



## References

- Achava-Amrung, Pornchulee. (1995). *Higher Education for All: A Country Report on Thailand*. Bangkok : Faculty of Education, Chulalongkorn University.
- Achava-Amrung, Pornchulee. (1985). *Research in Higher Education*. Bangkok: Faculty of Education, Chulalongkorn University.
- Achava-Amrung, Pornchulee. (1999). *Training Association Launches Digital Learning Organization*. SIMBA Information.
- Argyris, C. and D.Schon (1978). *Organization Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison - Wesley.
- Asian Productivity Organization Symposium as Learning Organization. (2000). Organization Korea Productivity Center.
- Annual report 2000: Thai Airways International Public Company Limited*
- Aubrey, Robert and Paul M. Cohen. (1995). *Working Wisdom: Timeless Skills and Vanguard Strategies for Learning Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Barron, David John. (1997). *Learning To Become a Learning Organization*. University of Alberta.
- Bennett, Joan Kremer and Michael J. O'Brien. (1994). "The Building Blocks of the Learning Organization" *Training*, June.
- Bhanchalerakit, Luechai. (1998). *Organization Development Through Learning Organization Approach*. Bangkok : Chulalongkorn University
- Boud, David, ed. (1981). *Developing Student Autonomy in Learning*. New York: Nichols.
- Brigham, S.E.(1996,November/ December) . Large – scale events. *Change*,28 (6)
- Broad, Mary L. and John W. Newstrom (1992). *Transfer of Training*. Reading: Addison Wesley.
- Burgen, Arnold, ed. (1995). *Goals and purposes of higher education in the 21<sup>st</sup> century*. London : Jessica Kingsley.
- Burnes, B. (1992). *Managing Change*. London: Pitman.

- Campbell, Donald T. and Julian C. Stanley (1973). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. U.S.A.: Tenth Printing.
- Castlebrg, Martin Dale. (1994). *Organizational Learning and Process Skills: A look at the Importance of Self-Directed learning, Collaborative Learning, Critical Thinking, and Systemic Thinking in the Work Environment*. The Union Institute.
- Castling, Anne. (1996). *Competence-based Teaching and Training* London: Macmillan.
- Chantarachoti, Nivat. (1994). *Special Problem on the Strategic Management Study Of Thai Airways International Co., Ltd.: a Case Study of the Royal Orchid Plus Program*. BKK : Photocopy.
- Chawla, Sarita and John Renesch. (1995). *Learning Organizations : Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*. Portland : Productivity Press.
- Child, Dennis. (1990). *The Essentials of Factor Analysis*. (2<sup>nd</sup>ed.), London: Cassell educational.
- Chotinucht, Nantaporn. (1997). *Development of a Learning Organization: a Cross-Functional Team Approach*. Bangkok: National Institute of Development and Administration.
- Chow, John Ewing. (1996). *Creating a Learning Organization through Facilitated Action Learning*. Singapore : CD-MAP<sup>tm</sup> Consultant & Facilitator.
- Conger, Jay A. (1989). *The Charismatic Leader*. San Francisco: Jossey-Bass ishers.
- Copa , G.(et al.) (1996 &1997). *New Designs for the Two Year Institution*. Unpublished manuscript at the University of Minnesota. St.Paul.
- Cureton, Edward E. and Ralph B. D'Agostino. (1983). *Factor Analysis: An Applied Approach*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Davies, Rex and David McDermott. (1994). *45 Activities for Developing a Learning Organization*. Hampshire: Gower.
- de Geus, A. (1988). "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, March-April.
- Dillman, D.A.(et al.) **What the public wants form higher education: Workforce Implications from a 1995 survey**. Washington State University: the Social and Economic Sciences Research Center.
- Directory of Banks in Thailand*. (2000). Bangkok: Bank of Thailand.

- Directory of Government Enterprises.*** (2000). Bangkok: Office of State Enterprise and Government Security, Comptroller General's Department.
- Directory of Insurance Companies in Thailand.*** (2000). Bangkok: Dhipaya Insurance PCL.
- Directory of Universities in Thailand. (2000).*** Bangkok: Bureau of Private Higher Education, Ministry of University Affairs.
- Dooley, David. (1995). ***Social Research Methods.*** (3<sup>rd</sup>ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Drucker, Peter F. (1995). ***Managing in a Time of Great Change.*** Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Duke, Chris. (1992). ***The Learning University: Towards a New Paradigm?.*** Buckingham: SRHE and Open University Press.
- English, Fenwick W. (1994). ***Total Quality Education : Transforming Schools into Learning Places.*** Thousand Oaks : Corwin Press.
- Fidler, Brian. (1997). ***Choices for Self-Managing Schools : Autonomy and Accountability.*** London : Paul Chapman.
- Flick, Uwe. (1998). ***An Introduction to Qualitative Research.*** SAGE Publications.
- Fox, M.,and R.Sheldrake (1996). ***Natural Grace: Dialogues on Creation, Darkness and the Soul in Spirituality and Science.*** New york: Doubleday.
- Fox, M.,and R.Sheldrake (1979). ***A Spirituality Named Compassion and The Healing of the Global Village, Humpty Dumpty and Us.*** Minneapolis:Winston Press.
- Fox, M.,and R.Sheldrake. (1994). ***The Reinvention of Work: A New Vision of Livelihood for our Time*** San Francisco: Harper.
- Garvin, David A. (1993). "Building a Learning Organization" ***Harvard Business Review.*** July-August 1993.
- Genthon, Michele Lorient. (1997). ***Organizational Learning in Financial Decision Processes of Small, Independent Colleges (Decision-Making).*** The University of Michigan.
- Goleman, Daniel, (1998): ***Working with Emotional Intelligence.***, Bantam Book: United State and Canada.
- Gordon, Judith R. (1996). ***Organization Behavior : a Diagnostic Approach.*** Upper Saddle River : Prentice Hall.

- Gordon, Thomas. (1983). *Leader Effectiveness Training, L. E. T.*. New York: G. P. Putnum's.
- Guba, Egon G. and Yvonna S. Lincoln. (1981). *Effective Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guns, Bob. (1996). *The Faster Learning Organization: Gain and Sustain the Competitive Edge*. San Diego : Pfeiffer.
- Guskin, A.E. (1996 , July / August) Facing the future. *Change,28,(4)*
- Hamolsky, David J. (1996). *Can We Talk? Conceptual Models and a Pragmatic Process for Conducting Reflexive Supervisory Dialogues in a Learning Organization*. Antioch University/New England Graduate School.
- Hampson, Sarah E. and Andrew M. Colman, ed. (1995). *Individual Differences and Personality*. London: Longman.
- HarnKwang, Prapan. *Learning Organization: The Concept of Organization and Human Resource Development for the Future*. Bangkok: National Institute of Development and Administration.
- Hesselbein, Frances. (1997). *The Organization of the Future*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Hickesson and John Middleton (1997) *Helping People Learn: A Module For Trainer*, A Professional Development Module East West Communication Institute, East West Center
- Hinchcliffe, Thomas F. (1999). *A Study of How One Company Uses Organizational Learning to Implement JTS Strategy*. Temple: Temple University Graduate Board, UMI.
- Hofstede, Geert. (1987). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Holmes, Henry and Suchada Tangtongtavy. (1996). *Working With the Thais*. Bangkok, White Lotus Co., Ltd.
- Hutt, Leonard Joseph. (1997). *An Exploration into the Developmental Process of a Learning Organization (Public Education)*. University of Toronto.
- Isaacson,N.and Bamburg,J.(1992) "Can schools become Learning Organizations?" *Educational Leadership*, 50(3)
- Ivancevich, John M. (1996). *Organizational Behavior and Management*. Chicago: Irwin.

- Jackson, Bradley G. (2000). "A Fantasy Theme Analysis of Peter Senge's Learning Organization". *Journal of Applied Behavioral Science*, Jun 2000, Vol. 36.Issue 2.
- Johnson, Nancy Marie Lofkvist. (1996). *A Case Study of Strategic Planning Anchored in Shared Leadership : the Planning Process and Its Institutional and Individual Effects*. The University of Wisconsin-Madison.
- Kathryn M. Bartol and David C. Martin. (1994). *Management*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Keeves, J. P. (1997). "Models and Model Building. In J.P. Keeves." *Educational Research Methodology and Measurement*. (2<sup>nd</sup> ed.) New York: Pergamond.
- King, William R. (2001). "Strategies for Creating a Learning Organization." *Information Systems Management*, Winter, Vol.18 Issue 1. University of Pittsburgh.
- Kline, Peter and Bernard Saunders. (1993). *Ten Steps to a Learning Organization*. Arlington : Great Ocean.
- Komin, Suntaree. (1990). *Psychology of the Thai People: Values and Behavioral Patterns*. Bangkok: National Institute of Development Administration.
- Komives, S.(1994). "Women Student Leaders:Self Perceptions of Empowering Leadership and Achievement Style. *NASPA Journal*,31.
- Kramlinger, Tom. (1992). "Training's Role in a Learning Organization", *Training*, July .
- Krippendorff, Klaus. (1986). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Beverly Hills: Sage.
- Kubiszyn, Tom and Gary Borich. (1993). *Educational Testing and Measurement: Classroom Application and Practice*. (4<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Kwan, Millie Miu-Lan. (1999). *Process-Oriented Knowledge Management*. Boston: School of Management, Boston University.
- Lathrop,J.J.(1990). *Sharing leadership: The Nature of Relationships between Presidents and Chief Academic Officers in College and Universities* (Doctoral Dissertation). Mount Royal College. Calgary,Alberta.
- Levin, Linda. (2001). "*Integrating Knowledge and Processes on a Learning Organization*". *Information System Managements*, Winter, Vol. 18

Issue 1.

- Longstreet, Wilma S. and Harold G. Shane, (1993). *Curriculum for a New Millennium*. United States: Simon & Schuster.
- Luthans, Fred. (1998). *Organizational Behavior*. (8<sup>th</sup>ed.) Boston: Irwin/Mcgraw-Hill.
- Madden, Stephen Paul. (1994). *The Transformation to a Learning Organization: A Case Study*. San Jose State University.
- March J. G. and J. P. Olsen. (1975). "The Uncertainty of The Past: Organizational Learning Under Ambiguity". *European Journal of Political Research*,
- Marchi, Glenn R. (1999). *The Role of the Internet in Learning Organizations*. United States: State University, UMI.
- Maecie, Dorothy,(et al). *Organizational Behavior*. South-Western Thomson Learning.
- Marquardt and Angus Reynolds. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin.
- Marquardt and Dean W. Engel. (1993). *Global Human Resource Development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Marquardt, Michael J., (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill .
- Marshall, Catherine and Gretchen B. Rossman, (1999). *Designing Qualitative Research*. (3<sup>rd</sup> ed.) SAGE .
- Marquardt, Michael J. And Dean W. Engel. (1993). *Global Human Resource Development*. Engle Wood Cliffs: Prentice-Hall.
- Marsick, Victoria. J. and Karen. E. Watkins, (1994) "The Learning Organization. An Integrative Vision for HRD." *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 5 No. 4 (Winter).
- McAnally, Kimcee. (1997). *A Study of the Facets of Organizational Culture which Support or Discourage the Creation of a Learning Organization*. Los Angeles: California School of Professional Psychology.
- McGill, Michael E. and John W. Slocum, Jr. (1994). *The Smarter Organization: How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs*. New York: John Wiley.
- McGill, Michael E. (1993). "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamics*.

- Meister, Jeanne C. (1998). *Corporate Universities : Lessons in Building a World-Class Work Force*. Rev ed. New York : McGraw-Hill.
- Mitchell, Thomas Dave. (1996). *A Description of the Degree to Which Team Training is implemented Within a Large Corporation*. University of La Verne.
- Mullern, Tomas and Katarina Ostergren. (1995). *Learning Cultures: A Study of Organizational Learning Under Different Institutional Conditions (Technical Consultancy)*
- Munaker, Susan. (1997). *The Great Aha A Path to Transformation (Organization Behavior, Chaos, Systems Learning, Emotional Intelligence)*. The Union Institute.
- Neeley, Douglas Keith. (1997). *Exploration of the Impact of Individual and Team Learning Styles on Learning Organization Perceptions*. Wayne State University.
- Oakley. Ed. And Doug Krug . (1993). *Enlightened Leadership*. New York: Simon & Schuster .
- O'Brien, Michael J. (1994). *Learning Organization Practices Profile*. San Francisco: Pfeiffer.
- Office of the Prince Minister. (1996) *Office of The National Education Commission*. Synopsis of the Eighth National Education Development Plan (1997-2001).
- Official Airline Timetable February 2000*. Bangkok : Airline Club of Thailand.
- O'Neil, J. (1995) . "On schools as learning organizations: A conversation with Peter Senge." *Educational Leadership* ,52(7).
- Overland, W.I.(1996) *College presidents' achieving styles and their perception of gender role identity*. (Doctoral Dissertation), Bowling Green State University
- Owens, Mary Kathryn. (1996). *Cultural Focus in Emerging Learning Organizations*. Walden University.
- Pirkurich, George M., (1993). *Self-Directed Learning Pan American, and Universal*. New York.
- Ponder, Daniel E. (1999). "The Presidency as a Learning Organization." *Presidential Studies Quarterly*, Mar, Vol. 29 Issue 1.
- Prasitratasin, Suchart. (1993). *Social Science Research Methodology*. (8<sup>th</sup>ed.), Bangkok: National Institute of Development and Administration.

- Pratt, David. (1994). *Curriculum Planning: A Handbook for Professionals*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Preskill, Hallie and Rosalie T. Torres (1998). *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*. London: SAGE .
- Quirm, James Brian. (1992). *Intelligent Enterprise : Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: Free .
- Rothwell, William J. (1994). *Human Resource Development: a Strategic Approach*. Amherst: HRD Press.
- Ronald G. Harvelock and Steve Zlotolow. (1995). *Change Agent's Guide* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey; Education Technology Publications.
- Rosenberg M.Jerry (1993). *Dictionary of Business and Management*. New York: John Wiley.
- Salner, Marcia. (1993). *Preparing for the Learning Organization*. University of Illinois, Springfield.
- Sanders, Ethan S. (1998). "Learning Technologies", *Info-Line*, Issue 9902
- Sangjan, Varanart. (1997). *Concept and Approach to Enhance Self-Directed Learning for the Development of Human Resource in an Organization: A Case Study of the Siam Commercial Bank Co., Ltd (Public)*. Bangkok :National Institute of Development and Administration.
- Savage, Charles M. (1996) *Fifth Generation Management : Co-Creating through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, (2<sup>nd</sup>ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (1997). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schermerhorn, Jr., John R., (et al.) (1997). *Organizational Behavior*. (6<sup>th</sup>ed.) New York: John Wiley.
- Schumacher, S. and S.H. Mamillan, (1993). *Research in Education A Conceptual Introduction* (3<sup>rd</sup>ed.). NewYork: Harper Collins, 1993
- Scott, Andrew Murray. (1997). *Towards a Theory of School Administrative Team Learning (Leadership)*. University of Toronto.



- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, Peter M. (1995). *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Nicholas Brealey.
- Sharratt, Phil. and Laurie Field. (1992). "Organizational Learning in Australian Organizations : Hollow Rhetoric or Attainable Reality?", *Asia Pacific Journal of Human Resource*.
- Shrivastava, P. (1983). "A Typology of Organizational Learning System" *Journal of Management Studies*, 20 (1).
- Sinlarat, Paitoon. (1995) "Forward". In Pornchulee Achava-Amrung. *Higher Education for All: A Country Report on Thailand*. Bangkok : Faculty of Education, Chulalongkorn University.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver. (1995). "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, July.
- Slocum, Jr., John W. (1994). "The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere", *Organizational Dynamics*.
- Southern, Nancy Louise. (1997). *The Art of Conversation in Management Learning: Organization Transformation in the United States and China*. University of San Francisco.
- Sowell, Evelyn J. (1996). *Curriculum An Integrative Introduction*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Sprinthall, Richard C. (1987). *Basic Statistical Analysis*. (2<sup>nd</sup> ed.), Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Srisa-an, Wichit. (1975). *Principle of Higher Education*. Bangkok : Ministry of University Affairs.
- Stickney, Jane Marie. (1997). *School Culture and Student Learning: Case Study of a Self-Renewing School*. University of Oregon.
- Taba, Hilda. (1962). *Curriculum Development: Theory and Practice*. San Francisco State College.
- Thomson, Rosemary and Christopher Mabey. (1994). *Developing Human Resources*. Butterworth - Heinemann Ltd. Oxford: Linacre House.
- Thai Airways International PCL. Commercial Relations Department. *Company*

***Profile: Thai Airways International Public Company Limited.***

- Townsend, Patrick L. and Joan E. Gebhardt (1997). *Five-Star Leadership*. New York: John Wiley.
- Ulrich, Dave, Todd Jick and Many Von Glinow. (1993). "High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", *Organization Dynamics*.
- Ulrich, Dave. (1996). *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School.
- Ulrich, Dave and Hope Greenfield. (1995). "Emerging Organization, Learning, and Development Trends", *Training'97 Conference & Expo*, Session #SK7.
- Unesco. (1982). *World Guide to Higher Education: A Comparative Survey of Systems, Degrees and Qualifications*. (2<sup>nd</sup>ed). Paris: The Unesco Press.
- Van Fleet D. David and Tim O. Peterson. (1994). *Contemporary Management*. (3<sup>rd</sup> ed.), New Jersey : Princeton.
- Watkins, Karen E. and Victoria J. Marsick. (1992). "Building the Learning Organization: A New Role for Human Resource Developers." *Studies in Continuing Education*. Vol. 14, No.2.
- Wattanathayakul, Somchit. (1984). *Statistics of Analysis*. Bangkok : Thammasart University.
- Wilson, John P. (1999). *Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations*. London: Kogan Page.
- Yibing, Wang. (1998). "Academic Excellence and New Socio-Economic-Political Challenge", *Paper Presented at the Second International Conference on Higher Education. In Pursuit of Excellence in Higher Education*. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. (2<sup>nd</sup>ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Yorks, Lyle. (1996). *Understanding How Learning is Experienced Through Collaborative Inquiry: Aphenomenological Study*. Columbia University Teachers Collage.
- Younger, Sandra Millers. (1993). "Learning Organizations: the Trainer's Role", *Info-Line, Issue 9306*. Alexandria : American Society for Training and Development.

# **APPENDICES**

## **APPENDIX A**

**Questionnaires (English)**

**Questionnaires (Thai)**

**Name of HRD Professionals and Universities Professors**

**Validating the Questionnaire**

**Name List of Enterprises and Institution**

**Profiles of Companies under Study**

Re: Information Enquiry

To: Dear Respondent

The attached document: Questionnaire

Dear Sir/Madam

I am a doctorate student at Chulalongkorn University, Faculty of Education. I am now conducting research in the area of Developing a Learning Organization Model via Human Resource Development Unit as an Extension of Higher Education, which is a new wave of importance for both government and private sectors. Consequently, the Human Resource Development Unit should encourage and support the organization to become a learning organization.

This research aims to develop the learning organization model facilitating HRD to apply methods to improve the efficiency of the organization.

Since your organization is considered an outstanding leader in the field of business / education it would be valuable and useful in completing this research.

I would be most grateful if you could complete the attached questionnaire, put it in the provided enveloped, and return it to your coordinator at your organization before October 27, 2000. I very much look forward to receiving the completed questionnaire.

Respectfully yours,

  
(Mrs. Malee Dhamasiri)

Director of Corporate Development Department

Thai Airways Internatinal Company Limited

## **Learning Organization**

### **Definition**

A “learning organization” is an organization, which have a capacity to learn, adapt, and change continuously in order to enhance productivity and quality of service. In such a learning organization, its operational values, work procedure and system as well as its organizational structure can support and accelerate organizational learning. Its learning leads to paradigm shift, the improvement towards efficiency and the ways in which individuals and organizations operate.

### **Three Key Characteristics of Learning Organization**

1. Openness: the responsiveness to the external environment trying to learn what is going on the outside world relying on research reports, periodicals and documentation from outside experts.
2. Creativity: the necessary characteristic for learning. Learning organizations nurture and promote two most important aspects of creativity-personal flexibility and willingness to take risks.
3. Cooperation is a fundamental necessity for all activities.
4. Every employee undergoes the process of growth, development and Involvement in the process organizational change.
5. A learning organization is a creative organization, in which every employee participates.
6. Working in any learning organization is enjoyable and challenging.

## **Instruction**

This questionnaire consists of three parts

Part 1 : Personal Data

Part 2 : Questions concerning functional systems in your organization

Part 3 : Questions concerning personal traits of Thai People

In part 2 of the questionnaire, you are asked to examine twelve sub-systems in your organizational learning. Although it can be examined separately for convenience, a sub-system is a component that is not separate entity but it linked to all others that form the whole. Each sub-system has mutual impacts on one another. The sub-systems that you will assess are as follows:

- A. Vision and Strategy
- B. Executive Practices
- C. Managerial Practices
- D. Climate
- E. Organizational and job Structure
- F. Information flow
- G. Individual and Team Practices
- H. Work Process
- I. Performance and Education
- J. Training and Education
- K. Rewards and Recognition
- L. Individual and Team Development

## Questionnaire: Learning Organization

### Part II Questionnaire to ask opinions about subsystems in your organization

Please consider the following sentences and put ✓ in an appropriate box that correspond to your opinion about the current reality of your organization and to what extent can it be developed in the future.

| A. Vision and Strategy  | Current Reality |      |          |        |       | Future Possibilities |      |          |        |       |
|---|-----------------|------|----------|--------|-------|----------------------|------|----------|--------|-------|
|   | Very Much       | Much | Moderate | Little | Least | Very Much            | Much | Moderate | Little | Least |
| 1. The vision and strategy are continually updated, based on changes in the business environment and customer's needs.              |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 2. People take into account the organization's long-term goals and strategies as they plan and execute their work.                  |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 3. We discuss trends and forces that drive current and future changes in our marketplace and industry as a normal part of our work. |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 4. We have a vision of ourselves as an organization in which learning and purposeful change are expected.                           |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 5. People have a broad understanding of our organization's structure, processes, and systems and how they are related.              |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |



| B. Executive Practices  | Current Reality |      |          |        |       | Future Possibilities |      |          |        |       |
|---|-----------------|------|----------|--------|-------|----------------------|------|----------|--------|-------|
|   | Very Much       | Much | Moderate | Little | Least | Very Much            | Much | Moderate | Little | Least |
| 6. We are inspired to follow our executives toward our organizational vision.   |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 7. Executives visibly lead and facilitate problem-solving efforts or special projects.  |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 8. Executives speak about the connections between continuous learning, continuous improvement, quality, and business results. |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 9. We believe that our executives are proud of us.  |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 10. Executives hold managers accountable for supporting the development of their employees.                                   |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |

| C. Managerial Practices  | Current Reality |      |          |        |       | Future Possibilities |      |          |        |       |
|--|-----------------|------|----------|--------|-------|----------------------|------|----------|--------|-------|
|  | Very Much       | Much | Moderate | Little | Least | Very Much            | Much | Moderate | Little | Least |
| 11. Managers encourage us to pursue personal development as part of our jobs and to learn by doing.                                      |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 12. Managers help their people integrate what they have learned in development or training programs by discussing business applications. |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 13. Managers communicate effectively with their employees about the employees' developmental needs and progress.                         |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 14. Managers encourage people to contribute ideas for improvements through individual conversations and/or group meetings.               |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 15. Managers admit their own mistakes.   |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |

| D. Climate  | Current Reality |      |          |        |       | Future Possibilities |      |          |        |       |
|---|-----------------|------|----------|--------|-------|----------------------|------|----------|--------|-------|
|   | Very Much       | Much | Moderate | Little | Least | Very Much            | Much | Moderate | Little | Least |
| 16. We are not afraid to share our opinions and speak our minds.                                  |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 17. We have a healthy sense of “play” about our work; it’s O.K. to enjoy our jobs.                |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 18. We work hard to eliminate “we/they” mindsets; we cooperate and collaborate whenever possible. |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 19. We treat one another as adults-as people who can think for themselves and be responsible.     |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 20. People are interested in and care about one another.  |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |

| E. Organizational and Job Structure   | Current Reality |      |          |        |       | Future Possibilities |      |          |        |       |
|---|-----------------|------|----------|--------|-------|----------------------|------|----------|--------|-------|
|   | Very Much       | Much | Moderate | Little | Least | Very Much            | Much | Moderate | Little | Least |
| 21. Job rotation, ad hoc assignments, and/or cross-training (for other jobs) are used to build work-force flexibility.  |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 22. We utilize self-directed work teams that have responsibility for work processes from start to finish.               |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 23. Our work spaces are designed to allow for easy and frequent communication among those who work together most often. |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 24. We routinely modify work processes in response to changing circumstances or priorities or to improve efficiency.    |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 25. We are reducing the number of rules, policies, forms, and procedures, allowing more individual judgement.           |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |

| F. Information Flow   | Current Reality |      |          |        |       | Future Possibilities |      |          |        |       |
|---|-----------------|------|----------|--------|-------|----------------------|------|----------|--------|-------|
|   | Very Much       | Much | Moderate | Little | Least | Very Much            | Much | Moderate | Little | Least |
| 26. We utilize advanced technology to improve the flow of information and to enhance our communication with one another (for example, satellite TV, computer networks, electronic mail, cellular phones, or pagers).        |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 27. We communicate key business information to all employees through channels such as organizational newsletters, department meetings, and/or all-personnel meetings.   |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 28. Those of us for whom it is appropriate have learned to use our computer system effectively.   |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 29. All of our employees receive quality, productivity, cost, or sales data relevant to their jobs on a daily or weekly basis.  |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 30. As our work groups or project teams solve business problems or create new approaches, we communicate our learnings and results throughout the organization (through things such as memos, presentations, E-mail, etc.). |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |

| <b>G. Individual and Team Practices</b>   | <b>Current Reality</b> |      |          |        |       | <b>Future Possibilities</b> |      |          |        |       |
|---|------------------------|------|----------|--------|-------|-----------------------------|------|----------|--------|-------|
|   | Very Much              | Much | Moderate | Little | Least | Very Much                   | Much | Moderate | Little | Least |
| 31. Individuals and teams are encouraged to identify and solve problems in their work areas.  |                        |      |          |        |       |                             |      |          |        |       |
| 32. In conflict situations, blaming is minimized so that people can openly and honestly discuss the issues and work toward solutions. |                        |      |          |        |       |                             |      |          |        |       |
| 33. People and groups are encouraged to analyze mistakes in order to learn how to do it better the next time.                         |                        |      |          |        |       |                             |      |          |        |       |
| 34. We routinely ask one another for feedback on our performance so that we can continually improve our work.                         |                        |      |          |        |       |                             |      |          |        |       |
| 35. We share our expertise and learn from one another through informal conversations and “storytelling.”                              |                        |      |          |        |       |                             |      |          |        |       |

| H. Work Processes  | Current Reality |      |          |        |       | Future Possibilities |      |          |        |       |
|--|-----------------|------|----------|--------|-------|----------------------|------|----------|--------|-------|
|  | Very Much       | Much | Moderate | Little | Least | Very Much            | Much | Moderate | Little | Least |
| 36. We routinely and purposefully use systematic problem-solving techniques for solving difficult problems.  |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 37. We routinely experiment with new approaches to our work; we try out new ideas.   |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 38. When a group learns or discovers new information that would be helpful to others, that information is quickly disseminated throughout the organization (for example, through presentations, memos, computer networks, etc.). |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 39. When we engage in problem solving, we consider the “ripple” effects that various solutions or actions may have throughout the organization.  |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 40. We learn from marketplace through studies of competitors and/or other industry leaders.  |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |

| I. Performance Goals and Feedback  | Current Reality |      |          |        |       | Future Possibilities |      |          |        |       |
|--|-----------------|------|----------|--------|-------|----------------------|------|----------|--------|-------|
|  | Very Much       | Much | Moderate | Little | Least | Very Much            | Much | Moderate | Little | Least |
| 41. The satisfaction of our internal and external customers is considered in our performance reviews.                                |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 42. As appropriate, people periodically renegotiate their goals with their key customers, suppliers, and/or managers.                |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 43. We routinely give our suppliers (internal and external) feedback on the quality of the products and services they deliver to us. |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 44. We set our individual-development goals during an annual goal-setting process, rather than during our performance appraisals.    |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 45. Individuals' performance goals are clearly aligned with the organization's strategic goals.                                      |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |



| J. Training and Education   | Current Reality |      |          |        |       | Future Possibilities |      |          |        |       |
|---|-----------------|------|----------|--------|-------|----------------------|------|----------|--------|-------|
|   | Very Much       | Much | Moderate | Little | Least | Very Much            | Much | Moderate | Little | Least |
| 46. Educational programs include skill training on “learning how to learn” from one’s own experience and from others.                         |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 47. Educational programs include skill training on becoming more creative problem solvers.  |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 48. We have diagnostic tools for individual development and/or developmental-planning processes available for everyone.                       |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 49. We assign special work projects in which people are given the time and support to learn new skills and knowledge, as well as do the work. |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 50. Formal training programs provide us with tools, job aids, or processes that enhance on-the-job performance.                               |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |

| K. Rewards and Recognition   | Current Reality |      |          |        |       | Future Possibilities |      |          |        |       |
|--|-----------------|------|----------|--------|-------|----------------------|------|----------|--------|-------|
|  | Very Much       | Much | Moderate | Little | Least | Very Much            | Much | Moderate | Little | Least |
| 51. People are recognized for being courageous, that is, for experimenting and taking appropriate chances. |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 52. Managers are rewarded for supporting the development of their employees.                               |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 53. We share directly in the profits of the business through a profit-based reward system.                 |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 54. We are not punished for making honest mistakes, for having tried something worthwhile and failed.      |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 55. We are recognized for solving business problems or successfully meeting challenges.                    |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |

| L. Individual and Team Development  | Current Reality |      |          |        |       | Future Possibilities |      |          |        |       |
|---|-----------------|------|----------|--------|-------|----------------------|------|----------|--------|-------|
|   | Very Much       | Much | Moderate | Little | Least | Very Much            | Much | Moderate | Little | Least |
| 56. Much of our ongoing learning comes directly out of our work experiences rather than through formal training programs. |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 57. Teams are given appropriate assistance with their development (e.g., process facilitation, team-building support).    |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 58. People have individual-development plans that impact their performance in a positive way.                             |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 59. Work teams and long-term project teams have specific learning agendas.  |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |
| 60. Taking responsibility for our own learning and development is considered part of our jobs.                            |                 |      |          |        |       |                      |      |          |        |       |

**Part III Questionnaire to survey opinions about subsystems in your organization.**

Please consider the following phrases and put ✓ in appropriate boxes that correspond to your opinions about individual characteristics of Thai people and how much each individual characteristic supports the learning organization concept.

| Individual Characteristics                          | How much of these phrases describe individual characteristics of Thai people? |      |          |        |       | How much of these individual characteristics support the learning organization concept? |      |          |        |       |
|---|---|------|----------|--------|-------|---|------|----------|--------|-------|
|   | Very Much   | Much | Moderate | Little | Least | Very Much   | Much | Moderate | Little | Least |
| 1. Assertiveness is valued.                         |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 2. Sensitivity is valued.                           |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 3. Long-term oriented, focus on present and future. |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 4. Short-term oriented, focus on past and present.  |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 5. Ambitious.                                       |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 6. Contented.                                       |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 7. Decentralization is popular.                     |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 8. Centralization is popular.                       |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 9. Dislike initiatives, failure is stigma.          |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 10. Creative, take risk if appropriate.             |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 11. Attribute failure to individuals.               |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 12. Attribute failure to outside forces.            |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 13. Disagreement is common.                         |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 14. Do not disagree to keep harmony.                |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |

| Individual Characteristics  | How much of these phrases describe individual characteristics of Thai people? |      |          |        |       | How much of these individual characteristics support the learning organization concept? |      |          |        |       |
|---|---|------|----------|--------|-------|---|------|----------|--------|-------|
|   | Very Much   | Much | Moderate | Little | Least | Very Much   | Much | Moderate | Little | Least |
| 15. Subordinates always seek help when encounter problems.                              |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 16. Supervisors must look for problems, subordinates wouldn't initiate a discussion.    |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 17. Responsive to situation-opportunities.  |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 18. Speaking one's mind is a characteristic of an honest person.                        |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 19. Tolerance is shown toward those with differing opinions and standards of behaviors. |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 20. Low tolerance for deviant behavior and ideas.                                       |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 21. Empowerment is accepted and initiative is shown.                                    |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 22. Instructions are sought and responsibility is avoided.                              |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 23. Indirect or circuitous.   |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 24. Get to the point and be efficient.  |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 25. Purpose of education is learning how to learn.                                      |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 26. Purpose of education is learning how to do.   |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 27. Rarely plan ahead, especially in long range, play it by ear.                        |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 28. Always plan ahead.  |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 29. Reward behavioral traits.   |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |
| 30. Reward performance.   |   |      |          |        |       |   |      |          |        |       |

ที่ ทม 0302(2770.0603)1275

สำนักงานฝ่ายจัดการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

12 กรกฎาคม 2543

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชิตพงษ์ สยามเนตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางมาลี ธรรมศิริ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา" โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.พรชูลี อาชวอำรุง และ รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา จันทร์ฉาย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เริงรัชณี นิ่มนวล

(รองศาสตราจารย์ ดร.เริงรัชณี นิ่มนวล)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

สำนักงานฝ่ายจัดการศึกษา (ระดับบัณฑิตศึกษา)

โทร. 218-2582

ฝ่ายพัฒนา  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)  
89 ถนนวิภาวดีรังสิต  
กรุงเทพฯ 10900

12 กรกฎาคม 2543

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามพร้อมคำชี้แจง จำนวน 1 ชุด 17 หน้า

ด้วยดิฉัน นางมาลี ธรรมศิริ ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบันกำลังเก็บข้อมูลวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง "การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของอุดมศึกษา (DEVELOPING A LEARNING ORGANIZATION MODEL VIA HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT UNIT AS AN EXTENSION OF HIGHER EDUCATION)" ซึ่งนับว่าเป็นคลื่นลูกใหม่ที่มีความสำคัญต่อองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน และหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำที่จะทำหน้าที่เป็นฝ่ายกระตุ้นการพัฒนาองค์การให้บรรลุคุณภาพแห่งการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

โดยที่ท่านและองค์กรของท่านเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญและมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ ในฐานะผู้นำในวงการธุรกิจ (การศึกษา) ข้อมูลของท่านจึงมีคุณค่าและจะเอื้อประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัยครั้งนี้

ดิฉันจึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้ด้วย เมื่อท่านกรอกแบบสอบถามนี้แล้ว กรุณาใส่ซองที่แนบมา จักเป็นพระคุณอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

มาลี ธรรมศิริ

(นางมาลี ธรรมศิริ)

ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนา

โทรศัพท์ (02) 545-154, 545-1535

โทรสาร (02) 545-3903

มือถือ (01) 621-9353

## องค์การแห่งการเรียนรู้

### ความหมาย

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ องค์การที่สามารถปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงที่คาดหมายไว้และสามารถค้นพบวิธีการใหม่ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการ องค์การดังกล่าวมีค่านิยม นโยบาย การปฏิบัติงาน โปรแกรม ระบบและโครงสร้างที่สนับสนุนและเร่งรัดการเรียนรู้ขององค์การ การเรียนรู้ขององค์การส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีที่บุคคลและองค์การทำงาน

### ลักษณะสำคัญ 3 ประการแห่งการเรียนรู้ คือ

1. การเปิดกว้าง (Openness) หมายถึง การเปิดกว้างสู่สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะตอบรับและพยายามเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอก โดยศึกษาจากวารสาร นิตยสาร ผลงานวิจัย ปาฐกถาของบุคคลสำคัญและการสัมมนาโดยผู้เชี่ยวชาญจากนอกองค์การ

2. พลังสร้างสรรค์ (Creativity) คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับความสามารถในการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้จะเน้นสองประการในการสร้างพลังสร้างสรรค์ คือ ความยืดหยุ่นและการยอมเสี่ยงกล้าทำในสิ่งใหม่

3. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-efficacy) คือ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถประสบความสำเร็จในงานต่างๆ ได้ องค์การแห่งการเรียนรู้สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการค้นคว้าและการแก้ปัญหาเชิงรุก

### องค์การแห่งการเรียนรู้จะแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ ดังนี้

- ❖ การเรียนรู้ผสมผสานอยู่ในกิจกรรมทุกอย่าง เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวัน มิใช่สิ่งพิเศษ
- ❖ การเรียนรู้ คือ กระบวนการ มิใช่เหตุการณ์
- ❖ ความร่วมมือ คือ พื้นฐานของความสัมพันธ์ทุกประเภท
- ❖ พนักงานเติบโต พัฒนาและอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ
- ❖ องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีความคิดสร้างสรรค์ พนักงานทุกคนร่วมสร้างองค์การ
- ❖ การทำงานในองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสุขและตื่นเต้น

### ความสำคัญ

องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาคนและองค์การ การเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีมองเห็นได้ยากโดยธรรมชาติ เพราะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในความคิดของคน การทำความเข้าใจ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่รับรู้จึงเป็นความรู้ในตัวบุคคล เมื่อคนเกิดการเรียนรู้ก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมของคนในองค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ก็จะทำให้พฤติกรรมองค์การมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนา

จุดประสงค์ของการค้นหาลักษณะพิเศษเหล่านี้ คือ ทำให้ท่านสามารถวินิจฉัยความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การของท่านอย่างรวดเร็ว ภาพที่ปรากฏจะช่วยให้องค์การของท่านเริ่มต้นค้นหาวิธีการปรับปรุงการเรียนรู้ขององค์การ

ในแต่ละระบบย่อย ท่านจะได้เห็นถึงนโยบาย หลักการ และการปฏิบัติงานจำนวนมากที่สร้างวัฒนธรรมในองค์การของท่านขึ้นมา ท่านจะประเมินระดับที่วัฒนธรรมของท่านสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการปรับปรุงคุณภาพ



## คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (Respondent)

ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลคำถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบย่อยๆต่างๆในองค์กรของท่าน

ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลคำถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลของคนไทย

ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 โปรดสำรวจระบบย่อย 12 ระบบในองค์กรของท่าน ซึ่งมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ขององค์กร ถึงแม้ว่าระบบย่อยเหล่านี้จะถูกสำรวจทีละระบบเพื่อความสะดวก แต่แต่ละระบบเป็นส่วนประกอบที่แบ่งแยกมิได้ เชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ โดยระบบย่อยเหล่านี้รวมกันเป็นองค์กร แต่ละระบบมีผลกระทบต่อระบบอื่น

ระบบย่อยที่ท่านจะประเมิน คือ

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร
2. สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติ
3. สิ่งที่ผู้บริหารระดับกลางปฏิบัติ
4. บรรยากาศในการทำงาน
5. โครงสร้างองค์กรและงานในองค์กร
6. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร
7. การฝึกปฏิบัติด้วยตนเองและแบบเป็นทีม
8. กระบวนการทำงาน
9. เป้าหมายและผลในการปฏิบัติงาน
10. การฝึกอบรมและการศึกษา
11. ผลตอบแทนและยกย่อง
12. การพัฒนาตนเองและทีมงาน

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล

โปรดใส่เครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด  
หรือกรอกข้อความในช่องว่าง

1. เพศ  (1) ชาย  (2) หญิง
2. อายุ  (1) 20-25 ปี  (2) 26-30 ปี  (3) 31-35 ปี  
 (4) 36-40 ปี  (5) 41-45 ปี  (6) 46-50 ปี  
 (7) 51-55 ปี  (8) 56 ปี ขึ้นไป
3. สถานภาพการสมรส  
 (1) โสด  (2) แต่งงานแล้ว  (3) หย่า  
 (4) แยกกันอยู่  (5) ม่าย
4. การศึกษาสูงสุด  
 (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี  (2) ปริญญาตรี  
 (3) ปริญญาโท  (4) ปริญญาเอก และสูงกว่า
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....
6. ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน  
 (1) ผู้บริหารระดับสูง  (2) ผู้บริหารระดับกลาง  
 (3) ผู้บริหารระดับต้น
7. ฝ่ายหรือคณะฯ ที่ท่านสังกัด.....
8. บริษัทฯ/มหาวิทยาลัยที่ท่านสังกัด.....
9. ระยะเวลาที่ท่านได้ปฏิบัติงาน กับบริษัทฯ/ มหาวิทยาลัยนี้ .....ปี

## แบบสำรวจองค์การแห่งการเรียนรู้

### ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบย่อยๆต่างๆในองค์การของท่าน

โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ว่าองค์การของท่านในปัจจุบันเป็นอย่างไร และความเป็นไปได้ในอนาคตอยู่ในระดับใด

| 1. วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์องค์การ  | สภาพปัจจุบัน |     |         |      |            | ความเป็นไปได้ในอนาคต |     |         |      |            |
|--|--------------|-----|---------|------|------------|----------------------|-----|---------|------|------------|
|  | มากที่สุด    | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด            | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์มีการปรับให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาตามการเปลี่ยนแปลงบริบททางธุรกิจและความต้องการของลูกค้า   |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 2. พนักงานพิจารณาถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การในการวางแผนและปฏิบัติงาน   |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 3. ในองค์การของเรา เราปรึกษาหารือกันเป็นประจำเกี่ยวกับแนวโน้มด้านการค้าและอุตสาหกรรม และพยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต ให้สอดคล้องกับแนวโน้มดังกล่าว |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 4. องค์การของเรามีวิสัยทัศน์ว่าองค์การของเราเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเป้าหมายตามที่คาดหวัง   |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 5. พนักงานมีความเข้าใจอย่างกว้างๆในโครงสร้างขององค์การ กระบวนการทำงานและระบบต่างๆที่เกี่ยวข้องกัน  |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |

| 2. สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติ   | สภาพปัจจุบัน |     |         |      |            | ความเป็นไปได้ในอนาคต |     |         |      |            |
|--|--------------|-----|---------|------|------------|----------------------|-----|---------|------|------------|
|  | มากที่สุด    | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด            | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 6. ในองค์กรของเรา เราได้รับการส่งเสริมและให้กำลังใจที่จะทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร                                 |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 7. ผู้บริหารระดับสูงแสดงความเป็นผู้นำอย่างชัดเจน และสนับสนุนในความพยายามที่จะแก้ปัญหาาร่วมกันหรือสนับสนุนในโครงการพิเศษต่าง ๆ                        |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 8. ผู้บริหารระดับสูงเน้นถึงความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คุณภาพและผลผลิตทางธุรกิจ                          |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 9. ในองค์กรของเรา เราเชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงมีความภาคภูมิใจในพวกเรา  |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 10. ผู้บริหารระดับสูงถือว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น มีความรับผิดชอบโดยตรงที่จะสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ / ศักยภาพ ของพนักงานในความดูแล |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |

| 3. สิ่งที่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นปฏิบัติ  | สภาพปัจจุบัน |     |         |      |            | ความเป็นไปได้ในอนาคต |     |         |      |            |
|---|--------------|-----|---------|------|------------|----------------------|-----|---------|------|------------|
|   | มากที่สุด    | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด            | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 11. ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานติดตามการพัฒนาตนเอง โดยคิดว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานและเป็นการเรียนรู้จากการกระทำ              |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 12. ผู้บริหารช่วยประมวลสิ่งที่พนักงานได้เรียนรู้ในการพัฒนา หรือการฝึกอบรมโดยมีการอภิปรายถึงการนำมาประยุกต์ใช้ในเชิงธุรกิจ |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 13. ผู้บริหารสื่อสารกับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเองและความก้าวหน้า                        |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 14. ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานเสนอความคิดเพื่อการพัฒนา โดยการสนทนาเป็นส่วนตัว หรือ การประชุมกลุ่ม                        |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 15. ผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดของตนเอง  |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |

| 4. บรรยากาศในการทำงาน  | สภาพปัจจุบัน |     |         |      |            | ความเป็นไปได้ในอนาคต |     |         |      |            |
|--|--------------|-----|---------|------|------------|----------------------|-----|---------|------|------------|
|  | มากที่สุด    | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด            | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 16. ในองค์กรของเรา เรามักจะพูดตามที่คิด และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน ในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ                      |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 17. ในองค์กรของเรา เรามักมีความรู้สึกผ่อนคลายและมีความสุขกับการทำงาน   |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 18. ในองค์กรของเรา เราพยายามอย่างมากเพื่อกำจัดการคิดแบบ "พวกเขา/พวกเรา" เราจะให้ความร่วมมือและร่วมกันทำงานทุกครั้งที่มีโอกาส |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 19. ในองค์กรของเรา เราปฏิบัติต่อกัน ในลักษณะที่เคารพในความคิดและความ รับผิดชอบซึ่งกันและกัน                                  |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 20. พนักงานมีความสนใจและเอื้ออาทรต่อกันและกัน  |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |

| 5. โครงสร้างองค์การและงานในองค์การ  | สภาพปัจจุบัน |     |         |      |            | ความเป็นไปได้ในอนาคต |     |         |      |            |
|---|--------------|-----|---------|------|------------|----------------------|-----|---------|------|------------|
|   | มากที่สุด    | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด            | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 21. เพื่อสร้างเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นในกลุ่ม พนักงานจะใช้วิธีการหมุนเวียนงาน<br>มอบหมายงานพิเศษ หรือฝึกอบรมเพิ่มเติม ในหน้าที่อื่นๆ                            |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 22. ในองค์การของเรา เราใช้ระบบการทำงานเป็นทีมแบบปกครองกันเอง ซึ่งมีความ<br>รับผิดชอบในกระบวนการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ   |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 23. สถานที่ทำงานของเราได้รับการออกแบบให้พนักงานที่ทำงานร่วมกันบ่อย ๆ สามารถ<br>ติดต่อสื่อสารกันได้โดยสะดวก  |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 24. ในองค์การของเรา เราปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเป็นประจำเพื่อรองรับสถานการณ์<br>ที่เปลี่ยนแปลงหรือให้ลำดับความสำคัญของงาน หรือเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของ<br>งาน |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 25. องค์การของเรากำลังลดกฎเกณฑ์ นโยบาย รูปแบบ และขั้นตอนการทำงานต่างๆ เพื่อ<br>ให้พนักงานสามารถตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น   |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |

| 6. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร  | สภาพปัจจุบัน |     |         |      |            | ความเป็นไปได้ในอนาคต |     |         |      |            |
|---|--------------|-----|---------|------|------------|----------------------|-----|---------|------|------------|
|   | มากที่สุด    | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด            | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 26. องค์กรของเรานำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้พัฒนาการเผยแพร่ข้อมูลและการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน (เช่น ดาวเทียม ทิวี เครือข่ายคอมพิวเตอร์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพจเจอร์ และโทรศัพท์เคลื่อนที่)                      |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 27. องค์กรของเราส่งผ่านข้อมูลข่าวสารทางธุรกิจที่สำคัญๆให้แก่พนักงานทุกคน โดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น จดหมายแจ้งข่าวขององค์กร การประชุมของแผนก และการประชุมพนักงานทั้งหมด   |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 28. พนักงานของเราในตำแหน่งที่มีความเหมาะสมได้เรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์อย่างมีประสิทธิภาพ  |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 29. พนักงานทุกคนได้รับแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพ อัตราการผลิต ต้นทุนหรือข้อมูลการขาย ซึ่งมีความสำคัญกับงานของเขาเป็นประจำทุกวัน หรือทุกสัปดาห์   |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 30. เมื่อทีมงานหรือทีมโครงการแก้ปัญหาทางธุรกิจหรือคิดค้นวิธีการใหม่ๆ องค์กรของเราก็จะเผยแพร่การเรียนรู้และผลการแก้ไขปัญหานั้นให้ทั่วทั้งองค์กรทราบ (โดยผ่านทาง บันทึกรายงาน การเสนอผลงาน และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ) |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |



| 7. การฝึกปฏิบัติด้วยตนเองและแบบเป็นทีม  | สภาพปัจจุบัน |     |         |      |            | ความเป็นไปได้ในอนาคต |     |         |      |            |
|---|--------------|-----|---------|------|------------|----------------------|-----|---------|------|------------|
|   | มากที่สุด    | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด            | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 31. พนักงานแต่ละคนและทีมงานจะได้รับการส่งเสริมให้สามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหาในส่วนของงานของตน                    |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 32. เมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้น ควรมีการกล่าวโทษน้อยที่สุด เพื่อให้พนักงานสามารถถกประเด็นต่างๆและพยายามหาทางแก้ไขอย่างเปิดเผยและจริงจัง |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 33. พนักงานและกลุ่มทำงานต่างๆได้รับการส่งเสริมให้วิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อจะเรียนรู้วิธีปฏิบัติให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป        |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 34. ในองค์กรของเรา เรามักขอความเห็นซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง                           |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 35. ในองค์กรของเรา เราแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญด้านต่างๆและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยการสนทนาอย่างเป็นกันเองและการเล่าสู่กันฟัง          |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |

| 8. กระบวนการทำงาน   | สภาพปัจจุบัน |     |         |      |            | ความเป็นไปได้ในอนาคต |     |         |      |            |
|---|--------------|-----|---------|------|------------|----------------------|-----|---------|------|------------|
|   | มากที่สุด    | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด            | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 36. ในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน องค์กรของเรามักเลือกใช้เทคนิคการแก้ปัญหาในเชิงระบบมากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะจุดที่ปลายเหตุ   |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 37. องค์กรของเราทดลองใช้แนวคิดใหม่ๆกับงานของเราอยู่เป็นประจำ  |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 38. เมื่อกลุ่มใดเรียนรู้ หรือมีข้อมูลใหม่ๆ ซึ่งอาจมีประโยชน์ต่อผู้อื่น ข้อมูลนั้นก็จะได้มีการเผยแพร่ทั่วองค์กร โดยทันทีทันใด (เช่น โดยการนำเสนอ บันทึก หรือระบบข่าวสารทางคอมพิวเตอร์) |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 39. ในการพิจารณาแก้ไขปัญหา องค์กรของเราพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรอย่างครบวงจร จากแนวทางการแก้ไขปัญหาลักษณะต่างๆ  |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 40. องค์กรของเราเรียนรู้โลกธุรกิจโดยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากคู่แข่ง หรือจากผู้นำด้านอุตสาหกรรมอื่นๆ  |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |

| 9. เป้าหมายและผลในการปฏิบัติงาน  | สภาพปัจจุบัน |     |         |      |            | ความเป็นไปได้ในอนาคต |     |         |      |            |
|--|--------------|-----|---------|------|------------|----------------------|-----|---------|------|------------|
|  | มากที่สุด    | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด            | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 41. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเรา องค์กรของเราจะคำนึงถึงความพึงพอใจของทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก           |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 42. ในกรณีที่เห็นสมควร พนักงานจะเจรจาเกี่ยวกับเป้าหมายเป็นระยะๆกับลูกค้าสำคัญ ผู้แทนจำหน่ายหรือผู้จัดการ           |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 43. ในองค์กรของเรา เรามักบอกกับผู้แทนจำหน่าย ทั้งภายในและภายนอก ถึงระดับคุณภาพของสินค้าและการให้บริการ             |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 44. องค์กรของเราตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเองไปพร้อมๆกับการจัดทำเป้าหมายประจำปีแทนที่จะทำในช่วงการประเมินผลงานเท่านั้น |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 45. เป้าหมายการปฏิบัติงานส่วนบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน                               |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |

| 10. การฝึกอบรมและการศึกษา  | สภาพปัจจุบัน |     |         |      |            | ความเป็นไปได้ในอนาคต |     |         |      |            |
|--|--------------|-----|---------|------|------------|----------------------|-----|---------|------|------------|
|  | มากที่สุด    | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด            | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 46. โปรแกรมทางการศึกษาได้รวมถึงการฝึกอบรมทักษะเรื่อง"การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้" โดยเรียนจากประสบการณ์จริงของพนักงานและจากผู้อื่น      |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 47. โปรแกรมทางการศึกษาได้รวบรวมการฝึกทักษะเพื่อแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น   |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 48. องค์กรของเรามีเครื่องมือในการวิเคราะห์การพัฒนาตนเอง และกระบวนการวางแผนพัฒนาสำหรับพนักงานทุกคน                                      |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 49. องค์กรของเรามอบหมายโครงการพิเศษให้พนักงานทำ โดยใช้เวลาและการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทักษะและความรู้ใหม่ๆ ในขณะที่ปฏิบัติงาน |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 50. โปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการมีความพร้อมในด้านเครื่องมือ และอุปกรณ์ช่วยในการทำงานหรือกระบวนการต่างๆที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานจริง |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |

| 11. ผลตอบแทนและการยกย่อง  | สภาพปัจจุบัน |     |         |      |            | ความเป็นไปได้ในอนาคต |     |         |      |            |
|---|--------------|-----|---------|------|------------|----------------------|-----|---------|------|------------|
|   | มากที่สุด    | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด            | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 51. องค์กรของเราแสดงความนิยมชมชอบพนักงานที่กล้าแสดงออก นั่นคือ กล้าทดลองและกล้าเสี่ยงในโอกาสที่เหมาะสม          |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 52. องค์กรของเราชื่นชมผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในความดูแลของตน                    |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 53. องค์กรของเรามีระบบปันผลกำไรของบริษัทให้แก่พนักงานตามผลกำไรที่บริษัทได้รับ                                   |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 54. ในองค์กรของเรา เราจะไม่ถูกลงโทษ เมื่อเราผิดพลาด โดยไม่ได้ตั้งใจ หรือทำในสิ่งที่คุ้มค่าแต่ไม่ประสบความสำเร็จ |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 55. ในองค์กรของเรา เราจะได้รับยกย่องเมื่อสามารถแก้ไขปัญหางานและเผชิญกับอุปสรรคได้อย่างสำเร็จลุล่วง              |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |

| 12. การพัฒนาตนเองและทีมงาน   | สภาพปัจจุบัน |     |         |      |            | ความเป็นไปได้ในอนาคต |     |         |      |            |
|--|--------------|-----|---------|------|------------|----------------------|-----|---------|------|------------|
|  | มากที่สุด    | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด            | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 56. การเรียนรู้ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในองค์กรมาจากประสบการณ์การทำงานโดยตรงของพวกเรา มากกว่าจากโปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการ      |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 57. องค์กรของเรา ให้การส่งเสริมในการสร้างและพัฒนาทีมงานอย่างเหมาะสม (เช่น การเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการสร้างทีม) |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 58. พนักงานมีแผนในการพัฒนาตนเองซึ่งก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน   |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 59. ทีมงานและทีมโครงการพิเศษระยะยาวมีระเบียบวาระของการเรียนรู้อย่างเจาะจง  |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |
| 60. ในองค์กรของเรา การรับผิดชอบในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองเป็นส่วนหนึ่งในงานของเรา   |              |     |         |      |            |                      |     |         |      |            |

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลของคนไทย

โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ว่าเป็นลักษณะเฉพาะของคนไทย และเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก-น้อยเพียงใด

| ลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล  | ท่านคิดว่าประโยคต่อไปนี้บรรยายลักษณะเฉพาะของคนไทยมาก-น้อยเพียงใด |     |         |      |            | ลักษณะเฉพาะในแต่ละข้อเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก-น้อยเพียงใด |     |         |      |            |
|---|--|-----|---------|------|------------|--|-----|---------|------|------------|
|   | มากที่สุด  | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด  | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1. รักษาสิทธิของตน  |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 2. ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น                                      |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 3. มองการณ์ไกลโดยเน้นปัจจุบันและอนาคต                             |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 4. มองการณ์ใกล้โดยเน้นอดีตและปัจจุบัน                             |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 5. มุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นเรื่อยๆ                      |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 6. ยอมรับและพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่                                 |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 7. นิยมการกระจายอำนาจ   |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 8. นิยมการรวมอำนาจ  |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 9. ไม่ชอบที่จะริเริ่มสิ่งใหม่                                     |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 10. มีความคิดสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง                              |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 11. ความล้มเหลวหรือความผิดพลาดเกิดจากตัวเราเอง                    |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 12. ความล้มเหลวหรือความผิดพลาดเกิดจากสถานการณ์หรือพลังภายนอก      |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 13. ความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นเรื่องปกติ                           |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 14. ไม่ขัดแย้ง เก็บความรู้สึกที่แตกต่างไว้เพื่อรักษาความกลมเกลียว |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 15. เมื่อมีปัญหา รอให้ลูกน้องขอคำปรึกษา                           |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |

|   | ท่านคิดว่าประโยคต่อไปนี้บรรยายลักษณะเฉพาะของคนไทยมาก-น้อยเพียงใด |     |         |      |            | ลักษณะเฉพาะในแต่ละข้อเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก-น้อยเพียงใด |     |         |      |            |
|---|--|-----|---------|------|------------|--|-----|---------|------|------------|
|   | มากที่สุด  | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด  | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 16. เมื่อมีปัญหา ผู้บังคับบัญชาต้องคอยสังเกตสิ่งผิดปกติเองและเฝ้าปากถามถ้ามีปัญหา |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 17. ปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส   |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 18. มักจะพูดอย่างคิด  |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 19. มีความอดทนต่อความคิดเห็นที่แตกต่างและพฤติกรรมที่แตกต่างจากแนวที่เคยปฏิบัติ    |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 20. ไม่ค่อยอดทนต่อพฤติกรรมและความคิดเห็นที่แตกต่าง                                |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 21. ยอมรับการแสดงสิทธิและอำนาจในตนและแสดงความสามารถในการริเริ่มต่างๆ              |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 22. ชอบทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ                                      |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 23. อ้อมค้อมไม่แสดงออกอย่างชัดเจน   |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 24. แสดงออกอย่างตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพ  |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 25. จุดประสงค์ของการศึกษาคือการเรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ต่อไป                  |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 26. จุดประสงค์ของการศึกษาคือการเรียนรู้ว่าจะทำอะไร อย่างไร                        |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 27. ไม่ชอบการวางแผน โดยเฉพาะแผนระยะยาว มักปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์               |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 28. วางแผนล่วงหน้าเสมอ  |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 29. ให้รางวัลตามลักษณะของพฤติกรรมของคน  |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |
| 30. ให้รางวัลตามผลงาน   |  |     |         |      |            |  |     |         |      |            |



## **Names of HRD Professionals And University Professors**

### **Validating the Questionnaire:**

1. Assistant Professor Chidpong Sayamnet  
Former Vice President, Human Resources Department,  
Thai Airways International Public Company Limited
2. Ms. Prapattra Laowchaiwat  
Director of Personnel & Training,  
Dusit Thani Hotel
3. M.L.Wannamart Thongtham  
Director of Human Resources,  
The Regent Bangkok Hotel
4. Ms. Sivaporn Thapanasuth  
Senior Vice President & Manager,  
Training Department  
Bangkok Bank Public Company Limited
5. Mr. Tawatchai Treewitya  
Executive Vice President,  
Exim Bank
6. Dr.Suchart Sungkasem  
Deputy Chief Executive Officer,  
Phatra Insurance Public Company Limited
7. Mr. Arnop Porndhiti  
President,  
CGU

8. Mr. Panaros Malakul Na Ayudhya  
Assistant Professor,  
Department of Public Administration,  
Faculty of Political Science  
Chulalongkorn University
9. Mrs. Nupagorn Chantrapagorn  
Educational Officer,  
Human Resources Institute,  
Thammasat University
10. Ms. Prapapen Suwan  
Assistant Professor,  
Faculty of Public Health,  
Mahidol University
11. Mr. Pornchai Mongkhonvanit  
President, Siam University

## **Name List of Enterprises and Institutions**

### **Private Enterprises**

#### **Multinational Banks**

1. Citi Bank
2. Bank of Asia Public Company Limited
3. Deutsche Bank Group
4. Bank of America NT & SA

#### **Thai Banks**

1. Thai Farmers Bank
2. Siam City Bank PCL
3. Thai Military Bank

#### **Multinational Hotels**

1. Shangrila Hotel
2. Grand Hyatt Erawan Bangkok Hotel
3. JW Marriott Hotel
4. The Regent Bangkok Hotel

#### **Thai Hotels**

1. Dusit Thani Hotel
2. Sofitel Central Plaza Bangkok
3. Asia Hotel
4. The Emerald Hotel

#### **Multinational Insurance Companies**

1. Thai Zurich Insurance
2. Aetna Osotspa Life Insurance Co., Ltd.
3. American International Assurance Co., Ltd.
4. CGU

**Thai Insurance Companies**

1. Phatra Insurance Public Company Limited
2. The Dhipaya Insurance Company Limited
3. Bangkok Insurance
4. Muang Thai Life Insurance Company Limited

**Public Enterprises**

1. The State Railway of Thailand
2. Metropolitan Waterworks Authority
3. Thai Airways International Public Co., Ltd.
4. Airport Authority of Thailand

**Higher Education Institutions****Private Institutions**

1. Bangkok University
2. Siam University
3. The Thai Chamber of Commerce University
4. Rangsit University

**Public Institutions**

1. Chulalongkorn University
2. Ramkanghaeng University
3. Mahidol University
4. Kasetsart University

### Profiles of Companies Under Study

| Subject                          | Years of Establishment | Number of Employees | Number of Rooms | Product Classification          | Type of Owner |
|----------------------------------|------------------------|---------------------|-----------------|---------------------------------|---------------|
| <b>Thai Hotels</b>               |                        |                     |                 |                                 |               |
| Dusit Thani Hotel                | 1970-present           | 758                 | 532             | Service and hotel accommodation | Hotel         |
| Asia Hotel                       | 1966-present           | 720                 | 650             | Service and hotel accommodation | Hotel         |
| The Emerald Hotel                | 1989-present           | 800-900             | 625             | Service and hotel accommodation | Hotel         |
| Sofitel Central Plaza Bangkok    | 1973-present           | 960                 | 607             | Service and hotel accommodation | Hotel         |
| <b>Multinational Hotels</b>      |                        |                     |                 |                                 |               |
| Shangrila Hotel                  | 1986-present           | 929                 | 850             | Service and hotel accommodation | Hotel         |
| Grand Hyatt Erawan Bangkok Hotel | 1957-present           | 649                 | 400             | Service and hotel accommodation | Hotel         |
| JW Marriott Hotel                | 1997-present           | 620                 | 425             | Service and hotel accommodation | Hotel         |
| The Regent Bangkok Hotel         | 1983-present           | 300-400             | 356             | Service and hotel accommodation | Hotel         |

| Subject                                   | Years of Establishment | Number of Employees | Product Classification                                  | Type of Owner |
|---|------------------------|---------------------|---|---------------|
| <b>Thai Insurances Companies</b>          |                        |                     |   |               |
| Phatra Insurance Public Company Limited   | 1978-present           | 180                 | Service for insurance                                   | Insurance     |
| The Dhipaya Insurance Company Limited     | 1951-present           | 583                 | Service for insurance                                   | Insurance     |
| Bangkok Insurance                         | 1947-present           | 1,052               | Service for insurance                                   | Insurance     |
| Muang Thai Life Insurance Company Limited | 1951-present           | 234                 | Service for insurance                                   | Insurance     |
| <b>Multinational Insurances Companies</b> |                        |                     |   |               |
| Thai Zurich Insurance                     | 1953-present           | 625                 | Service for financial protection and asset accumulation | Insurance     |
| Aetna Osotspa Life Assurance Co., Ltd.    | 1853-present           | 899                 | Service for financial protection and asset accumulation | Insurance     |

| Subject  | Years of Establishment | Number of Employees | Product Classification            | Type of Owner |
|--|------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------|
| American International Assurance Company Limited | 1919-present           | 1,300               | Service for insurance             | Insurance     |
| CGU  | 1999-present           | 340                 | Service for insurance             | Insurance     |
| <b>Thai Banks</b>                                |                        |                     |                                   |               |
| Thai Farmers Bank                                | 1977-present           | 2,869               | Service and support for financial | Bank          |
| Siam Commercial Bank                             | 1976-present           | 3,018               | Service and support for financial | Bank          |
| Bangkok Metro Politian Bank                      | 1950-present           | 2,916               | Service and support for financial | Bank          |
| Military Bank                                    | 1957-present           | 3,242               | Service and support for financial | Bank          |
| <b>Multinational Banks</b>                       |                        |                     |                                   |               |
| Deutsche Bank Group                              | 1997-present           | 836                 | Service and support for financial | Bank          |
| Bank of Asia Public Company Limited              | 1939-present           | 2,535               | Service and support for financial | Bank          |
| Citi Bank  | 1812-present           | 2,089               | Service and support for financial | Bank          |

| Subject   | Years of Establishment | Number of Employees | Product Classification                                     | Type of Owner    |
|---|------------------------|---------------------|--|------------------|
| Bank of America<br><br><b>Public Enterprises</b>  | 1949-present           | 104                 | Service and support for financial                          | Bank             |
| Metro Water-Works Authority                       | 1914-present           | 5,234               | Support the customers for water                            | State enterprise |
| Airports Authority of Thailand                    | 1983-present           | 3,426               | Support the government's policy of prosperity distribution | State enterprise |
| State Railway of Thailand                         | 1896-present           | 17,370              | Provide service for transportation                         | State enterprise |
| Thai Airways International Public Company Limited | 1960-present           | 13,947              | Provide service for air transportation                     | State enterprise |



| <b>Subject</b>                           | <b>Year of Establishment</b> | <b>Number of Employees</b> | <b>Number of Students</b> | <b>Product Classification</b> | <b>Type of Owner</b> |
|--|------------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------------|----------------------|
| <b>Higher Education Institutions</b>     |                              |                            |                           |                               |                      |
| <b>Public Institutions</b>               |                              |                            |                           |                               |                      |
| Kasetsart University                     | 1943-present                 | 3,457                      | 15,999                    | Service for education         | Public university    |
| Chulalong-Korn University                | 1911-present                 | 3,681                      | 27,236                    | Service for education         | Public university    |
| Ramkham-Haeng University                 | 1971-present                 | 3,818                      | 314,229                   | Service for education         | Public university    |
| Mahidol University                       | 1969-present                 | 2,300                      | 12,000                    | Service for education         | Public university    |
| <b>Private Institutions</b>              |                              |                            |                           |                               |                      |
| Thai University of Thai Chamber Commerce | 1940-present                 | 2,828                      | 18,635                    | Service for education         | Private university   |
| Bangkok University                       | 1962-present                 | 3,443                      | 24,550                    | Service for education         | Private university   |
| Rangsit University                       | 1986- present                | 2,082                      | 11,000                    | Service for education         | Private university   |
| Siam University                          | 1973-present                 | 700                        | 15,000                    | Service for education         | Private university   |

## **APPENDIX B**

### **Profile of Thai Airways International Public Company Limited**

### **Course Content, Course Schedule, Participants' List and Participants' Profile of Case Study**

### **Content Analysis of Pre-test and Post-test**

## **Profile of Thai Airways International Public Company Limited**

An airline industry is considered as one of the most competitive industry, especially in the Asia/Pacific region, Thai Airways International Public Company Limited is no doubt a member of this category (Chantarachoti, 1994)

A modern airline is one of the most complex and technologically advanced forms of corporate organization ever created, the aviation industry is among the most dynamic and rapidly changing ever known. A successful airline must combine traditional standards of hospitality and personal service with ultra-modern mechanical and electronic equipment. It must succeed in presenting, at the same time, a number of contrasting images: to be acknowledged for its warmth, friendly staff, for its gourmet food, technically fined reservations and ticketing systems, modern aircraft and convenient timetables. It must also cater to many different needs, offering efficiency and effortless transportation to the business executives as well as transporting tourists and commuters. (Chantarachoti, 1994)

For THAI to remain competitive and keeping ahead of change a new way of managing its organization is needed. THAI must have the capacity to learn and change consciously, continually and quickly. Since knowledge is what matters, organizations and individual alike must become continuous learners. Learning organization is a critical capability for any organization that wants to navigate the coming years successfully.

**History :** Thai Airways International Public Company Limited is the national carrier of the kingdom of Thailand. It operates domestic, regional and intercontinental flights radiating from its home base in Bangkok to key destinations around the world and within Thailand. The company's share capital, authorized and fully paid, amounts to 14,000 million baht and is owned, through the Thai Government, by the people of Thailand. Total assets of the company were over 136,000 million baht at the end of September 1997. In its operations, THAI has achieved profitability every year for the last 33 consecutive years, since 1965.

The overall objectives of THAI as stated in the Company's Corporate plan are firstly, to develop and expand company business, as THAI is a national flag carrier, to become one of the world's best airlines; secondly, to promote Thailand as a gateway into the Asia-Pacific region; thirdly, to support Thailand's tourism industry and finally, to maximize profit in order to raise funds for human resource development and equipment necessary to achieve the above objectives.

Thai International was founded in 1960 as a joint venture between Thailand's domestic carrier, Thai Airways Company (TAC) and Scandinavian Airlines System (SAS) with the Scandinavian carrier initially providing a 30% share capital of two million baht. SAS also provided operations, managerial and marketing expertise, with training assistance aiming at building a fully independent national airline within the shortest possible time. Thai nationals, through training and experience, were gradually able to assume full managerial responsibility and the number of expatriate staff duly reduced until, in 1987, expatriates accounted for less than one percent of staff based in Thailand.

On April 1, 1977, after a 17-year capital participation partnership with SAS, the Thai Government bought out SAS remaining 15 % holding and THAI became fully owned by the Thai people. In 1960, flights were inaugurated from Bangkok to 90 overseas destinations all within the Asian region. Intercontinental services were launched in 1971, to Australia, followed by flights to Europe in 1972, and to North America in 1980.

Thai International growth was greatly accelerated on April 1, 1988 a result of its merger with Thai Airways Company (TAC), to domestic airline, which raised the Company's share capital from 1,400 million to 2,230 million baht. Under the Cabinet policy, as authorized by General Prem Tinsulanonda, Prime Minister at the time, Thai International would be responsible for commercial aviation, both international and domestic. Thai International can now rightfully be called Thailand's only national carrier.

On June 25, 1991, Thailand Cabinet approved a resolution enabling THAI to list its shares on the Stock Exchange of Thailand (SET). The resolution authorized

THAI to convert baht 10.77 billion of retained earnings into capital, and increase its capital by an additional baht 3 billion with a first issue of 100 million shares. Of those 100 million shares, five million shares were reserved for THAI employees at par baht 10 and 95 million shares were to be offered to the public.

The listing of THAI shares was commenced on July 19, 1991. By converting retained earnings into capital and increased its share capital upon the Cabinet approval, THAI registered share capital has risen from baht 2,230 million to total of baht 14,000 million. This has made the total amount of THAI share listing to be the largest in the history of SET. Moreover, THAI public offering of shares is the single largest one ever undertaken in Thailand.

The main purposes in listing on the SET and offering shares to the public are to obtain the additional funds needed in keeping the airline competitive edge in the international market and to allow members of the general public and THAI employees to become shareholders in this national flag carrier of Thailand.

During its 40-year history, THAI has grown and expanded continuously to the point where the company has become one of the largest corporations and employers in the country and is recognized as being among the most progressive, technologically advanced and efficient corporate organizations not only within Thailand, but also the region. Among its many firsts is the fact that it is the largest commercial catering organization in Southeast Asia producing an average of 50,000 meals a day for 50 scheduled airlines, including THAI, using Bangkok International Airport.

In its first full year of operation, 1960/61, THAI carried some 83,000 passengers. In its latest financial year 1996/97, the annual passenger total had risen to 15.2 million.

The THAI fleet, at present, consists of 74 aircraft. At the end of fiscal year 1999/2000, 73 cities in 34 countries covering 4 continents of the world, including domestic destinations, were covered by the company's own network. With joint operations with other airlines, the serviced destinations were extended to the total of 101 cities in 44 countries within 5 continents.

The airline Asian and Middle East destinations are operated with A300, A310, A330, B747, B737 and B777 equipment according to distance and traffic volume.

THAI inter-continental routes cover key destinations in Europe, Australasia and North America, with mainly B747, MD-11, and A300 aircraft.

THAI serves its major and minor provincial destinations within Thailand utilizing A310, A300, B737, ATR-72 and ATR-42 aircraft.

*Finance* : Total revenue from all activities for THAI during the financial year 1999/00 reached 123,352 million baht which represented an increase of 11,199 million baht or 10.0% over last year. Sources of revenue for THAI were the carriage of passengers, cargo and mail, the provision of ground and cargo handling to other airlines using Bangkok International Airport, technical and engineering services, flight catering, the provision of duty-free sales on board THAI flights and operation of airport limousine and bus services for passengers and crew between the airport and city, with connections to Pattaya.

*Marketing* : A significant development in May 1997 concerned THAI's joining the Star Alliance, a grouping of five leading airlines comprising Lufthansa, United Airlines, SAS, Air Canada and THAI. Currently, the Star Alliance Network consists of 15 member airlines, which include Lufthansa Airlines, Scandinavian Airlines System, United Airlines, Air Canada Airlines, Varig Brazilian Airlines, ansett Australian Airlines, Air New Zealand, All Nippon Airways, Austrian Airlines, Lauda Air, Tyrolean Airways, Singapore Airline, Mexicana Airlines, British Midland Airways, and Thai Airways International. The Star Alliance network cover more than 800 destinations in 130 countries, the alliance aims to provide passengers with seamless global travel, including the convenience of through ticketing and check-in, faster transfer and priority ground services. Frequent flyers are entitled to accrue mileage from flights on all partner airlines.

Partnership in the Star Alliance will help THAI to expand its network and to participate in the group's policies relating to transport, spare parts inventory and joint investment, which will lead to greater operational efficiencies for THAI.

**Management** THAI's re-engineering scheme entered its final phase during fiscal year 1997. During the program, a series of improvement initiatives has been implemented in such performance areas as customer service, employee morale, staff productivity and THAI's asset utilization.

Serious efforts to improve performance have been made by the various departments, all sharing the corporate vision of THAI being the air traveller's first choice carrier. And such efforts have produced gratifying successes as evidenced by the number of awards and praise received by THAI during the past year.

In response to the government's privatization policy, THAI has de-integrated some segments of its business by launching them as private subsidiaries to allow these offshoots a high degree of management autonomy. THAI has also made a performance evaluation agreement with the Ministry of Finance. Under this agreement, the MOF, which is THAI's major shareholder, is to work with the airline to define key performance indicators to be used in evaluating THAI's operation. The performance results will be measured against airline industry norms. In order to effectively implement the privatization plan, the State Enterprise Policy Committee also proposed that the cabinet assign the current "Share Offering" Committee authorization for the selection and distribution of shares to business alliances, public investors, and THAI employees. Additionally, the Committee will oversee other related issues in order to carry out such share allocation in accordance to the privatization plan.

On February 28, 2000, the State Enterprise Policy Committee approved the "Share Committee's" proposal, which further submitted for the cabinet's approval. Two weeks later on March 14, 2000, the cabinet reached a consensus and approved the privatization plan of Thai Airways International Public co., Ltd.

**Personnel :** The total number of personnel employed by THAI has grown from 477 in 1960 to over 24,000 of whom over 90 percent are based in Thailand, where they have the privilege of participating in educational programs offered by the HRD department.

***Human Resource Development*** : Every year, THAI provides its 12,000 workers with some 300 training courses ranging from skills improvement to management techniques, customer psychology to general knowledge. THAI's technicians are routinely assigned to advanced training courses in the countries of aircraft and engine manufacturers.

THAI's pilots are trained strictly to high international standards with the foremost emphasis on safety. THAI has equipped its pilot training facility with the region's most modern flight simulators: Boeing 747-400, 747-200/300 and 737-400 and Airbus 300-600 and 300-B4. Two additional simulators – Boeing 777 and Airbus 330 – were ordered for delivery in 1998. THAI's simulators are occasionally hired to customer airlines.

In 1999, THAI opened a Cabin Crew Training Center to accommodate inflight safety training including emergency and life -- saving procedures. This training center also provides both theoretical and practical training that will result in higher efficiency in its inflight service. During 1997 THAI and Air China started a program to exchange flight stewardesses on Bangkok-Beijing flights. The program, apart from providing valuable experience for cabin attendants, helps to increase customer satisfaction as it reduces language barriers and promotes better communication with passengers.

To increase English language proficiency among THAI's pilots and cabin attendants, the company has established an Audio-visual Language Laboratory and a Computer-assisted Language Laboratory, and equipped them with the latest English teaching programs such as ELLIS, CPI, English Your Way and Learn to Speak English. Both language labs, are operated as self-learning centres, are open to all THAI employees and expert language instructors are available to provide guidance. THAI also provides job-specific English training for staff in such sections as ticketing and reservations.



## Course Content

|                     |   |  |
|---------------------|---|--|
| <b>Course</b>       | : | <b>TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WORKSHOP</b>  |
| <b>Objective</b>    | : | It was the aims of the workshop to help leader develop clarity on the direction. They need to tale for sustained personal change. It also helped to improve oneself at physical, emotional and intellectual levels which based on the simple truth that everyone has unlimited potential deep inside, and yet not being realized. If one learn to access his/her own consciousness, one can transcend the present habits to make the desired change happen in their way of working |
| <b>Designed For</b> | : | Managerial Staff   |
| <b>Duration</b>     | : | 2 <sup>1/2</sup> days  |
| <b>Content</b>      | : | <ul style="list-style-type: none"><li>-Telling us stories in getting to know the person behind the title</li><li>-The five senses and their role in leadership</li><li>- Exploring our “down side “or low moments</li><li>- Unstated emotional expectation from those we care</li><li>- Things that bother us</li><li>- The process of community building</li></ul>  |

## Course Schedule

**Course** : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WORKSHOP  
**Period** : 9-11 February 2001  
**Venue** : Sappraiwan Frand Hotel & Resort (Phitsanulok)  
**Course facilitator** : Dr. Pornchulee Achava-Amrung  
**Course Organizer** : Mrs. Malee Dhamasiri

### Friday 9 February

08.30– 17.00

- Telling our stories
- Getting to know the person behind the title
- The five senses and their role in leadership :
  - The power of listening
  - The essence of observations
  - The magic of touch
- The nature of the mind and its emotions
- Sharing our peak experiences

### Saturday, 10 February

08.30 – 17.00

- Exploring our “down side “or low moments
- Unstated emotional expectation from those we care for
- Things that bother us
- The process of community building
- The intellect and its power
- Values that are dear to us
- My personal mission

### Sunday, 11 February

08.30- 12.00

- My transformational question
- My insights
- My plans
- Linking personal change to Organizational Transformation

**Participant List of Managerial Staff in Thai Airways International Public Company Limited**

| No. | NAME             |                       |
|-----|------------------|-----------------------|
| 1   | MR. PRAPAISRI    | SUTTHISAMDAENG        |
| 2   | MS. DHIPAYAVIMOL | AUTAIWAT              |
| 3   | MS. CHUTIPORN    | SEKORARITH            |
| 4   | MS. CHARLENE     | SUDDHIMONDALA         |
| 5   | MS. KANNIKA      | TOROT                 |
| 6   | MS. SERMCHAWEE   | KRASIN                |
| 7   | MS. PIMPRAPAI    | UPALAKALIN            |
| 8   | MS. APINYA       | LIENGCHARERNSIT       |
| 9   | MS. SUPAPORN     | KITHIKORN             |
| 10  | MR. THIRAPHAN    | VIPHAVEKUL            |
| 11  | MR. BUNDHIT      | KITHIKORN             |
| 12  | FC SUPACHOKE     | SUTHICHOTI            |
| 13  | MR. SURAPHON     | ISRANGURA NA AYUTHAYA |
| 14  | MR. NOPPADOL     | MINGLADAPORN          |
| 15  | MS. JIRAPA       | ARTRITH               |
| 16  | MS. NOPPAMAS     | WATAGAVANICH          |
| 17  | MS. SANSANEE     | VARANETRA             |
| 18  | MS. CHIDCHANAN   | SIRIWORAKUL           |
| 19  | MS. DARAKA       | CHARTIKAVANIJ         |
| 20  | MS. SUWANNIN     | KANANUWAT             |
| 21  | MS. PORNTIP      | THAPVONG              |
| 22  | MS. PIYARAT      | LEESAWAENGSAK         |
| 23  | MR. NIPHON       | PANCHARATANA          |
| 24  | MR. BOONTHUM     | KONGSAWAT             |

## Participants' Profile of Case Study

### 1. Sex

|     |        |    |         |
|-----|--------|----|---------|
| 1.1 | Male   | 7  | persons |
| 1.2 | Female | 17 | persons |

### 2. Age

|     |         |       |   |         |
|-----|---------|-------|---|---------|
| 2.1 | 26-30   | years | - | persons |
| 2.2 | 31-35   | years | 3 | persons |
| 2.3 | 36-40   | years | - | persons |
| 2.4 | 41-45   | years | 4 | persons |
| 2.5 | 46-50   | years | 7 | persons |
| 2.6 | 51-55   | years | 5 | persons |
| 2.7 | Over 55 | years | 5 | persons |

### 3. Marital status

|     |         |    |         |
|-----|---------|----|---------|
| 3.1 | Single  | 5  | persons |
| 3.2 | Married | 19 | persons |

### 4. Education

|     |                             |    |         |
|-----|-----------------------------|----|---------|
| 4.1 | Bachelor's degree and below | 15 | persons |
| 4.2 | Master's degree             | 9  | persons |

### 5. Level of position

|     |                    |    |         |
|-----|--------------------|----|---------|
| 5.1 | First-line manager | 15 | persons |
| 5.2 | Middle manager     | 9  | persons |
| 5.3 | Top manager        | -  | persons |

**6. Years of service**

|     |         |       |    |         |
|-----|---------|-------|----|---------|
| 6.1 | 1-5     | years | -  | persons |
| 6.2 | 6-10    | years | 4  | persons |
| 6.3 | 11-15   | years | 1  | persons |
| 6.4 | 16-20   | years | 2  | persons |
| 6.5 | Over 20 | years | 17 | persons |

**7. Years of current position**

|     |         |       |    |         |
|-----|---------|-------|----|---------|
| 7.1 | 1-5     | years | 13 | persons |
| 7.2 | 6-10    | years | 9  | persons |
| 7.3 | 11-15   | years | 1  | persons |
| 7.4 | 16-20   | years | -  | persons |
| 7.5 | Over 20 | years | 1  | persons |

## Content Analysis of Pre-test and Post-test

### Subject 1

#### Pre – Test

|                  |  |
|------------------|--|
| Personal Mastery | <ul style="list-style-type: none"> <li>Self-development</li> <li>Self-responsibility</li> <li>Work satisfaction</li> </ul> |
| System Thinking  | - Enhancing creative self-improvement  |
| Mental Model     | - Providing staff with opportunities to employ creativity at work  |

|                  |          |
|------------------|----------|
| Personal Mastery | 4        |
| Mental Model     | 2        |
| Share Vision     | 2        |
| <b>Total</b>     | <b>8</b> |

#### Post – Test

|                  |  |
|------------------|--|
| Personal Mastery | <ul style="list-style-type: none"> <li>Self-adjustment</li> <li>Focus on personal mastery</li> <li>Self-development</li> <li>Dedication to organization</li> <li>Sense of belonging</li> </ul> |
| Shared Vision    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming</li> <li>Sharing experiences to develop organization</li> </ul>   |
| Mental Model     | - Visionary thinking   |
| Team Learning    | - Collaboration in organizational development  |
| Leadership       | - Using all disciplines especially personal mastery  |
|                  | - Used 5 in organization   |

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| - Personal Mastery | 6         |
| - Shared Vision    | 3         |
| - Mental Model     | 2         |
| - Team Learning    | 2         |
| - Leadership       | 2         |
| <b>Total</b>       | <b>15</b> |

## Subject 2

### Pre - Test

|                  |   |
|------------------|---|
| Personal Mastery | - Learning experience   |
| System Thinking  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Information between the network of individuals</li> <li>- Professional learning</li> <li>- Cooperation</li> </ul>      |
| Team Learning    | - Team learning   |
| Mental Model     | - Being able to learn in several ways   |
| Shared Vision    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Knowledge for individuals in those groupings</li> <li>- Shared knowledge</li> <li>- Support through sharing</li> </ul> |
| Leadership       | - Maintaining supportive activities   |

|                    |   |
|--------------------|---|
| - Shared Vision    | 4 |
| - System Thinking  | 4 |
| - Team Learning    | 2 |
| - Personal Mastery | 2 |
| - Mental Model     | 2 |
| - Leadership       | 2 |

**Total      16**

## Subject 2

### Post – Test

|                  |  |
|------------------|--|
| Personal Mastery | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Good manager</li> <li>├ Visionary in concept</li> <li>├ Mind in order</li> <li>└ Personal mastery</li> </ul>                |
| System Thinking  | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Being necessary in the future</li> <li>└ Balanced way of thinking</li> </ul>  |
| Team Learning    | - Team learning  |
| Mental Model     | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Seeing mistakes as learning</li> <li>└ Advancing in several ways</li> </ul>   |
| Shared Vision    | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Not only knowledge</li> <li>├ Shared knowledge</li> <li>├ Shared information</li> <li>└ Knowledge for individual</li> </ul> |
| Leadership       | - Being a stronger leader more descriptive rather than prescriptive  |

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| - Personal Mastery | 5         |
| - Shared Vision    | 5         |
| - System Thinking  | 3         |
| - Leadership       | 3         |
| - Team Learning    | 2         |
| - Mental Model     | 2         |
| <b>Total</b>       | <b>20</b> |



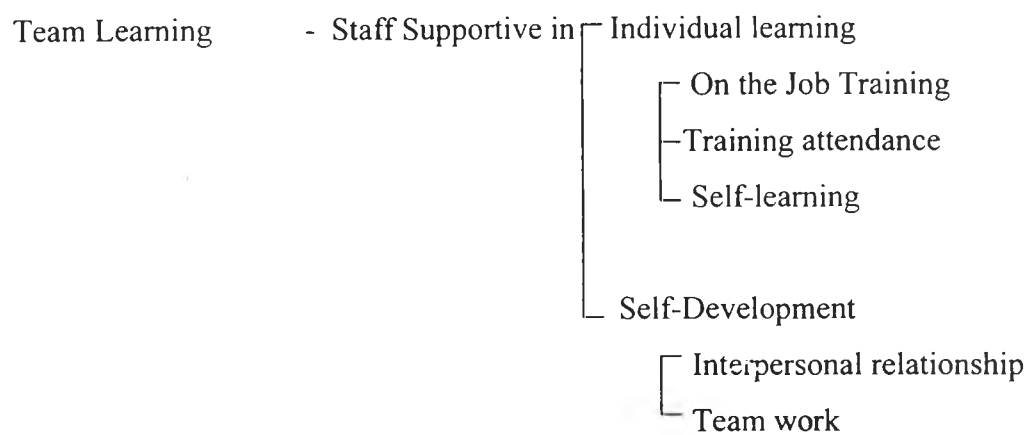
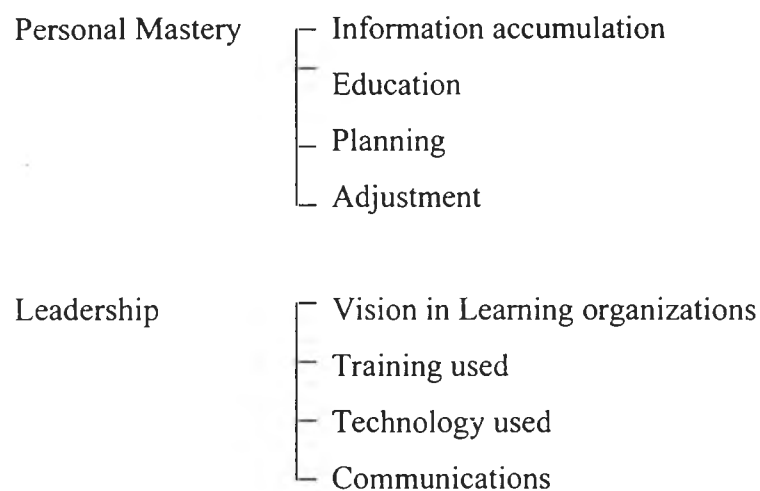
**Subject 3****Pre- Test**

|                  |   |           |
|------------------|---|-----------|
| Personal Mastery | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Learning needs assignment</li> <li>- Succeed in Learning system</li> </ul>   |           |
| Leadership       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Support</li> <li>- Learning practice</li> <li>- Vision           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wide</li> <li>- Far-sighted</li> <li>- Up-to-date</li> <li>- Useful</li> </ul> </li> </ul> |           |
|                  | - Leadership  | 8         |
|                  | - Personal Mastery  | 3         |
|                  | <b>Total</b>  | <b>11</b> |

**Post- Test**

|                  |  |  |
|------------------|--|--|
| Personal Mastery | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descriptive perspective</li> <li>- Decrease prescriptive perspective</li> </ul>   |  |
| System Thinking  | - System thinking  |  |
| Leadership       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Self-development</li> <li>- Positive view</li> <li>- Open minded           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Knowledge</li> <li>- Descriptive thinking</li> </ul> </li> <li>- Provide Knowledge</li> <li>- Good listener</li> <li>- Set goals</li> <li>- Good model – Staff           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Team work</li> <li>- Shared vision</li> </ul> </li> <li>- Support staff           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Training attendance</li> <li>- Up-to- date learning</li> </ul> </li> </ul> |  |

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| - Leadership       | 16        |
| - Personal Mastery | 3         |
| - System Thinking  | 2         |
| <b>Total</b>       | <b>21</b> |

**Subject 4****Pre – Test****Post – Test**

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| - Personal Mastery | 5         |
| - Leadership       | 5         |
| <b>Total</b>       | <b>10</b> |

**Subject 5**

**Pre – Test**

|                  |   |  |
|------------------|---|--|
| Personal Mastery | - Life accomplishments in   | - Different ways   |
|                  |   | - Different regions  |
| Team Learning    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Several interests</li> <li>- Curious to learn step by step</li> <li>- Learning by doing</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beginning</li> <li>- Process</li> <li>- Result</li> </ul> |
| Mental Model     | - Seeing  |  |
| Shared Vision    | - Motivation  |  |
|                  | - Team Leader   | 7  |
|                  | - Personal Mastery  | 4  |
|                  | - Mental Model  | 2  |
|                  | - Shared Vision   | 2  |
|                  | <b>Total</b>  | <b>15</b>  |

**Post – Test**

|                  |   |
|------------------|---|
| Personal Mastery | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explanation</li> <li>- Productive</li> <li>- Need to change             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thais don' t like to share ideas</li> <li>- Changing new generation</li> <li>- Begin with                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Family</li> <li>- School</li> <li>- Communities</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> |
| System Thinking  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solution</li> <li>- Vision</li> <li>- Comprehend mistakes             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Future problem-solving</li> <li>- Anticipate future occurrences</li> </ul> </li> <li>- Arrange processing procedures</li> </ul>   |

|               |   |
|---------------|---|
| Team Learning | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Learning new things, be part of a system</li> <li>- Education           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Source and destination</li> <li>- Practice</li> </ul> </li> <li>- New knowledge</li> <li>- Team learning</li> </ul> |
|---------------|---|

|              |  |
|--------------|--|
| Mental Model | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspective</li> <li>- Mental Model</li> <li>- Descriptive</li> </ul> |
|--------------|--|

|               |  |
|---------------|--|
| Shared Vision | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Goal – being changed in the future</li> <li>- Result</li> <li>- Shared Vision with staff</li> </ul> |
|---------------|--|

|            |   |
|------------|---|
| Leadership | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Team Leadership</li> <li>- Having stable change agent</li> </ul> |
|------------|---|

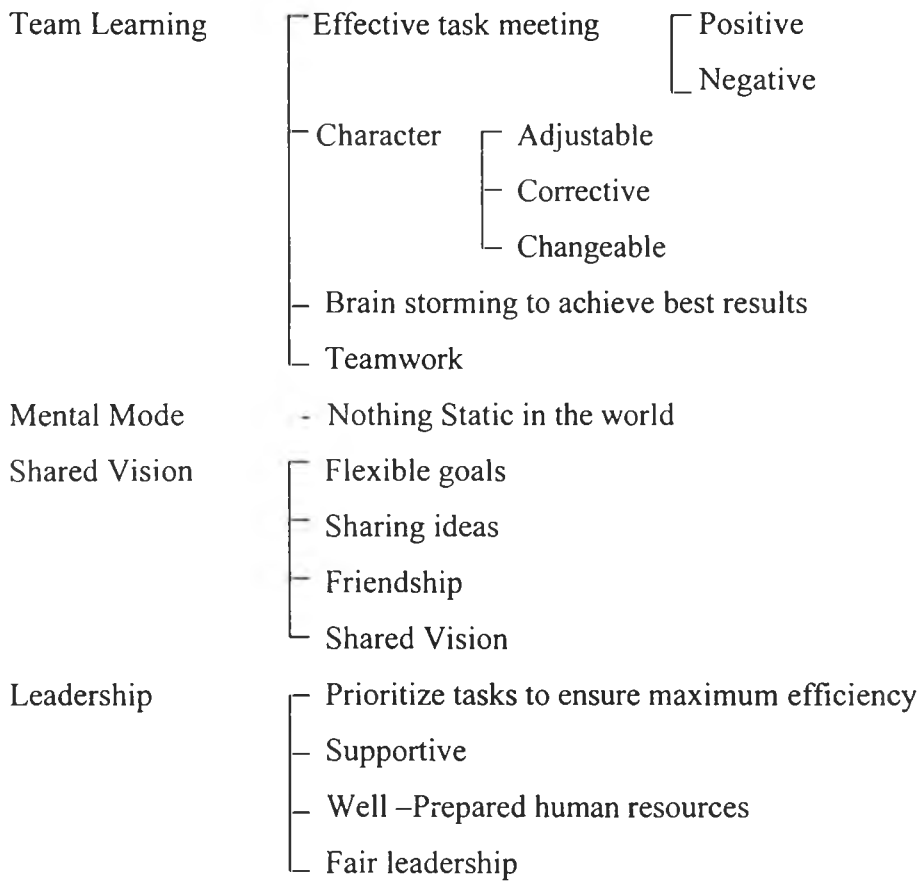
|                    |           |
|--------------------|-----------|
| - Personal Mastery | 10        |
| - System Thinking  | 7         |
| - Team Learning    | 7         |
| - Shared Vision    | 4         |
| - Mental Model     | 4         |
| - Leadership       | 3         |
| <b>Total</b>       | <b>35</b> |

**Subject 6****Pre - Test**

|                  |                                       |           |                               |
|------------------|---------------------------------------|-----------|-------------------------------|
| Personal Mastery | - Kindness                            |           |                               |
| Team Learning    | Learning Center                       | Direction |                               |
|                  |                                       | Place     |                               |
|                  |                                       | Factors   | People                        |
|                  |                                       |           | Knowledge center              |
|                  |                                       |           | Additional place of knowledge |
|                  | Open learning opportunities for staff |           |                               |
| Leadership       | Planning                              |           |                               |
|                  | System Organizing                     |           |                               |
|                  | Team Learning                         | 9         |                               |
|                  | Leadership                            | 3         |                               |
|                  | Personal Mastery                      | 2         |                               |
|                  | <b>Total</b>                          | <b>14</b> |                               |

**Post - Test**

|                  |                                   |
|------------------|-----------------------------------|
| Personal Mastery | Survival                          |
|                  | Open - minded                     |
|                  | Focus on productivity, efficiency |
|                  | Seniority respected               |
| System Thinking  | Knowledge gained from others      |
|                  | Responsiveness                    |
|                  | Awareness                         |
|                  | Activities system arrangement     |



|                    |           |
|--------------------|-----------|
| - Team Learning    | 10        |
| - Leadership       | 5         |
| - Shared Vision    | 5         |
| - System Thinking  | 5         |
| - Personal Mastery | 5         |
| - Mental Model     | 2         |
| <b>Total</b>       | <b>32</b> |

**Subject 7**

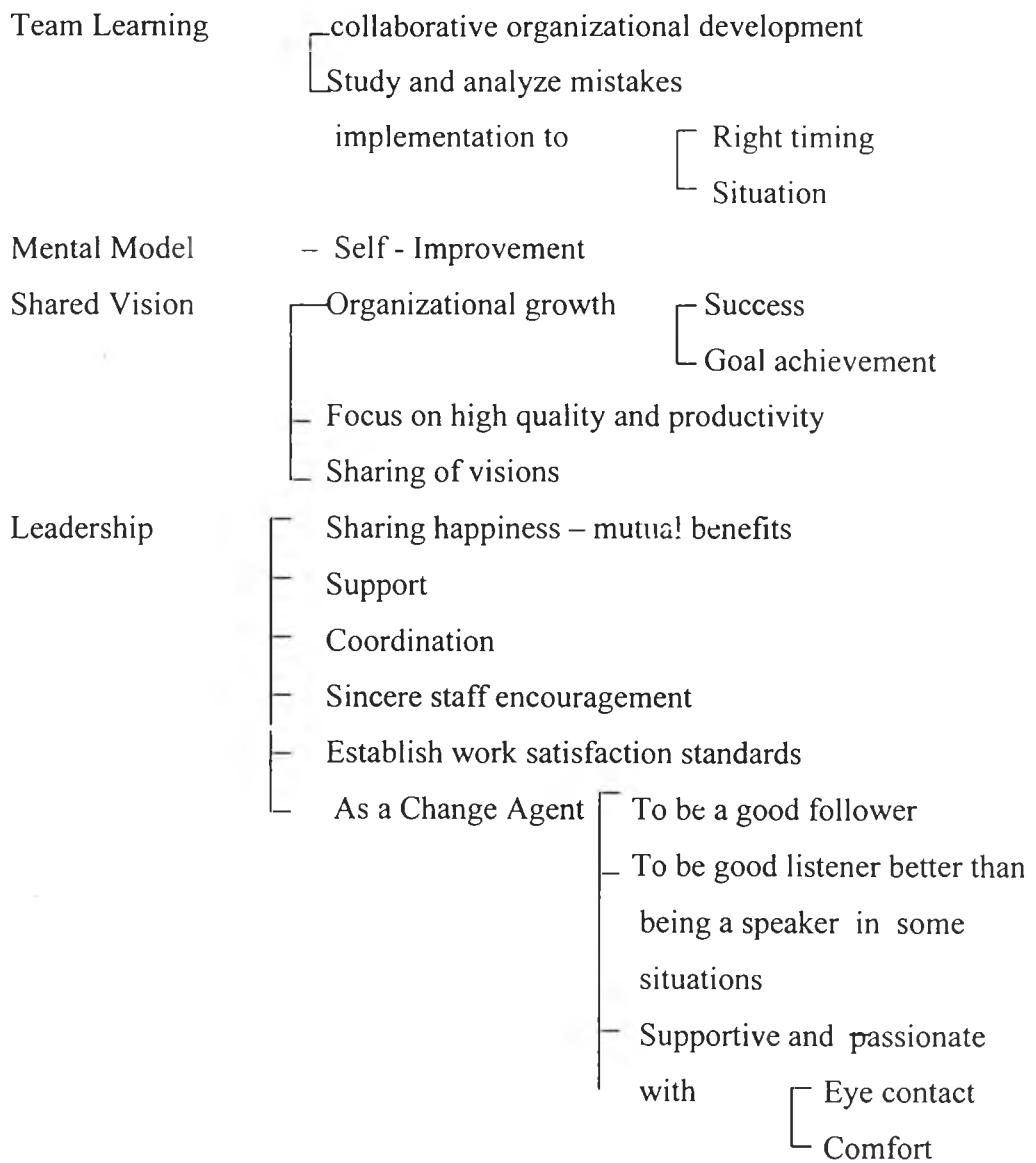
**Pre – Test**

|                  |   |           |
|------------------|---|-----------|
| Personal Mastery | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Belief in expertise</li> <li>— Respected                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Expert person</li> <li>— Senior person</li> <li>— Experienced person</li> </ul> </li> </ul>  |           |
| Team Learning    | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Learning Support – Every level                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Internal</li> <li>— External</li> </ul> </li> <li>— Develop</li> <li>— Application in workplace                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— That which is highly accepted</li> <li>— Having a wide circle of friends</li> </ul> </li> </ul> |           |
|                  | - Team Learning   | 9         |
|                  | - Personal Mastery  | 6         |
|                  | <b>Total</b>  | <b>15</b> |

**Post – Test**

|                  |  |  |
|------------------|--|--|
| Personal Mastery | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Seniority respected                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Experienced person</li> <li>— Expert person</li> <li>— Close person</li> </ul> </li> <li>— Opened minded, listen to others</li> <li>— Decisiveness</li> <li>— Acceptance of others' visions</li> <li>— Acceptance of others' ways                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Personally</li> <li>— Opinions</li> </ul> </li> <li>— Humbleness</li> <li>— Attempt to please – attention span</li> <li>— We cannot do everything by ourselves</li> </ul> |  |
|------------------|--|--|





|                    |           |
|--------------------|-----------|
| - Personal Mastery | 15        |
| - Leadership       | 12        |
| - Shared Vision    | 6         |
| - Team Learning    | 5         |
| - Mental Model     | 2         |
| <b>Total</b>       | <b>40</b> |

**Subject 8**

**Pre- Test**

|                  |   |
|------------------|---|
| Team Learning    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vocabulary – Learning and delegating                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internal</li> <li>- Staff</li> <li>- Others</li> </ul> </li> <li>- Support knowledge changes</li> <li>- Thai - Get together – Help others</li> </ul> |
| Personal Mastery | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vocabulary - Eager to learn</li> </ul>   |
| System Thinking  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vocabulary</li> </ul>  |
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Team Learning 9</li> <li>- Personal Mastery 3</li> <li>- System Thinking 2</li> </ul>  |
|                  | <p><b>Total 14</b></p>  |

**Post- Test**

|                  |   |
|------------------|---|
| Personal Mastery | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decision making - the best</li> <li>- Teach children learn to walk                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Self - responsiveness</li> <li>- Select their own style</li> </ul> </li> <li>- Nurturing                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Understand</li> <li>- Practice self-support</li> </ul> </li> </ul> |
| System Thinking  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Self - Not identify with each expertise, Everyone knows and understands</li> <li>- Listen to others</li> <li>- Variety of data sources</li> <li>- Look to others</li> </ul>  |
| Team Learning    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Learning together with children</li> <li>- Delegate knowledge to everyone                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equal</li> <li>- Internal company</li> <li>- External company</li> </ul> </li> </ul>  |

|               |  |   |
|---------------|--|---|
| Mental Model  | - Self- awareness  |   |
| Shared Vision | - Share  | <ul style="list-style-type: none"> <li>[ Knowledge</li> <li>[ Experience</li> </ul> |
| Leadership    | <ul style="list-style-type: none"> <li>[ Motivation - Consult</li> <li>[ Descriptive vs Prescriptive</li> <li>[ Supportive data           <ul style="list-style-type: none"> <li>[ Tools</li> <li>[ Team work</li> </ul> </li> </ul> |   |
|               | - Personal Mastery   | 11  |
|               | - Leadership   | 7   |
|               | - System Thinking  | 6   |
|               | - Team Learning  | 6   |
|               | - Shared Vision  | 4   |
|               | - Mental Model   | 2   |
|               | <b>Total</b>   | <b>36</b>   |

**Subject 9****Pre – Test**

Shared Vision [ Problem examination  
Arrangement of learning development

Leadership [ Learning support  
Directional guidance established

System Thinking - Problem solving

Team Learning [ Support knowledge to all levels  
Increased responsibility to all staff  
Staff take care of each other

- Team Learning 4

- Shared Vision 3

- Leadership 3

- System Thinking 2

**Total 12**

**Post – Test**

Personal Mastery [ Quality assurance management  
Descriptive  
Prescriptive  
Self – examination

System Thinking [ System changing step by step  
Expand learning fields  
People development  
Learn to know how to accept any change  
System thinking connective

Shared Vision - Look for goals-analogy [ What is thought  
and Planned for?  
How is the design?  
What purpose to use?

Team Learning [ Build up staff relationships  
Shared responsibilities  
Passivity  
What materials?

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| - Shared Vision    | 6         |
| - System Thinking  | 6         |
| - Personal Mastery | 6         |
| - Team Learning    | 5         |
| - Mental Model     | 3         |
| <b>Total</b>       | <b>26</b> |

**Subject 10****Pre - Test**

|                 |  |                                   |
|-----------------|--|-----------------------------------|
| Shared Vision   | - Model, organizational system development   |                                   |
| Mental Model    | - Ability to combine knowledge and establish model systems   |                                   |
| Team Learning   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modification in organizational development</li> <li>- Organizational knowledge</li> </ul> |                                   |
| System Thinking |  | - Developing and stepping towards |
|                 |  | - Team Learning 3                 |
|                 |  | - Shared Vision 2                 |
|                 |  | - Mental Model 2                  |
|                 |  | - System Thinking 2               |
|                 | <b>Total</b>   | <b>9</b>                          |

**Post -Test**

|                  |   |
|------------------|---|
| Shared Vision    | - Teamwork is necessary, such as to grow a banana tree; all parts may be used beneficially.   |
| Personal Mastery | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leaves used as a dish, banana as fruit and food</li> <li>- Banana tree as animal food</li> <li>- Banana flower as food</li> </ul> <p>5 points of Learning Organization</p>   |
| Team Learning    | - Staff briefings to establish objectives and benefits  |
| System Thinking  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Growing bananas can be used :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- To modify usage of staff</li> <li>- Process step by step</li> <li>- For adaptation</li> <li>- Discipline</li> </ul> </li> <li>- Developing social benefit</li> <li>- Using model of.....</li> <li>- Using vocabulary</li> </ul> |

## Leadership

- Leader has to have qualification like a banana tree
- Evaluate key points of Learning Organization and use it
- To adjust and correct

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| - System Thinking  | 9         |
| - Personal Mastery | 5         |
| - Leadership       | 4         |
| - Share Vision     | 2         |
| - Team Learning    | 2         |
| <b>Total</b>       | <b>22</b> |

**Subject 11****Pre-Test**

No Learning Organization exercise was provided

**Post- Test**

- Shared Vision - Vocabulary
- Personal Mastery
  - Vocabulary
  - Family members should have affection for each other
  - Acceptance from others
    - To be provident
    - Risky
    - Getting better
- Mental Model - Vocabulary
- Team Learning - Vocabulary – Help each other – Work together
- System Thinking - Vocabulary

- Personal Mastery 7
- Team Learning 4
- Mental Model 2
- Shared Vision 2
- System Thinking 2

**Total 17**



**Subject 12****Pre – Test**

|                  |  |
|------------------|--|
| Personal Mastery | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trained - Continual practice</li> <li>- Duplication</li> <li>- Behavioral changes</li> <li>- To try right or wrong</li> </ul>   |
| Mental Model     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steps towards knowledge experience</li> <li>- Lead to behavioral improvement</li> </ul>   |
| Team Learning    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unit development           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegation to staff</li> <li>- Opportunities for staff practice</li> <li>- To set a good example</li> </ul> </li> </ul> |
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal Mastery            6</li> <li>- Team Learning                5</li> <li>- Mental Model                 3</li> </ul>  |
|                  | <b>Total                            14</b>   |

**Post – Test**

|                  |   |
|------------------|---|
| Personal Mastery | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Staff has to learn           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experience</li> <li>- Natural</li> <li>- Fact</li> <li>- Awareness</li> </ul> </li> <li>- Continual learning</li> <li>- Descriptive</li> </ul> |
| Shared Vision    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leader has strategic planning</li> <li>- To achieve efficiency goal</li> </ul>   |
| System Thinking  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Have action strategy        - By using more theories</li> </ul>  |
| Mental Model     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Applicability in a changing world</li> </ul>   |
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal Mastery            8</li> <li>- Shared Vision                3</li> <li>- System Thinking             3</li> <li>- Mental Model                 2</li> </ul>  |
|                  | <b>Total                            14</b>  |

## Subject 13

### Pre- Test

|                  |  |
|------------------|--|
| Personal Mastery | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ To seek direction</li> <li>├ To use</li> <li>└ To adjust</li> </ul> |
| System Thinking  | - Open – mindedness, problem solving and comprehension   |
| Mental Model     | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Cultural changes</li> <li>└ Possibilities</li> </ul>                |
|                  | - Personal Mastery 4   |
|                  | - Mental Model 3   |
|                  | - System Thinking 2  |
|                  | <b>Total 9</b>   |

### Post – Test

|                  |   |
|------------------|---|
| Personal Mastery | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Organizational learning</li> <li>├ Knowledge management</li> <li>└ To be understood as changing</li> </ul>   |
| System Thinking  | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ What do we like?</li> <li>└ What do they like?</li> </ul>  |
| Team Learning    | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Study and understand each other</li> <li>├ Study each others habits and emotions</li> <li>└ <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Open minded</li> <li>└ Establish objectives together</li> </ul> </li> </ul> |
| Mental Model     | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Suitable adjustment</li> <li>├ Adaptation</li> <li>└ Correct modes</li> </ul>  |
| Shared Vision    | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Shared thinking</li> <li>├ Shared vision</li> <li>└ Understand issues in the same way</li> </ul>   |

## Leadership

- ┌ Being unit leader
- ├ Organizing data, knowledge to be always an effective tool
- └ Trying to allow everyone to use their authority

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| - Team Learning    | 5         |
| - Personal Mastery | 4         |
| - Mental Model     | 4         |
| - Shared Vision    | 4         |
| - Leadership       | 4         |
| - System Thinking  | 3         |
| <b>Total</b>       | <b>24</b> |

**Subject 14****Pre- Test**

|                  |   |                              |
|------------------|---|------------------------------|
| Personal Mastery | [ | Having concept               |
|                  | ] | To obey                      |
| System Thinking  | [ | Staff has decision authority |
|                  | ] | Big picture                  |
| Team Learning    | [ | Notice                       |
|                  | ] | Directional attentiveness    |
| Mental Model     | - | Changing is normal           |
| Leadership       | [ | Support                      |
|                  | ] | To applaud                   |

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| - Personal Mastery | 3         |
| - System Thinking  | 3         |
| - Team Learning    | 3         |
| - Leadership       | 3         |
| - Mental Model     | 2         |
| <b>Total</b>       | <b>14</b> |

**Post – Test**

|                  |                                   |
|------------------|-----------------------------------|
| Personal Mastery | - To know what the other is up to |
|                  | [                                 |
|                  | Self development                  |
|                  | [                                 |
|                  | Focus on management               |
|                  | [                                 |
|                  | Apply                             |
|                  | [                                 |
|                  | Listen to others                  |
|                  | [                                 |
|                  | Failures, disappointments         |
|                  | [                                 |
|                  | Personal mastery                  |

|                 |   |
|-----------------|---|
| System Thinking | <ul style="list-style-type: none"> <li>Healthy</li> <li>System Thinking           <ul style="list-style-type: none"> <li>Select new methods</li> <li>Big picture</li> <li>Find example of failure organization</li> </ul> </li> </ul> |
| Team Learning   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Team Learning</li> <li>Group meeting</li> <li>Inform superior</li> </ul>   |
| Mental Model    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Re-engineering           <ul style="list-style-type: none"> <li>Certain things are changing</li> <li>Mental Models</li> </ul> </li> <li>Changing</li> </ul>                                    |
| Share Vision    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Shared Vision</li> <li>To staff at all levels</li> </ul>   |
| Leadership      | <ul style="list-style-type: none"> <li>No immediate action taken to be summarized</li> <li>Communicating with staff</li> <li>Explaining to all</li> <li>Increasing content in people development</li> </ul>                           |

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| - Personal Mastery | 8         |
| - System thinking  | 6         |
| - Mental Model     | 5         |
| - Shared Vision    | 3         |
| - Leadership       | 5         |
| - Team Learning    | 4         |
| <b>Total</b>       | <b>31</b> |

**Subject 15****Pre-Test**

|                 |                           |                        |
|-----------------|---------------------------|------------------------|
| Team Learning   | Organization              | Non stop               |
|                 |                           | In learning            |
|                 |                           | Develop                |
|                 |                           | Skills                 |
|                 | Develop                   | Created                |
|                 |                           | For working assignment |
|                 | Unit work                 | - Non-stop             |
| System Thinking | To use                    |                        |
|                 | At work                   |                        |
| Share Vision    | Ability to develop people |                        |
|                 | To have vision            |                        |

|                   |           |
|-------------------|-----------|
| - Team Learning   | 11        |
| - System Thinking | 3         |
| - Shared Vision   | 3         |
| <b>Total</b>      | <b>17</b> |

**Post –Test**

|                 |                           |                                       |
|-----------------|---------------------------|---------------------------------------|
| Team Learning   | - Develop                 | Organization                          |
|                 |                           | Learning                              |
|                 |                           | Non-stop activity                     |
| System Learning | Ingredient                | Even though got recipe instructions   |
|                 |                           | But cannot get the same taste of food |
|                 |                           | Ingredient to cook                    |
|                 |                           | Come from many sources                |
|                 | To be cooked              |                                       |
| Shared Vision   | Get the taste needed      |                                       |
|                 | Good taste and formatting |                                       |

Personal Mastery - Cooker being willing to cook

- Food
- Try to cook
- adjust
- Develop
- Keep on going

Leadership

- Organization Leader
  - Is the cooker
  - Bring ingredients
  - Combination
- Cook with heart
- Adjust tastiness
- At the end, everyone gets the best taste

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| - Leadership       | 8         |
| - Personal Mastery | 7         |
| - System Thinking  | 7         |
| - Team Learning    | 5         |
| - Shared Vision    | 3         |
| <b>Total</b>       | <b>30</b> |

**Subject 16****Pre-Test**

|               |                                       |          |
|---------------|---------------------------------------|----------|
| Shared Vision | [ Understanding each other<br>Factors |          |
| Leadership    | - Taking care of organization         |          |
|               | - Shared Vision                       | 3        |
|               | - Leadership                          | 2        |
|               | <b>Total</b>                          | <b>5</b> |

**Post-Test**

|                  |  |                         |
|------------------|--|-------------------------|
| Shared Vision    | [ Having the same direction<br>Achieving goals<br>Hit targets<br>Shared Vision<br>Being in one brain |                         |
| Mental Model     | [ Dynamic activity<br>Observation of people  | [ Understand<br>Correct |
| Team Learning    | [ Open-minded listening<br>Consultation  |                         |
| Personal Mastery | - Comprehending work processes   |                         |
| System Thinking  | - Working systems  |                         |
| Leadership       | [ Taking care of organization<br>Love to work, to satisfy, to be sincere                             |                         |
|                  | - Shared Vision  | 6                       |
|                  | - Mental Model   | 5                       |
|                  | - Team Learning  | 3                       |
|                  | - Leadership   | 3                       |
|                  | - Personal Mastery   | 2                       |
|                  | - System Thinking  | 2                       |
|                  | <b>Total</b>   | <b>21</b>               |



**Subject 17****Pre-Test**

|                  |   |                                |          |
|------------------|---|--------------------------------|----------|
| Team Learning    | [ | Group learning                 |          |
|                  | - | Listening to problem           |          |
|                  | - | Promptness                     |          |
| Personal Mastery | [ | Understanding in organizations |          |
|                  | - | Acknowledgement                |          |
|                  |   | - Team Learning                | 4        |
|                  |   | - Personal mastery             | 3        |
|                  |   | <b>Total</b>                   | <b>7</b> |

**Post-Test**

|                  |   |                                      |                      |
|------------------|---|--------------------------------------|----------------------|
| Team Learning    | [ | Job delegation                       |                      |
|                  | - | Team work                            | - Develop colleagues |
|                  | - | Working together                     |                      |
| System thinking  | [ | Problem-solving                      |                      |
|                  | - | Brainstorming                        |                      |
|                  | - | System thinking                      |                      |
| Personal Mastery | [ | Job study                            |                      |
|                  | - | Self-development, increase knowledge |                      |
| Mental Model     |   | - Self-awareness                     |                      |
| Shared Vision    | [ | At the right time                    |                      |
|                  | - | Succeed work, good results           |                      |
|                  | - | Be at one                            |                      |
| Leadership       | [ | Being responsible at work            |                      |
|                  | - | Being mindful of duties              |                      |
|                  | - | Providing consultation               |                      |
|                  | - | People development                   |                      |

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| - Team Learning    | 5         |
| - Personal Mastery | 4         |
| - Leadership       | 5         |
| - System thinking  | 5         |
| - Shared Vision    | 2         |
| - Mental Model     | 2         |
| <b>Total</b>       | <b>26</b> |

**Subject 18****Pre-Test**

|                  |                    |  |
|------------------|--------------------|--|
| Personal Mastery | - Learning Process | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Increasing knowledge</li> <li>├ Data</li> <li>├ Daily life learning</li> <li>├ Environment</li> <li>└ Training</li> </ul>                   |
| Leadership       | - Supporting       | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Work unit</li> <li>├ Staff training opportunity</li> <li>├ To improve knowledge</li> <li>└ Apply data and knowledge to work unit</li> </ul> |
|                  | - Personal Mastery | 7  |
|                  | - Leadership       | 6  |
|                  | <b>Total</b>       | <b>13</b>  |

**Post-Test**

|                  |                    |  |
|------------------|--------------------|--|
| Personal Mastery | - Self-development | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Setting up goal</li> <li>└ Increasing responsibility</li> </ul>   |
| System Thinking  |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Organization development system</li> <li>├ Keeping up with learning - ongoing fact</li> <li>├ To succeed</li> <li>└ To updated oneself</li> </ul>                               |
| Shared Vision    | - Share knowledge  |  |
| Team Learning    |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Learning</li> <li>├ Adaptation</li> <li>└ Goal set up           <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Self</li> <li>├ Colleagues</li> <li>└ Team work</li> </ul> </li> </ul> |
| Mental Model     |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Accept others' ideas</li> <li>├ Understand others</li> <li>└ Customer focus</li> </ul>  |

## Leadership

- Increase responsibility

|                    |  |
|--------------------|--|
| Customer complain  |  |
| Required           |  |
| Working adjustment |  |
| Goal adjustment    |  |
| Self               |  |
| Colleagues         |  |
| Staffs             |  |

- Team Learning 7

- System Thinking 6

- Personal Mastery 4

- Mental Model 4

- Shared Vision 2

- Leadership 8

**Total 31**

**Subject 19**

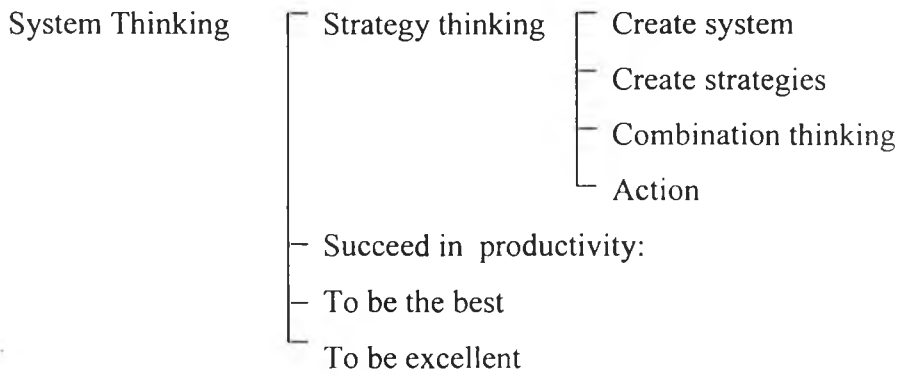
**Pre-Test**

- Shared Vision
  - Curriculum development
  - Give education to young people
  - Gateway to labor market
  - Get a variety of jobs in the future
  
- Team Learning
  - Learning Organization should be included:
  - People from different careers
  - Agriculture, Science, Information Technology,
  - Industrial, Travel industrial
  - Other careers
  
- Mental Model
  - Learning Organization
  - Education unit of Thailand

|                 |           |
|-----------------|-----------|
| - Team Learning | 5         |
| - Shared Vision | 5         |
| - Mental Model  | 3         |
| <b>Total</b>    | <b>13</b> |

**Post – Test**

- Personal Mastery - Self-learning
- Shared Vision - Shared learning to others to
  - Understanding
  - Knowledge
  - Adaptation
  
- Team Learning
  - Learn together
    - Leader
    - Team work
    - Team development
    - To keep up with global development
    - To keep up with social development
    - To keep up with information technology development
  - Lead others to succeed



|                    |           |
|--------------------|-----------|
| - Team Learning    | 9         |
| - Shared Vision    | 5         |
| - System Thinking  | 9         |
| - Personal Mastery | 3         |
| <b>Total</b>       | <b>26</b> |

**Subject 20****Pre Test**

|                  |   |   |                     |
|------------------|---|---|---------------------|
| Personal Mastery | [ | Able to create (imaginative)                  |                     |
|                  | [ | Enthusiasm for the development of the company |                     |
| Leadership       | [ | Support staff                                 | [                   |
|                  |   |   | [                   |
|                  |   |   | Attended training   |
|                  |   |   | Up to date learning |
|                  | [ | Open-minded                                   |                     |
| System Thinking  | - | Develop working process                       |                     |
| Shared Vision    | - | Planning ahead                                |                     |
|                  |   |   |                     |
|                  |   | - Leadership                                  | 5                   |
|                  |   | - Personal Mastery                            | 3                   |
|                  |   | - System Thinking                             | 2                   |
|                  |   | - Shared Vision                               | 2                   |
|                  |   | <b>Total</b>                                  | <b>12</b>           |

**Post-Test**

|                  |   |  |
|------------------|---|--|
| Personal Mastery | [ | Learning from competitor                     |
|                  | [ | Benchmarking                                 |
|                  | [ | Expert to the utmost                         |
| Mental Model     | [ | Learning by doing                            |
|                  | [ | Develop thinking skills                      |
|                  | [ | Analyze problems                             |
| Leadership       | [ | Set new goals                                |
|                  | [ | Set new strategies                           |
|                  | [ | Staff development                            |
| System Thinking  | - | Develop working process                      |
| Shared Vision    | - | Shared strategies with others                |
| Team Learning    | - | Exchange feelings & attitudes among Teamwork |

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| - Personal Mastery | 4         |
| - Mental Model     | 4         |
| - Leadership       | 4         |
| - Team Learning    | 3         |
| - Shared Vision    | 2         |
| - System Thinking  | 2         |
| <b>Total</b>       | <b>19</b> |



**Subject 21****Pre Test**

- LS - Provide training -- new knowledge
- PM - Learn new things
- TL
  - ┌ Working together
  - └ Give support to everybody working together

|              |          |
|--------------|----------|
| - TL         | 3        |
| - PM         | 2        |
| - LS         | 3        |
| <b>Total</b> | <b>8</b> |

**Post Test**

- LS
  - ┌ Advise & recommend staff who need counselling
  - └ Understanding
- PM
  - ┌ Listen to staff problems
  - └ Spirit
- PM
  - ┌ Be patient
  - └ Don't be arrogant
- TL - Be united
- ST
  - ┌ Set goals
  - └ Planning
- ST
  - ┌ Adjust plan
  - └ Decentralized power
- MM - Managing changes

|              |           |
|--------------|-----------|
| - LS         | 5         |
| - ST         | 5         |
| - PM         | 3         |
| - TL         | 2         |
| - MM         | 2         |
| <b>Total</b> | <b>17</b> |

**Subject 22****Pre Test**

|    |                         |          |
|----|-------------------------|----------|
| PM | - Learning commitment   |          |
| ST | - Expansionist thinking |          |
| LS | [ Develop work process  |          |
|    | [ Provide training      |          |
| SV | - Sharing information   |          |
|    | - LS                    | 3        |
|    | - PM                    | 2        |
|    | - ST                    | 2        |
|    | - SV                    | 2        |
|    | <b>Total</b>            | <b>9</b> |

**Post Test**

|    |                              |
|----|------------------------------|
| MM | [ Challenge assumptions      |
|    | [ Managing changes           |
| SV | [ Shared vision              |
|    | [ Co-develop vision          |
|    | [ Innovation                 |
| TL | [ Team management            |
|    | [ Task oriented              |
| ST | [ Change agent               |
|    | [ Build chain of development |
| LS | [ Discipline                 |
| PM | [ Sense of wisdom            |
|    | [ Moral leadership           |

|              |           |
|--------------|-----------|
| - SV         | 4         |
| - MM         | 3         |
| - TL         | 3         |
| - ST         | 3         |
| - PM         | 3         |
| - LS         | 2         |
| <b>Total</b> | <b>18</b> |

**Subject 23****Pre Test**

PM - Develop & gain knowledge all the time

LS [ Facilitate staff to develop themselves  
 [ Provide counselling for all staff

- LS 3

- PM 2

**Total 5**

**Post Test**

PM [ Set longterm planning

[ Managing changes

[ Self-development

[ Sensitiveness

[ Good human relations

[ Positive thinking

MM - Strengthen strategies

ST [ Systems thinking

[ Set goals ( task oriented )

[ Analyze strategies

LS [ Brainstorming

[ Open discussion ( two-way communications )

TL [ Good cooperation

[ Team management

SV - Shared vision

- PM 7

- ST 4

- LS 3

- TL 3

- MM 2

- SV 2

**Total 21**

## Subject 24

### Pre Test

- PM - Learning organization
- Organization that builds up knowledge
  - Learning people
  - Information to – encourage people to learn
- MM - Work unit
- If see a weak point, how where
  - Theory can be used to develop the organization
- L - Organization
- Need to see improvement of organization to be successful
  - Organization willing to change for better

|              |           |
|--------------|-----------|
| - PM         | 6         |
| - MM         | 4         |
| - L          | 4         |
| <b>Total</b> | <b>14</b> |

### Post Test

- PM - To became a housewife
- To control everything in daily-life
  - To take care of and run the house
  - In the past grandmother was taking care of the house
  - Then, she got sick and was not able to run everything in the house
- TL - What is organization
- Self learning
  - Team learning
  - Educate ( learning id education )
- ST - Self
- Attend training
  - Learn from experience
  - General experience
  - Learn from everything

SV - Organization needs [ Know what part of organization  
 - Need to develop – in which way  
 - If know- find out the way of knowledge to support people in organization to learning

L - Supportive [ In house training [ Invite guest teacher  
 - Invite educate internal person to share knowledge  
 - External training  
 - E-learning [ Internet  
 - Support new knowledge  
 - Support long life learning  
 - Inform management - to support budget

MM [ Observation - as observer, now using as experience to run the house  
 - Observe and learn how the organization run of

|              |           |
|--------------|-----------|
| - L          | 12        |
| - ST         | 6         |
| - PM         | 6         |
| - SV         | 7         |
| - TL         | 5         |
| - MM         | 4         |
| <b>Total</b> | <b>40</b> |

## **APPENDIX C**

### **Courses for Leadership Program**

- Course:** **CREATIVE THINKING AND PROBLEM SOLVING**
- Objective:** This program provides practical tools to link creative and logical approaches to problem-analysis and decision-making. Linear and creative problem-solving techniques will be practiced in a fast-paced, interactive learning environment. In this course, you will learn how to:
- Contents:**
- Identify how you think and process information
  - Identify your preferred problem-solving and decision-making styles
  - Apply the basic concepts of traditional problem-solving creative and innovative thinking
  - Expand your vision and attack problems with more and better ideas
  - Use practical implementation strategies to take innovative ideas to reality
  - Organize the action steps to taken
  - Make decisions with confidence
- Duration:** 2 days



**Course:** **EMPOWERING EMPLOYEES FOR CENTERS OF EXCELLENCE**

**Objectives:** Participants should be able to :

- examine the concept and nature of empowerment
- review the history leading to the necessity of empowerment
- identify, analyze, and evaluate attempts to empower employees
- practices means to both empower others and be empowered
- learn to “self-empower” by managing upward
- identify opportunities to implement empowerment in their own environments

**Contents:**

- Concept and Nature of Empowerment
- How to Empower Employees
- Self-Empowerment
- How to Give More Rights and Accept More Responsibilities
- How to Implement Empowerment

**Duration:** 4 days

**Course:** **INTERPERSONAL COMMUNICATION SKILLS  
Workshop**

**Objectives:** Participants should be able to :

- become more self-confident in communicating and relating to others
- recognize and adapt to individual difference in communication styles
- increase behavioral flexibility in communicating with others
- develop an increased skill level of positive responding techniques

**Contents:**

- Communication and Behavior
- Listening and Feedback Skills
- Conflict Resolution Strategies
- Communication Breakdown VS Effective Communication
- Problem Solving Techniques
- Handling Criticism and Complaints
- Successful Goal Setting
- Practicum and Group Discussion

**Duration:** 5 days

**Course:** **TEAM DEVELOPMENT WORKSHOP**

**Objectives:** Participants should be able to:

- develop a cohesive team committed to working together toward a corporate goal
- gain new perspectives on the role of teamwork as well as appreciation for producing employee satisfaction along with greater productivity for the company

**Contents:**

- Concepts in Team Building
- Team Selection Process
- Developing Teamwork
- Characteristics of Effective Teams
- Developing a Leadership Style that Promotes Team Effort
- Techniques Approached to Work-Oriented Climate
- Removing Roadblocks to Teamwork

**Duration:** 3 days

**Course:** **THINKING SKILLS WORKSHOP**

**Objectives:**

Participants should be able to :

- Learn how to think effectively
- Understand one's own thinking potential
- Know how to watch others' thinking
- Be in control of one's own thinking
- With repetition, personal thinking skills will be further developed
- Find thinking enjoyable

**Contents:**

- How to Enjoy Thinking
- Thinking Strategies
- Concepts
- Analysis
- Comparison and choice
- Problem Solving
- Judgement
- Design
- Thinking Style
- Self-Directed Learning Activities
- Group Discussion and Activities

**Duration:**

3 days

**Course:** **TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
WORKSHOP**

**Objective:** It was the aim of the workshop to help leaders develop clarity on the direction they need to take for sustained personal change. It also helped to improve oneself at physical, emotional and intellectual levels which based on the simple truth that everyone has unlimited potential deep inside, not yet realized. If one learn to access his/her own consciousness, one can transcend the present habits to make the desired change happen in their way of working.

**Contents:**

- Telling us stories in getting to know the person behind the title
- The five senses and their role in leadership
- Exploring our “down side” or low moments.
- Unstated emotional expectation from those we care
- Things that bother us. The process of community building.

**Duration:** 2.5 days



## **Biography**

Malee Dhamasiri is the Director, Corporate Development Department for Thai Airways International Public Company Limited. She has been working for Thai Airways since 1979. As the Director, she creates a new training curriculum and develops all materials for Thai's staff to be a leading airline in the service industry for the new era.

Over the past 22 two years, she has lectured and trained in several companies and universities, including Institute for International Research, Institute of Management Development, ESCAP, YWCA and Bangkok University.

Malee holds a Bachelors of Arts in Sociology – University of Texas and a Masters of Arts in Sociology – University of North Texas, USA. She was born 7 January, 1950 and is married with three sons.