

สำนักงานสอบบัญชี: องค์กรแห่งการเรียนรู้

อนุริดา เตียวไพบูลย์

นักวิชาการเงินและบัญชี

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

ดร.นนทวรรณ ยมจินดา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ประเมินระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสำนักงานสอบบัญชี โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง (Big4) และสำนักงานสอบบัญชีอื่น (Non-Big4) ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization) ของ Marquardt (2002) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีในสำนักงานสอบบัญชีจำนวน 217 คน ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมสำนักงานสอบบัญชีในปัจจุบันเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เนื่องจากการสอบบัญชีต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวก ความรวดเร็วในการทำงาน นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีคาดหวังให้สำนักงานสอบบัญชีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงขึ้นไป

คำสำคัญ: องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานสอบบัญชี ผู้สอบบัญชี Big4

Audit Firms: The Learning Organization

Anuthida Tiewpaitoon

Accounting and Finance Scholar,

Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University

Dr.Nontawan Yomchinda

Assistant Professor of Department of Accounting,

Thammasat Business School, Thammasat University

ABSTRACT

A This study evaluates level of learning organization in the audit firms by comparatively analyzing the Big4 and non-Big4 firms based upon the learning organization concept and measurement framework created by Marquardt (2002). Data is collected through the questionnaire filled by 217 audit practitioners. The result demonstrated that overall audit firms are rated as high learning organization. This is due to the characteristics of the auditing practice that requires not only the knowledge, experience and effective audit team, but also various tools to facilitate speed of audit works. Audit firms are also expected to be rated at higher level of learning organization.

Keywords: Learning Organization, Audit Firms, Auditors, Big4

1. บทนำ

การเรียนรู้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานของทุกคน ในองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญและเป็นแนวคิดในการสร้างองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างเข้มแข็งและเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรเพื่อการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกแต่ละบุคคล และกลุ่มบุคคล มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน หรือการนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงการแข่งขัน (ยุรพร ศุทธรัตน์, 2552) องค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังจะเห็นได้จากการมีการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ของตนเองเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากตระหนักเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงขึ้น ทั้งการแข่งขันกันเองขององค์กรภายในประเทศเองและการแข่งขันจากนอกประเทศโดยองค์กร ซึ่งมีทั้งทรัพยากรด้านเงินทุน บุคลากร เทคโนโลยี ความเชี่ยวชาญที่มีความได้เปรียบสูงกว่าองค์กรในประเทศ ดังนั้น สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ คือ การที่บุคลากรขององค์กรและตัวองค์กรนั้นมีองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งจะช่วยป้องกันตนเองให้อยู่รอด อีกทั้งเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

สำนักงานสอบบัญชีจัดได้ว่าเป็นธุรกิจบริการที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์และการถ่วงความรู้ แต่ปัญหาที่สำคัญของสำนักงานสอบบัญชีในประเทศไทย คือ มีการหมุนเวียนของพนักงานสอบบัญชีเป็นจำนวนมาก ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์เป็นการประกอบวิชาชีพ เนื่องจากสำนักงานสอบบัญชีต้องใช้ความรู้วิชาชีพทางบัญชี และประสบการณ์ตรวจสอบบัญชีที่แตกต่างกันในแต่ละธุรกิจ ซึ่งความรู้และความสามารถของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญต่ออนาคตขององค์กร จึงควรมีการจัดการกับความรู้ที่เกิดขึ้น

จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีระบบ ประสิทธิภาพ รวมถึงความร่วมมือของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานสอบบัญชีที่จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ รวมถึงประสบการณ์ ในการตรวจสอบ เพื่อให้สามารถเผชิญการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันต่อไปได้ ดังนั้น การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินถึงระดับความพร้อมขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำนักงานสอบบัญชี 10 แห่งเป็นสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง (Big4) และสำนักงานสอบบัญชีอื่น (Non-Big4) นอกจากนี้ผลการศึกษายังอาจนำไปสู่การหาแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ภายในองค์กรและเพิ่มพูนประสบการณ์ที่จำเป็นในการประกอบวิชาชีพสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพต่อไป

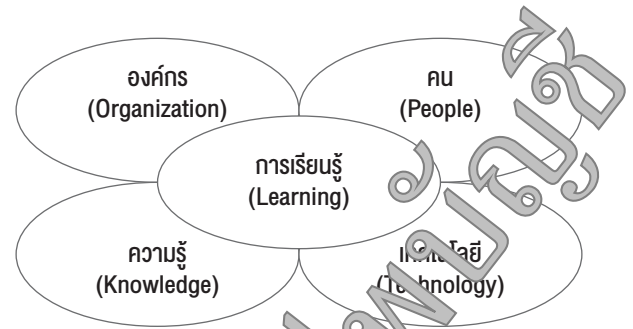
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

นักวิชาการจำนวนมากได้ให้มุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยกตัวอย่างเช่น แดง จิตวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge (1990) บริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning company) ของ Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Garvin (1993) การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในองค์กรของ Marsick and Watkins (1999) และแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization) ของ Marquardt (2002) เป็นต้น

ในช่วงศตวรรษที่ 21 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการยอมรับทั้งในกลุ่มนักวิชาการและถูกนำไปใช้เป็นกรอบแนวปฏิบัติขององค์กรต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก Marquardt (2002) ได้นำเสนอทั้งองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบที่ครอบคลุมระบบย่อยต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร และแนวปฏิบัติในการนำหลักต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กร Marquardt (2002) กล่าวว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อการเก็บรวบรวม การจัดการ และการใช้ความรู้ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ

ขององค์กร เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่บุคลากรภายใน และภายนอกองค์กรในการเรียนรู้ และมีการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่เหมาะสมและในการเพิ่มระดับผลิตภาพ ซึ่งแนวคิดของ Marquardt นี้ได้เป็นแนวทางในการประเมินสถานภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดแนวคิดหนึ่ง

ตามแนวคิดของ Marquardt (2002) องค์กรธุรกิจทั่วโลก จำเป็นต้องเรียนรู้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากเทคโนโลยีต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจทั่วโลก ความมีอำนาจต่อรองหรืออิทธิพลของลูกค้าเพิ่มขึ้น บทบาทหน้าที่และความคาดหวังของคนในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้กระแสความรู้และการเรียนรู้เป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่สำคัญเพื่อให้เกิดการปฏิรูปที่รวดเร็วของการทำงาน ความหลากหลายและความคล่องตัวของการทำงาน ทั้งนี้ การปรับตัวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความเข้าใจและมีการพัฒนาระบบย่อย 5 ระบบ ประกอบด้วย การเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งแต่ละระบบต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน อาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและเพิ่มการเรียนรู้ ส่วนระบบการเรียนรู้เป็นระบบย่อยที่แทรกซึมไปในระบบย่อยอื่นๆ อีก 4 ระบบ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้เป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ขององค์กร และระบบย่อยทั้ง 5 ต้องมีความสัมพันธ์กัน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1: ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ¹

ในระบบย่อยแต่ละระบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีรายละเอียดและองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้และต้องเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Models) การมุ่งมั่น (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) ทักษะต่างๆ เหล่านี้ เป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับประเภทของการเรียนรู้ ทั้งการเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ
2. ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ ระบบย่อยด้านองค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่าง ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร
3. ระบบย่อยด้านบุคคล (People Subsystem) ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน และพันธมิตรทางธุรกิจ ผู้จัดหาและผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่

¹ ปรับปรุงภาพจาก Marquardt, M. (2002). Building the learning organization-Mastering, the 5 Elements for Corporate Learning. P. 24

อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มต้องมีกรอบหมายอำนาจในการใช้ทรัพยากรขององค์กรและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน หากได้รับแต่อำนาจแต่ปราศจากการสนับสนุน ถึงแม้จะมีทรัพยากรที่จำเป็นไว้ใช้สอย ก็จะมีความรู้เพียงพอที่จะใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าได้รับการสนับสนุนแต่ไม่ได้รับอำนาจ ก็จะไม่สามารถนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ได้ ดังนั้น ต้องพิจารณาหาหนทางที่ทำให้แต่ละองค์ระกอบข้างต้นสามารถเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ขององค์กรได้อย่างเต็มที่

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) คือ การบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร เริ่มตั้งแต่ การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การเก็บรักษาความรู้ (Knowledge Storage) การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล (Analysis and Data Mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Dissemination) การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง (Knowledge Application and Validation) องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และมีการใช้เทคโนโลยีได้อย่างสอดคล้องกัน

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ได้แก่ เครื่องข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และเกี่ยวข้องเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ และครอบคลุมการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า

โดยสรุปแล้ว องค์กรที่ยั่งยืนและสามารถสร้างความได้เปรียบในกาแข่งขันได้นั้นจะต้องมีการพัฒนาที่มีลักษณะยั่งยืน ในวงสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปอย่างไร

ซึ่งการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะนำพาองค์กรยุคใหม่ไปสู่ความสำเร็จต่อไป

3. กรอบแนวคิดและวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้กรอบแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2002) เพื่อการวัดระดับความเข้มขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำนักงานสอบบัญชี อิงจากแนวคิดของ Marquardt (2002) เป็นแนวคิดที่ประกอบด้วยกรอบคอบคลุมสาระสำคัญในการก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรยุคใหม่ ได้แก่ การเรียนรู้ องค์กรบุคคล ความรู้ และเทคโนโลยี และให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับขององค์กร ได้แก่ ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

รูปแบบการวิจัยใช้การศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ซึ่งได้ประยุกต์แบบประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2002) แยกตามระบบย่อยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ตามที่กล่าวในส่วนที่ 2 ข้างต้น² และดำเนินการทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามไปให้พนักงานสอบบัญชีจำนวน 30 คนทดสอบการตอบแบบสอบถาม ผลการทดสอบแสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ แล้วจึงสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่อ้างอิงไปยังกับกลุ่มประชากรได้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ กลุ่มตัวอย่างจากประชากรผู้สอบบัญชีรับอนุญาตและผู้ช่วยผู้สอบบัญชีจากสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง (Big4) และสำนักงานสอบบัญชีอื่น (Non-Big4) จำนวน 217 คน จากผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสอบบัญชีจากวิเคราะห์ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบตามสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน

² รายการแบบสอบถามสำหรับการประเมินระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละด้าน แสดงไว้ในภาคผนวก 1

และความคาดหวังในอนาคต โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการบัญชีระหว่างสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง (Big4) และสำนักงานสอบบัญชีอื่น (Non-Big4) ตามสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต เพื่อนำมาซึ่งการพัฒนาในการมุ่งสู่องค์กรแห่งการบัญชีสำนักงานสอบบัญชีต่อไปในอนาคต รวมถึงศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่แสดงถึงโอกาสการเป็นองค์กรแห่งการบัญชีสำนักงานสอบบัญชีในด้านต่าง ๆ โดยการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติกส์ (Logistic Regression) ตามตัวแบบจำลองดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{องค์กรแห่งการบัญชี} &= \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \\ \text{สำนักงานสอบบัญชี} &= + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 \end{aligned}$$

โดยที่

ตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์กรแห่งการบัญชีของสำนักงานสอบบัญชี (กำหนดค่า 1 คือ เป็น และ 0 คือ ไม่เป็น) และ ตัวแปรอิสระ คือ ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบของความเป็นองค์กรแห่งการบัญชีสำนักงานสอบบัญชี ได้แก่

X_1 = พลวัตแห่งการเรียนรู้ - การเรียนรู้

X_2 = การปรับเปลี่ยนองค์กร - องค์กร

X_3 = การให้อำนาจหรือความสำคัญแก่บุคคล - คน

X_4 = การจัดการความรู้ - ความรู้

X_5 = การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี - เทคโนโลยี

4. ผลการวิจัย

จากการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีด้วยแบบสอบถาม เพื่อวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการบัญชีสำนักงานสอบบัญชี แสดงผลตามหัวข้อได้ดังนี้

4.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นผู้ช่วยผู้สอบ

บัญชีที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี ส่วนสัดส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำงานในสำนักงานสอบบัญชี ขนาดใหญ่ (Big4) มีค่าใกล้เคียงกันกับผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำงานในสำนักงานสอบบัญชีอื่น (Non-Big4) ดังแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลส่วนบุคคล | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| เพศ | | |
| ชาย | 48 | 22.1 |
| หญิง | 169 | 77.9 |
| รวม | 217 | 100.0 |
| ระดับการศึกษา | | |
| ปริญญาตรี | 197 | 90.8 |
| ปริญญาโท | 20 | 9.2 |
| รวม | 217 | 100.0 |
| ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (CPA) | | |
| ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (CPA) | 16 | 7.4 |
| ไม่ใช่ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (CPA) | 201 | 92.6 |
| รวม | 217 | 100 |
| ตำแหน่งงาน | | |
| ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ | 12 | 5.5 |
| ผู้ช่วยผู้สอบบัญชีอาวุโส | 10 | 4.6 |
| ผู้ช่วยผู้สอบบัญชี | 195 | 89.9 |
| รวม | 217 | 100.0 |
| ประสบการณ์ในการประกอบวิชาชีพบัญชี | | |
| ต่ำกว่า 3 ปี | 171 | 78.8 |
| 3-5 ปี | 22 | 10.1 |
| 6-10 ปี | 17 | 7.8 |
| 10 ปีขึ้นไป | 7 | 3.2 |
| รวม | 217 | 100.0 |

ตารางที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

| ข้อมูลส่วนบุคคล | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| ประเภทสำนักงานสอบบัญชี | | |
| สำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง (Big 4) | 108 | 49.8 |
| สำนักงานสอบบัญชีอื่น (Non Big 4) | 109 | 50.2 |
| รวม | 217 | 100 |

4.2 ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำนักงานสอบบัญชีในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

ผลการสอบถามถึงระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสอบบัญชี และความคาดหวังของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งตามระบบย่อยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ระบบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) (Organization Transformation) (People Empowerment) (Knowledge Management) (Technology Application) พบว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสอบบัญชีในปัจจุบันอยู่ในระดับสูง (3.48-3.60 จากค่าสูงสุด 5.00) สำหรับระบบย่อยทุกด้าน และผู้ตอบแบบสอบถามยังคาดหวังว่าสำนักงาน

สอบบัญชีจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมากในทุกด้าน ในอนาคตอีกด้วย

4.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง (Big4) และสำนักงานสอบบัญชีอื่น (Non-Big4)

จากการศึกษาโดยแบ่งผลการตอบแบบสอบถามแยกผู้ตอบแบบสอบถามจากสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง (Big4) ต่างหากจากผู้ตอบแบบสอบถามจากสำนักงานสอบบัญชีอื่น (Non-Big4) เพื่อเปรียบเทียบผลการตอบแบบสอบถามจากผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานสอบบัญชีทั้ง 2 ประเภท พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ เห็นว่าสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ (Big4) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมาก และผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานสอบบัญชีอื่น เห็นว่าสำนักงานสอบบัญชีอื่นมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเฉพาะด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ แต่เห็นว่าระดับของการเรียนรู้ในระบบย่อยอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง และคาดหวังว่าสำนักงานสอบบัญชี จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมากในทุก ๆ ด้าน ในอนาคต

ตารางที่ 2 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสอบบัญชีในปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคต

| ระบบย่อย 5 ระบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | ความเป็นจริงในปัจจุบัน | | ความคาดหวังในอนาคต | | t | p-value |
|--|------------------------|-------|--------------------|--------|----------|---------|
| | ค่าเฉลี่ย | แปลผล | ค่าเฉลี่ย | แปลผล | | |
| 1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ - การเรียนรู้ | 3.60 | สูง | 4.39 | สูงมาก | -27.38** | .0000 |
| 2. การปรับเปลี่ยนองค์กร - องค์กร | 3.48 | สูง | 4.34 | สูงมาก | -28.17** | .0000 |
| 3. การให้ความสำคัญแก่บุคคล - คน | 3.48 | สูง | 4.32 | สูงมาก | -24.71** | .0000 |
| 4. การจัดการความรู้ - ความรู้ | 3.48 | สูง | 4.39 | สูงมาก | -31.33** | .0000 |
| 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี - เทคโนโลยี | 3.59 | สูง | 4.49 | สูงมาก | -22.35** | .0000 |
| รวม | 3.53 | สูง | 4.39 | สูงมาก | -32.90** | .0000 |

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 = สูงมาก 3.41-4.20 = สูง 2.61-3.40 = ปานกลาง 1.81-2.60 = น้อย 1.00-1.80 = น้อยมาก

**,* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, 0.05

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง (Big 4) และสำนักงานสอบบัญชีอื่น (Non-Big4)

| ความเป็นจริงในปัจจุบัน | สำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ (Big 4) | | สำนักงานสอบบัญชีอื่น (Non Big 4) | | t | p-value |
|---|----------------------------------|-------|----------------------------------|---------|---------|---------|
| | ค่าเฉลี่ย | แปลผล | ค่าเฉลี่ย | แปลผล | | |
| 1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ - การเรียนรู้ | 3.72 | สูง | 3.49 | สูง | 5.04** | .0000 |
| 2. การปรับเปลี่ยนองค์การ - องค์กร | 3.66 | สูง | 3.31 | ปานกลาง | 6.08** | .0000 |
| 3. การให้ความสำคัญแก่บุคคล - คน | 3.63 | สูง | 3.32 | ปานกลาง | 4.37** | .0000 |
| 4. การจัดการความรู้ - ความรู้ | 3.72 | สูง | 3.25 | ปานกลาง | 7.36** | .0000 |
| 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี - เทคโนโลยี | 4.04 | สูง | 3.15 | ปานกลาง | 11.52** | .0000 |
| รวม | 3.75 | สูง | 3.31 | ปานกลาง | 8.33** | .0000 |

| ความคาดหวังในอนาคต | สำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ (Big 4) | | สำนักงานสอบบัญชีอื่น (Non Big 4) | | t | p-value |
|---|----------------------------------|--------|----------------------------------|--------|--------|---------|
| | ค่าเฉลี่ย | แปลผล | ค่าเฉลี่ย | แปลผล | | |
| 1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ - การเรียนรู้ | 4.46 | สูงมาก | 4.33 | สูงมาก | 2.21* | .0290 |
| 2. การปรับเปลี่ยนองค์การ - องค์กร | 4.40 | สูงมาก | 4.29 | สูงมาก | 1.71 | .0890 |
| 3. การให้ความสำคัญแก่บุคคล - คน | 4.40 | สูงมาก | 4.24 | สูงมาก | 2.48* | .0200 |
| 4. การจัดการความรู้ - ความรู้ | 4.51 | สูงมาก | 4.26 | สูงมาก | 4.05** | .0000 |
| 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี - เทคโนโลยี | 4.60 | สูงมาก | 4.37 | สูงมาก | 3.51** | .0000 |
| รวม | 4.48 | สูงมาก | 4.30 | สูงมาก | 3.17** | .0000 |

ค่าเฉลี่ย 4.21–5.00 = สูงมาก 3.41–4.20 = สูง 2.61–3.40 = ปานกลาง 1.81–2.60 = น้อย 1.00–1.80 = น้อยมาก
 **, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, 0.05

4.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของระบบย่อยด้านต่าง ๆ

การวัดระดับความจะเป็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสอบบัญชี วัดได้จากสอบถามความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามว่าในสำนักงานสอบบัญชีที่ปฏิบัติงานอยู่นั้น เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ โดยกำหนดให้คำตอบมีค่าเท่ากับ 1 เมื่อเห็นว่าสำนักงาน

สอบบัญชีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีค่าเป็น 0 เมื่อเห็นว่าไม่เป็น จากนั้น จึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระบบย่อยทั้ง 5 ระบบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติกส์ (Logistic Regression) จากสมการที่กำหนดไว้ในส่วนที่ 3 ดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

โดยที่

Y = การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสอบบัญชี

X₁ = พลวัตแห่งการเรียนรู้ – การเรียนรู้

X₂ = การปรับเปลี่ยนองค์กร – องค์กร

X₃ = การให้ความสำคัญแก่บุคคล – บุคคล

X₄ = การจัดการความรู้ – ความรู้

X₅ = การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี – เทคโนโลยี

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้แห่งการเรียนรู้ และกับระดับค่าเฉลี่ยของระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ โดยวิธีถดถอยโลจิสติกส์ ตามสมการข้างต้น แสดงความน่าจะเป็นในการที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

สำนักงานสอบบัญชีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากระดับหรือระบบย่อยต่าง ๆ ทั้ง 5 ระบบ ทั้งนี้ตัวแปรอิสระที่สามารถพยากรณ์โอกาสความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำนักงานสอบบัญชีได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ระบบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรและระบบย่อยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ส่วนระบบย่อยด้านการจัดการความรู้ สามารถพยากรณ์โอกาสความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำนักงานสอบบัญชีได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

การทดสอบความเหมาะสมของตัวแบบจำลอง Model (Goodness of fit) ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 48.8 และเมื่อทดสอบความเหมาะสมของสมการโลจิสติกส์วิธี Hosmer and Lemeshow Test ผลการทดสอบพบว่า มีความเหมาะสม

ตารางที่ 4 โอกาสของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

| | β | S.E. | Pr > χ^2 |
|--|---------|-------|---------------|
| X ₁ (พลวัตการเรียนรู้) | -0.908 | 0.856 | 0.289 |
| X ₂ (การปรับเปลี่ยนองค์กร) | 4.431 | 1.694 | 0.009*** |
| X ₃ (การให้ความสำคัญแก่บุคคล) | 0.922 | 1.225 | 0.452 |
| X ₄ (การจัดการความรู้) | -1.736 | 0.920 | 0.059* |
| X ₅ (การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี) | 2.646 | 0.689 | 0.000*** |
| Constant | -13.252 | 5.736 | 0.021 |
| R ² | | | 0.488 |
| χ^2 | | | 2.902 |
| p-value | | | 0.894 |

***, **, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, 0.05, 0.1

5. สรุปผลการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เพื่อประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (2002) ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 5 ระบบย่อย ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคคล ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ผลการศึกษาแสดงว่า ภาพรวมระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักงานสอบบัญชีในปัจจุบันอยู่ในระดับสูง และผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบบัญชีมีความคาดหวังต่อการพัฒนาระบบย่อยทั้ง 5 ระบบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานสอบบัญชีในอนาคตที่ในระดับที่สูงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผลการทดสอบความแตกต่างระบบย่อยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละระบบระหว่างสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง (Big4) และสำนักงานสอบบัญชีอื่น (Non-Big4) พบว่าระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสอบบัญชีสองกลุ่ม มีระดับที่แตกต่างกัน โดยในปัจจุบันสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง (Big4) มีการพัฒนาระบบย่อยของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงกว่าสำนักงานสอบบัญชีอื่น (Non-Big4) นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานสอบบัญชีทั้งสองขนาด มีความคาดหวังให้สำนักงานสอบบัญชีเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างขององค์กร ดังนั้น สำนักงานสอบบัญชี จึงอาจพัฒนาองค์การเน้นด้านการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ให้มีการจัดการเรียนรู้ สร้างความร่วมมือในการทำงาน หรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต่อไป

อย่างไรก็ดี การศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดการประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2002) ซึ่งเน้นการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้านเท่านั้น ในทางปฏิบัติ สำนักงานสอบบัญชีที่ต้องการพัฒนาองค์การ อาจคำนึงถึงแนวทฤษฎีที่พิจารณาการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมิติอื่น ๆ เช่น ลักษณะของงาน ลักษณะตัวบุคคลากร รวมถึงบรรยากาศในการทำงาน และปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ร่วมด้วย

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทยและการแปล

- ยุรพร สุทธิรัตน์. (2552). *องค์การเพื่อการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [Yurapon Sutharat. (2009). *Learning organization* (1st Printing). Bangkok: Chulalongkorn Press.]

English

- Marsick, V. J., & Watkins, K.E. (1999). *Facilitating Learning Organization. Making Learning Counts*. Hampshire, England: Gower Publishing Limited.
- Marquardt, M. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Plato Alto CA: Davies-Black Publishing.
- Pedler, M., Burgoyne J., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Development*. New York: McGraw-Hill.
- Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

JAP

ภาคผนวก

รายการคำถามสำหรับการวัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามระบบย่อย 5 ด้าน

| 1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ - การเรียนรู้ | |
|--|--|
| 1. | ให้ความสำคัญในระดับสูงกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่ทุกคน |
| 2. | ใช้วิธีการที่หลากหลายในการกระตุ้นการเรียนรู้เช่น การใช้เทคนิคหรือสัญลักษณ์ช่วยจำ, อุปกรณ์ช่วยจำ, เทคนิคในการสังเกต เป็นต้น |
| 3. | บุคลากรได้รับการกระตุ้นและคาดหวังให้จัดการการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง |
| 4. | บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและสอนงานเพื่อให้เรียนรู้ว่าจะเรียนรู้ตนเองได้อย่างไร และวิธีการทำงานและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม |
| 5. | บุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้ โดยผ่านการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์มีส่วนร่วมและการเรียนรู้สร้างสรรค์ |
| 6. | บุคลากรมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติด้วยแนวทางที่เป็นระบบและครอบคลุม |
| 7. | บุคลากรหลีกเลี่ยงการบิดเบือนข้อมูลสารสนเทศโดยใช้ทักษะการรับฟัง |
| 8. | ทีมและบุคคลใช้กระบวนการเรียนรู้โดยการปฏิบัติการเรียนรู้จากปัญหาและประยุกต์ใช้ความรู้นั้นในอนาคต เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น |
| 9. | มีการกระตุ้นให้สมาชิกในทีมเรียนรู้ซึ่งกันและกันมีการแบ่งปันการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การประชุมระหว่างกลุ่ม |
| 2. การปรับเปลี่ยนองค์กร - องค์กร | |
| 1. | ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ |
| 2. | มีบรรยากาศที่สนับสนุน ทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ |
| 3. | ให้รางวัลแก่บุคคลและทีมงานที่มีการเรียนรู้ และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้ |
| 4. | โอกาสในการเรียนรู้ถูกรวมในแผนปฏิบัติงาน |
| 5. | ออกแบบวิธีการที่จะแบ่งปันความรู้ ฝึกอบรมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ |
| 6. | มีสายการบังคับบัญชาน้อย เพื่อให้มีการสื่อสารและเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรมากที่สุด |
| 7. | มีการประสานงานกันบนพื้นฐานของเป้าหมายรวมขององค์การและการเรียนรู้ร่วมกันมากกว่าจะมีการแบ่งแยกตามขอบเขตของแผนก |
| 8. | บุคลากรเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ |
| 9. | บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงพัฒนาองค์กร |
| 10. | บุคลากรมีการเรียนรู้จากทั้งความล้มเหลวและความสำเร็จ |

| 3. การให้ความสำคัญแก่บุคคล - คน |
|--|
| 1. พยายามพัฒนาและกระจายอำนาจแก่บุคลากรที่มีความสามารถมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้และปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ |
| 2. มีการกระจายอำนาจและมอบหมายการ บังคับบัญชาเพื่อให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละคน |
| 3. มีการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศกับลูกค้า เพื่อรับเอาความคิดและข้อมูลมาใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเอง |
| 4. ให้โอกาสแก่ลูกค้าในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมต่าง ๆ |
| 5. มีการเรียนรู้จากทีมงานจากภายนอก โดยผ่านการวางแผนทรัพยากรเบื้องต้นและการวางกลยุทธ์ที่ให้บริการได้มาซึ่งความรู้และทักษะในการทำงาน |
| 6. มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่มสังคม สมาคมวิชาชีพ และสถาบันการศึกษา |
| 7. มีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาการเรียนรู้ร่วมกันจากลูกค้า และทีมงานจากภายนอก |
| 8. ผู้จัดการและพนักงานมีการทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะเรียนรู้และแก้ปัญหาไปด้วยกัน |
| 9. ผู้จัดการรับบทบาทในการสอนงานเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ |
| 10. ผู้จัดการสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้เช่นเดียวกับสนับสนุนให้มีการทดลอง และสะท้อนสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้เพื่อให้สามารถนำความรู้ใหม่มาใช้ได้ |

| 4. การจัดการความรู้ - ความรู้ |
|--|
| 1. มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศจากทั้งภายในและภายนอก อย่างเป็นระบบ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้ |
| 2. มีการสร้างโครงการใหม่ ๆ เพื่อทดสอบวิธีการในการพัฒนาการตรวจสอบบัญชี |
| 3. มีการพัฒนากลยุทธ์และการทำงานใหม่ต่อเนื่อง เพื่อกระจายการเรียนรู้ทั้งองค์กร |
| 4. มีระบบโครงสร้างทำให้มั่นใจว่าความรู้ที่สำคัญได้รับการเข้ารหัสจัดเก็บและพร้อมที่จะบริการต่อผู้ที่ต้องการใช้ |
| 5. มีการใช้ทีมงานที่มีบุคลากรข้ามสายงาน เพื่อถ่ายทอดการเรียนรู้ที่สำคัญระหว่างกลุ่ม |
| 6. สนับสนุนหน่วยงานและโครงการที่ก่อให้เกิดความรู้ โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้แก่บุคลากร เช่น การฝึกอบรม |
| 7. บุคลากรกระตือรือร้นในการค้นหาข้อมูลสารสนเทศที่จะปรับปรุงพัฒนาการขององค์กร |
| 8. บุคลากรมีการติดตามแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนอกองค์กร โดยสังเกตจากการดำเนินการขององค์กรอื่น ๆ (เช่น มาตรฐานบัญชี การสอบบัญชี เข้าร่วมประชุมสัมมนา และการติดตามงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์) |
| 9. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในการคิดอย่างสร้างสรรค์และการใช้เทคนิคการตรวจสอบที่เหมาะสม |
| 10. บุคลากรตระหนักถึง ความจำเป็นในการรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กรที่สำคัญ ๆ และแบ่งปันความรู้แก่นักผู้อื่น |

| 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี - เทคโนโลยี | |
|--|---|
| 1. | การเรียนรู้ได้รับการอำนวยความสะดวกโดยระบบข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล |
| 2. | มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมสัมมนาที่มีการใช้สื่อประสมอิเล็กทรอนิกส์ และการสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ โดยใช้ศิลปะในการนำเสนออย่างเหมาะสม ด้วยสี เสียงและภาพ |
| 3. | มีการใช้เทคโนโลยีที่จะจัดกระบวนการกลุ่ม เช่น การบริหารโครงการ กระบวนการของทีม การจัดการการประชุม เป็นต้น |
| 4. | มีการสนับสนุนการเรียนรู้แบบทันเวลา เป็นระบบที่รวมกระบวนการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง การสอน และการปฏิบัติงานจริงเข้าเป็นกระบวนการเดียวกัน |
| 5. | มีระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานช่วยบุคลากรเรียนรู้ ทำงานได้ดีขึ้น |
| 6. | มีการออกแบบและจัดทำระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อสนองความต้องการในการเรียนรู้ |
| 7. | สามารถปรับระบบซอฟต์แวร์ให้รวบรวมลงรหัส จัดเก็บ สร้าง และโอนถ่ายข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสมที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร |
| 8. | บุคลากรมีความพร้อมในการเข้าถึงเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเช่นระบบ LAN, อินเทอร์เน็ต, และระบบออนไลน์ต่าง ๆ |
| 9. | บุคลากรพร้อมที่จะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการเรียนรู้และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยทำงาน เช่น ซอฟต์แวร์ระบบต่าง ๆ |
| 10. | บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ |