

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด

นายรัชดากรณ์ ลิ้มสูงเนิน

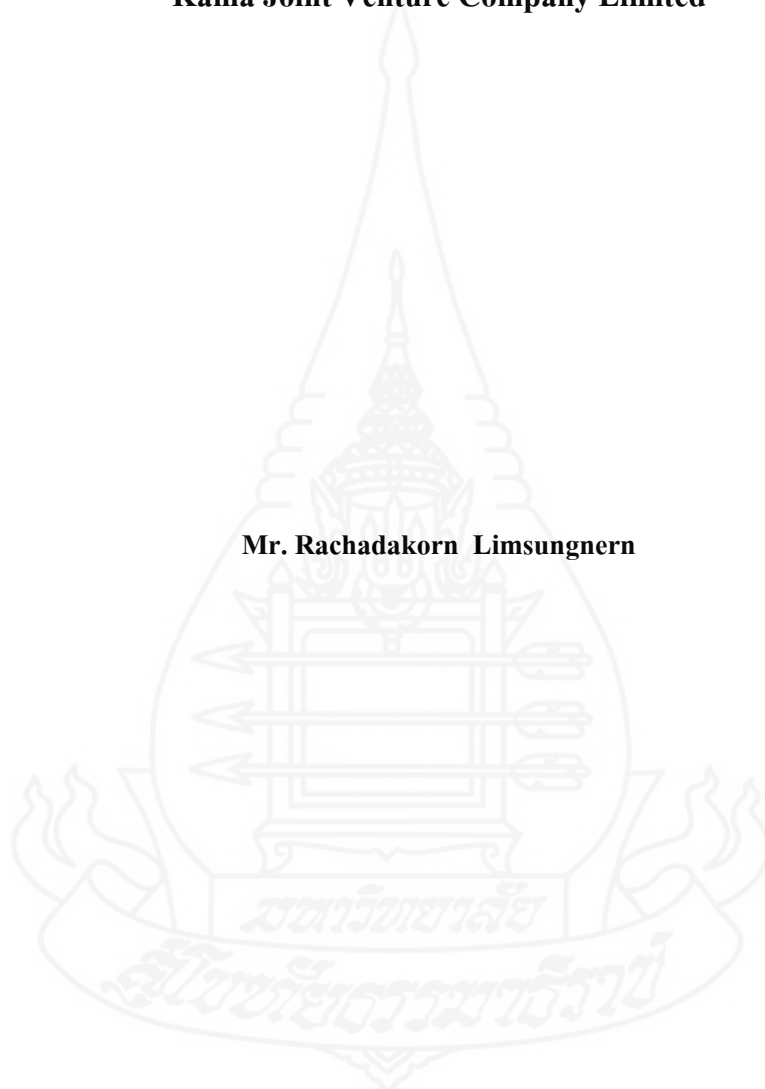


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2558

**Factors Affecting Learning Organization Development of
Kama Joint Venture Company Limited**

Mr. Rachadakorn Limsungnern



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2015

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับ
บริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด

ผู้ศึกษา นายรัชดากรณ์ ลิ่มสูงเนิน **รหัสนักศึกษา** 2533002529 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ **ปีการศึกษา** 2558

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด (2) เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด และ (3) ศึกษาข้อเสนอแนะปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ พนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ทั้งส่วนสำนักงานและส่วนโรงงาน จำนวน 78 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ

ผลการศึกษาพบว่า (1) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด และด้านวิสัยทัศน์ร่วม (2) พนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด มีการรับรู้สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านแตกต่างกัน ซึ่งจำแนกตามเพศ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และหน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย ที่มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และ (3) ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ได้แก่ ควรสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง โดยมีเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ และจัดการประกวดนวัตกรรมและเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ติดต่อสื่อสารกันระหว่างหน่วยงาน และเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน

คำสำคัญ องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด

Independent Study title: Factors Affecting Learning Organization Development of Kama Joint Venture Company Limited

Author: Mr. Rachadakorn Limsungnern; **ID:** 2533002529; **Degree:** Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Dr. Kingporn Thongbai, Associate Professor; **Academic year:** 2015

Abstract

The objectives of this study were to study: (1) to study characteristics of the learning organization development of Kama Joint Venture Company Limited; (2) to compare personal factors affecting the learning organization development of Kama Joint Venture Company Limited; and (3) to study suggestions of factors affecting the learning organization development of Kama Joint Venture Company Limited.

The study was a survey research. The samples were 78 employees working at the office and factory of Kama Joint Venture Company Limited selected by using stratified random sampling method. Questionnaires were utilized for data collection. The data was analyzed by using descriptive statistics including frequency, percentage, mean, standard deviation, and inferential statistics including t-test, one-way analysis of variance and scheffe's method.

The results revealed that: (1) the overall characteristics of the learning organization perceived by the employees at Kama Joint Venture company limited were at a high level as well as team learning, system thinking, personal mastery, mental models and share vision factors were averaged in descending order by employees' perception; (2) the employees at Kama Joint Venture company limited perceived the learning organization differently in each factor. The employees with different gender had no different opinion in the learning organization while the employees with different age, education level, working position, and department had different opinion in the learning organization at the significant level of 0.05; and (3) the recommendations to develop the learning organization of Kama Joint Venture company limited were that the management should continue supporting the training and skill development by applying technology for learning and new innovation award activities in order to enhance the organizational relationship was also important.

Keywords: Learning Organization, Kama Joint Venture Company Limited

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จากท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ และรองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อิติชัยกุล กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและ ติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาตลอด นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ คุณ วิจักขณ์ สุวรรณเจริญ กรรมการผู้จัดการบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำการจัดทำกรวิจัยและส่งเสริมสนับสนุนมาโดยตลอดระยะเวลาที่ ทำการศึกษา และขอขอบพระคุณเพื่อนพนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ทุกท่าน ที่เสียสละเวลา และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ ผู้ศึกษาต้อง ขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช รวมถึง เพื่อนนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาสนับสนุน ช่วยเหลือมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ได้ให้ชีวิตและได้วางรากฐานทางการศึกษา ญาติ-พี่น้อง ภรรยา ที่ช่วยเป็นแรงผลักดันและคอยให้กำลังใจผู้ศึกษามาตลอด จนสำเร็จการศึกษา

รัชดาภรณ์ ลิ้มสูงเนิน

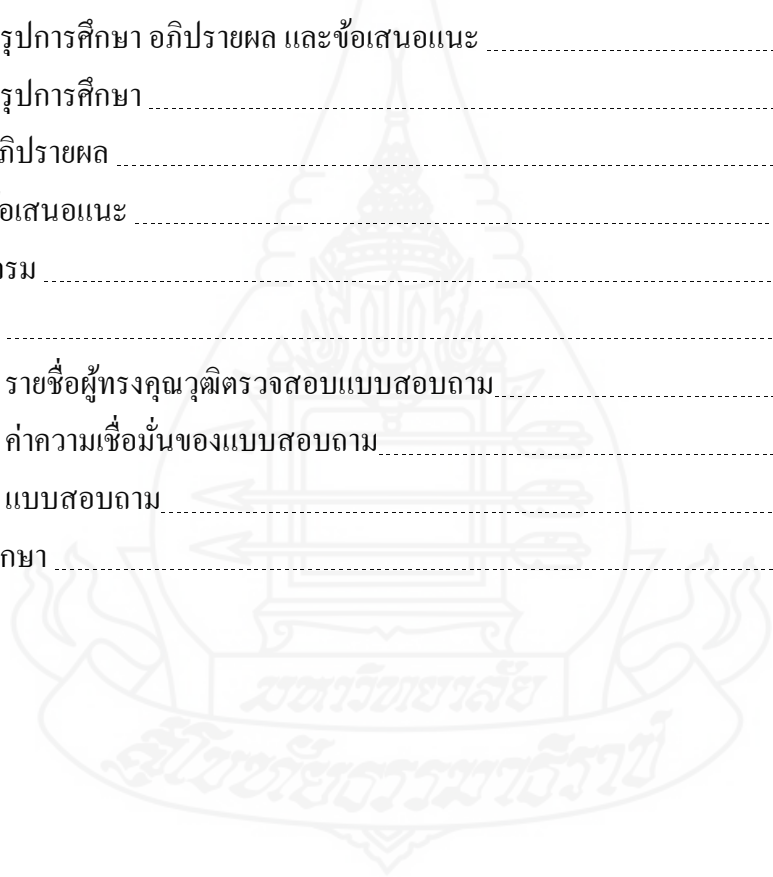
กุมภาพันธ์ 2559

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	2
กรอบแนวคิดการศึกษา	3
สมมติฐานการศึกษา	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	6
กระบวนการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	15
ลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	17
ลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	35
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	35
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	36
การเก็บรวบรวมข้อมูล	38
การวิเคราะห์ข้อมูล	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	40
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ...	41
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด	43
ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานในการศึกษา	49
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อเสนอแนะ	59
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	62
สรุปการศึกษา	62
อภิปรายผล	65
ข้อเสนอแนะ	70
บรรณานุกรม	73
ภาคผนวก	76
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม	77
ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	79
ค แบบสอบถาม	81
ประวัติผู้ศึกษา	89



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	สรุปขั้นตอนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ที่มีชื่อเสียงมากที่สุด 3 ท่าน 8
ตารางที่ 2.2	ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่องค์กรควรส่งเสริม 18
ตารางที่ 4.1	จำนวนและคำร้อยละลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 41
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม 43
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน 44
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิด 45
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม 46
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของทีม 47
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ 48
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของ การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม 49
ตารางที่ 4.9	ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คามาร่วมทุนจำกัด ด้านเพศ 50
ตารางที่ 4.10	ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คามาร่วมทุนจำกัด ด้านอายุ 51
ตารางที่ 4.11	ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คามาร่วมทุนจำกัด ด้านอายุเป็นรายคู่ 52
ตารางที่ 4.12	ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คามาร่วมทุนจำกัด ด้านระดับการศึกษา 53

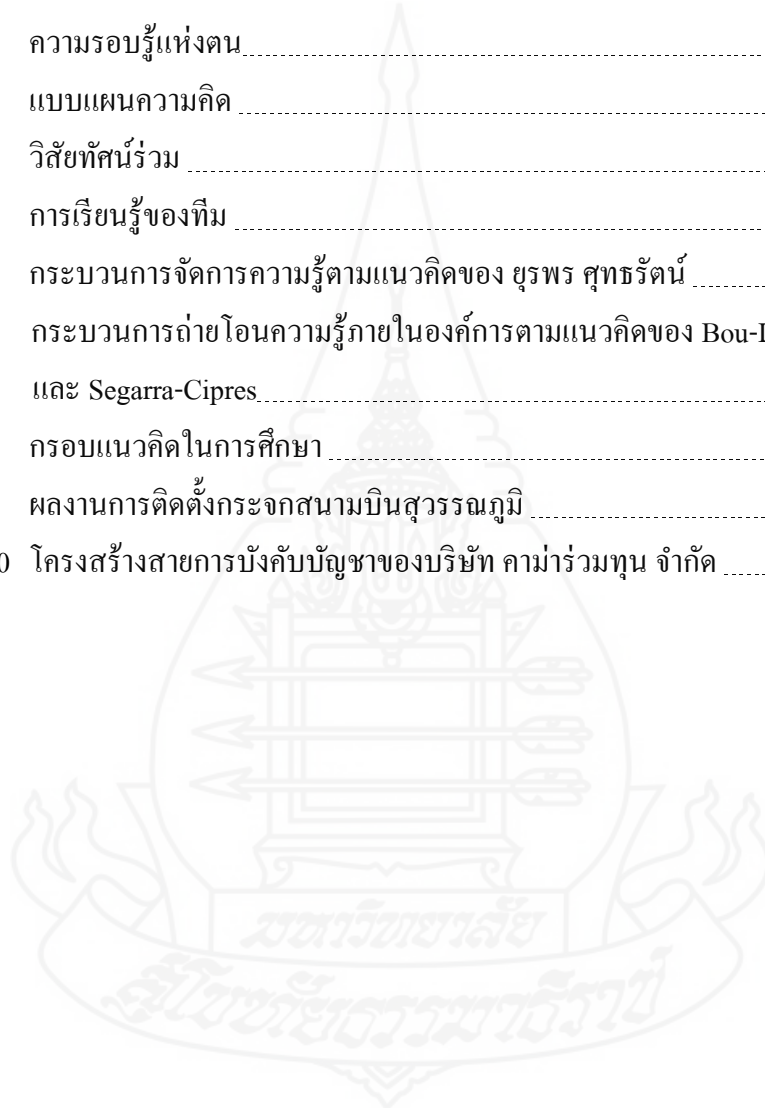
สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คามาร่วมทุนจำกัด ด้านระดับการศึกษาเป็นรายชื่อ.....	54
ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คามาร่วมทุนจำกัด ด้านตำแหน่งหน้าที่.....	56
ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คามาร่วมทุนจำกัด ด้านตำแหน่งหน้าที่เป็นรายชื่อ.....	57
ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คามาร่วมทุนจำกัด ด้านหน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย.....	58
ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คามาร่วมทุนจำกัด ด้านหน่วยงานที่สังกัด/ฝ่ายเป็นรายชื่อ.....	59
ตารางที่ 4.18 ค่าความถี่ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการพัฒนาเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทคามาร่วมทุนจำกัด.....	60



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา	3
ภาพที่ 2.1 ความคิดเชิงระบบ	10
ภาพที่ 2.2 ความรอบรู้แห่งตน	11
ภาพที่ 2.3 แบบแผนความคิด	12
ภาพที่ 2.4 วิสัยทัศน์ร่วม	13
ภาพที่ 2.5 การเรียนรู้ของทีม	14
ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ ยูรพร ศุภรัตน์	15
ภาพที่ 2.7 กระบวนการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กรตามแนวคิดของ Bou-Llusar และ Segarra-Cipres	24
ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดในการศึกษา	28
ภาพที่ 2.9 ผลงานการติดตั้งกระจกสนามบินสุวรรณภูมิ	29
ภาพที่ 2.10 โครงสร้างสายการบังคับบัญชาของบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด	32



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันถือเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญอย่างมากที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันกันสูงมากทั้งในด้านการนำเสนอสินค้าและด้านการให้บริการ รวมถึงการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าประกอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น การเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade Area: FTA) อัตราดอกเบี้ย ราคาน้ำมัน รวมถึงการที่ประเทศไทยได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มประเทศประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community: AEC) ในปี พ.ศ. 2558 ก็ล้วนแล้วแต่เป็นแรงผลักดันในการดำเนินธุรกิจแทบทั้งสิ้น

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กรมีองค์ประกอบมากมาย และหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญก็คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ให้มีคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารควรใส่ใจและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยต้องใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้องและเหมาะสมกับองค์กร ผู้บริหารยุคใหม่เชื่อว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นต่อการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร

แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Model) ต้องอาศัยแนวคิดเชิงบวก (Positive Thinking) เป็นปัจจัยสำคัญสู่การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง รวมถึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ธุรกิจสามารถพัฒนาและสร้างตัวแบบที่เหมาะสม (a fit model) กับสภาวะแวดล้อมได้ ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรก็คือ การผสมผสานบุคลากรในแต่ละยุคเข้าด้วยกันเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัญหาเรื่องการสร้างวินัยให้แก่บุคลากรฝ่ายต่างๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างวินัยระดับองค์กร จึงถือว่าเป็นความท้าทายอย่างมากสำหรับผู้บริหารในการปรับปรุงพัฒนาองค์กร เพื่อเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับแรงผลักดันและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงความท้าทายในการที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้กลายเป็นวัฒนธรรมหลักขององค์กร (Corporate Culture)

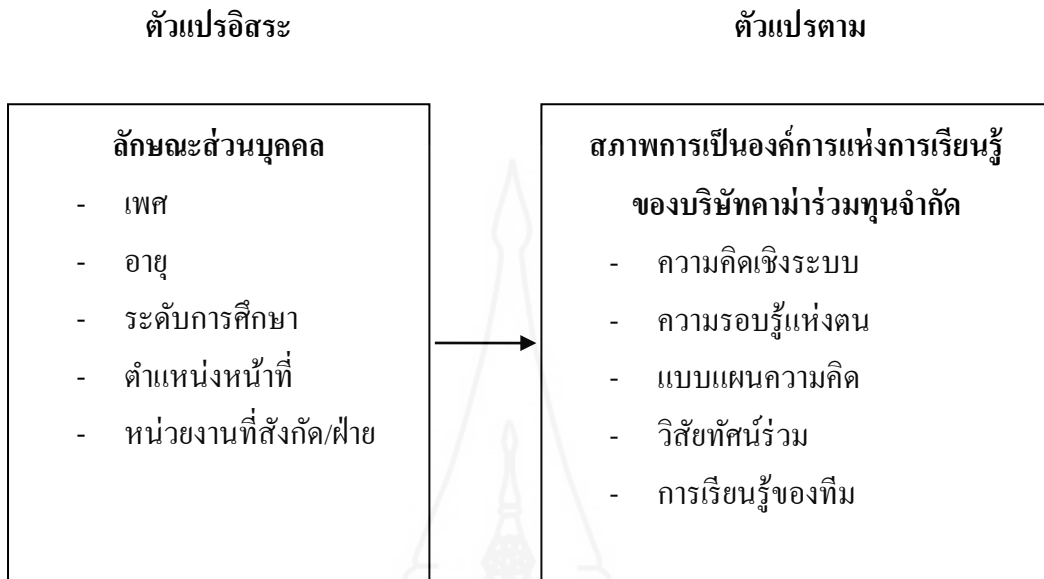
บริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด เป็นบริษัทลูกในกลุ่มบริษัทเกษม (Kasem Group: KSG) ดำเนินกิจการด้านการออกแบบและรับเหมาติดตั้งกระจกและอลูมิเนียมมานานกว่า 50 ปี เป็นองค์กรที่ได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้ดำเนินการติดตั้งกระจกอาคารผู้โดยสารสนามบินสุวรรณภูมิ ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจกำลังก้าวเข้าสู่การบริหารงานของทายาทยุคที่ 3 ซึ่งต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น สภาวะเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงแรงผลักดันในการแข่งขัน จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างผลประโยชน์ที่ดีให้กับองค์กร รวมไปถึงการกระตุ้นดัชนีชี้วัดในการแข่งขันทางธุรกิจ เช่น ส่วนครองตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ผลกำไรต่อปี รวมถึงการเป็นอันดับต้นๆ ขององค์กรที่มีผู้อยากร่วมงานด้วยมากที่สุด ในธุรกิจ

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเกิดความสนใจในเรื่อง การพัฒนาองค์กรให้เป็้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ขององค์กร และเพื่อให้ธุรกิจสามารถบรรลุเป้าหมายหลัก นั่นคือการสร้างกำไรและผลตอบแทนต่อทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ (Stakeholders) รวมถึงยังสามารถทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรต้นแบบที่ดีในธุรกิจ หรือเป็้องค์กรเปรียบเทียบ (Benchmarking) สำหรับคู่แข่งในธุรกิจ แต่ความสำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็้องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้นำองค์กรจะมีความสำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้สำเร็จได้ และต้องมีการวางแผนที่ดี มีขั้นตอนที่ชัดเจนและวัดผลได้ และสุดท้ายต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายจึงจะสามารถประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาเป็้องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาเป็้องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด
- 2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็้องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด

3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

ลักษณะส่วนบุคคลที่ต่างกันมีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรบริษัทคามาร่วมทุนแตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาคครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด โดยมีขอบเขตการศึกษาดังนี้

5.1 ประชากร คือ บุคลากรในบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ทั้งส่วนสำนักงานและส่วนโรงงาน มีจำนวนทั้งสิ้น 96 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรของทาร์โรว์ ยามาเน่ ได้จำนวนทั้งสิ้น 78 คน

5.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

5.2.1 ตัวแปรอิสระ คือลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และหน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย

5.2.2 ตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ซึ่งประกอบไปด้วย ความคิดเชิงระบบ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ของทีม

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรซึ่งบุคลากรสามารถขยายขีดความสามารถ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ได้อย่างแท้จริง เป็นที่ๆ ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวคิดใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้นสามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระและเป็นที่ยอมรับ สามารถที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ในที่นี้ศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการได้แก่

6.1.1 ความคิดเชิงระบบ หมายถึง ความคิดที่สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ และสามารถมองภาพความสัมพันธ์ที่สิ่งหนึ่งมีต่ออีกสิ่งหนึ่งได้อย่างเป็นระบบ

6.1.2 ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

6.1.3 แบบแผนความคิด หมายถึง รูปแบบทางความคิด ความเชื่อที่ได้สั่งสมประสบการณ์จนกลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลสามารถทำความเข้าใจ ตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

6.1.4 วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน

6.1.5 การเรียนรู้ของทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีม เป็นเป้าหมายสำคัญที่ต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ

6.2 พนักงาน หมายถึง พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ทั้งในส่วนสำนักงาน ส่วนช่างงานและส่วนโรงงานผลิต

6.3 ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ได้ข้อมูลสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ในประเด็นที่ศึกษา 5 ประเด็น ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ของทีม

7.2 ได้ข้อมูลการเปรียบเทียบสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ที่จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

7.3 ผู้สนใจสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาขยายผลในองค์กรธุรกิจอื่นได้



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีความสนใจและศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge จากหนังสือ The Fifth Discipline – The Art & Practice of the Learning Organization ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องวินัย 5 ประการ รวมถึงได้ศึกษาจากตำรา บทความทางวิชาการจากนักวิชาการท่านอื่นๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลทั้งหมดที่ศึกษามาทำการวิเคราะห์ และนำมาเรียบเรียงตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
2. กระบวนการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. ลักษณะสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
4. ลักษณะการดำเนินงานกิจการของบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ปีเตอร์ เซงกี (Senge, 1994) นิยามว่าองค์การแห่งการเรียนรู้คือองค์การที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Model) วิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) และการเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

เดวิด กาวิน (Garvin, 2547 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552) ได้เสนอความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้าง ได้มาและการถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

มาร์ควอตส์ (Marquardt, 1996) นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงองค์กร ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือ ไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

วิสุทธิมรรค อำนัภมณี (2550) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า คือองค์กรที่เปิดโอกาส ส่งเสริม จูงใจให้สมาชิกหรือบุคลากรในองค์กรมีการศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตน โดยวิธีการต่างๆอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

ยุรพร สุทธิรัตน์ (2553: 24) นิยามว่า องค์กรเพื่อการเรียนรู้คือองค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเกิดความสุขได้เปรียบและอยู่รอดในธุรกิจ

จากความหมายขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปความหมายขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ได้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนทุกระดับสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีที่สุดให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ทัศนคติที่สำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้คือ การคิดเชิงบวก (Positive Thinking) กล่าวคือเป็นผู้มองโลกในแง่ดี จึงไม่เกิดความเครียด ทำให้มีสติในการใฝ่หาความรู้ต่างๆ อีกทั้งผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสุข “เพลิน” (Play and Lean เท่ากับเพลิน) ในการทำงาน จะก่อให้เกิดทั้งความสุขและความสนุกจากงานที่ทำ จึงจะเกิดเป็นการเรียนรู้ตามมานั่นเอง

1.2 แนวคิดและทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) คืออะไร? แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรทั่วไป ปัจจุบันได้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีชื่อเสียงมากที่สุด 3 ท่าน คือ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David A. Gavin ซึ่งแต่ละท่านได้กล่าวสรุปถึงลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

Peter M. Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

David A. Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า คือ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

Michael J. Marquardt (1994) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยของค์การ จากความผิดพลาดและความล้มเหลว ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.1 สรุปขั้นตอนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ที่มีชื่อเสียงมากที่สุด 3 ท่าน

Peter M. Senge	Michael J. Marquardt	David A. Gavin
1. คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems Thinking)	1. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving)
2. โฟกัสใฝ่รู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ (Personal Mastery)	2. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management)	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ (Experimentation with New Approaches)
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models)	3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past history)
4. มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	4. การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment)	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others)
5. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการภายในประเทศอีกหลายท่านด้วยกันซึ่งได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกับทั้ง 3 ท่านดังกล่าว

วรภัทร์ ภูเจริญ (2547: 21) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรัก อย่างต่อเนื่อง

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2554: online) กล่าวถึงลักษณะสำคัญ 5 ประการ ของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ คือ

1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving) โดยอาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA: Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็นความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview) การสังเกต (Observation) ฯลฯ
5. มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการทำให้ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

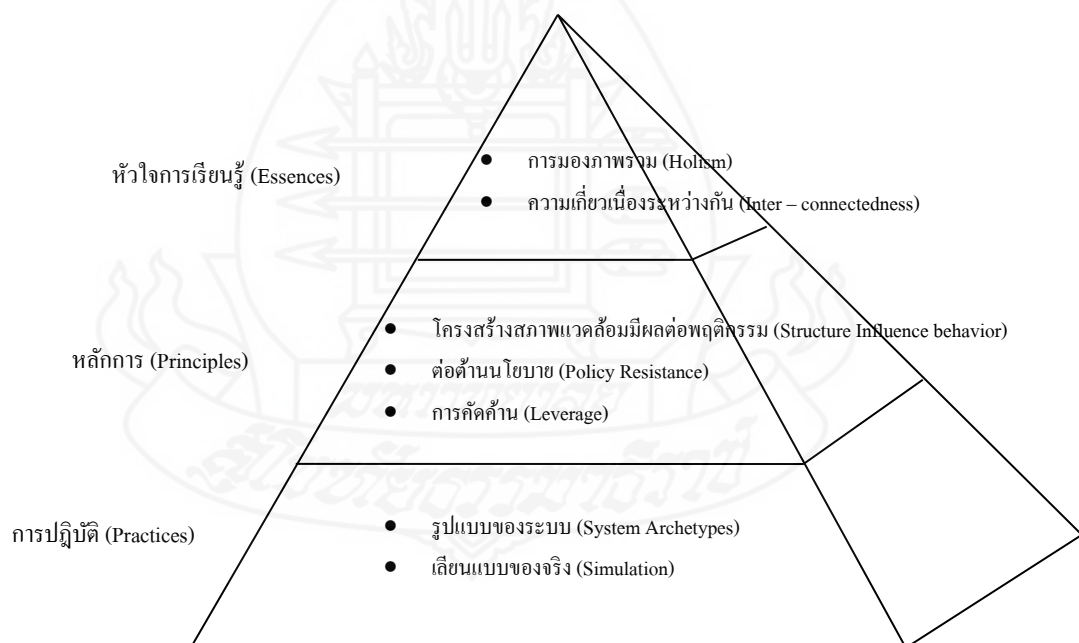
เสาวนิต คำจันทา (2554: online) กล่าวว่า ใ้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

1. องค์กรที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง
2. องค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้ง มีการจัดหา การสร้าง การถ่ายโอน ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ๆ
3. ใช้แนวคิดการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ทีมงาน และองค์กร
4. มีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคม โลกได้อย่างสง่างาม

วิจารณ์ พาณิช แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิตมีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

แนวคิดของ Peter M. Senge แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง “The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization” กล่าวเปรียบเทียบว่าวินัย 5 ประการนั้นเปรียบเสมือนมือ โดยวินัยแต่ละประการจะเป็นนิ้วแต่ละนิ้ว และได้แนะนำให้ฝึก System Thinking ก่อนเป็นอันดับแรกแล้วจึงค่อยฝึก Mental Model, Team Learning, Share Vision, Personal Mastery สำหรับวินัย 5 ประการตามแนวคิดของ Peter M. Senge มีดังนี้ 1) System Thinking: ความคิดเชิงระบบ 2) Personal Mastery: ความรอบรู้แห่งตน 3) Mental Models: แบบแผนความคิด 4) Shared Vision: วิสัยทัศน์ร่วม และ 5) Team Learning: การเรียนรู้ของทีม

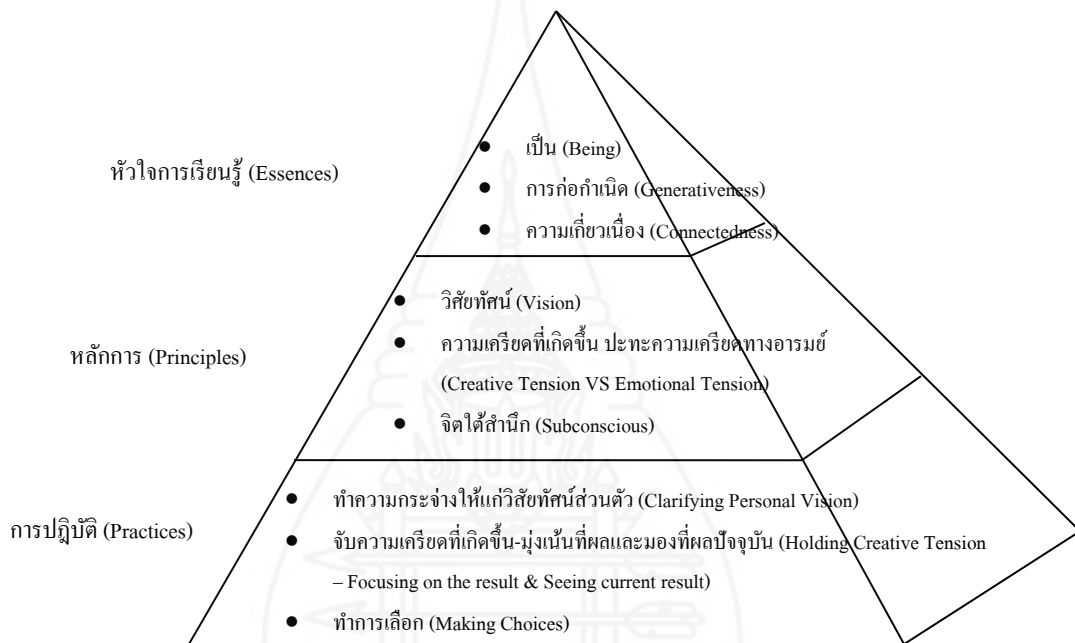
1.2.1 System Thinking: ความคิดเชิงระบบ



ภาพที่ 2.1 ความคิดเชิงระบบ

คือ ความสามารถในการคิดเชิงระบบ คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิถีคิด และภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและ เหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการ พึ่งพา อาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้ สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

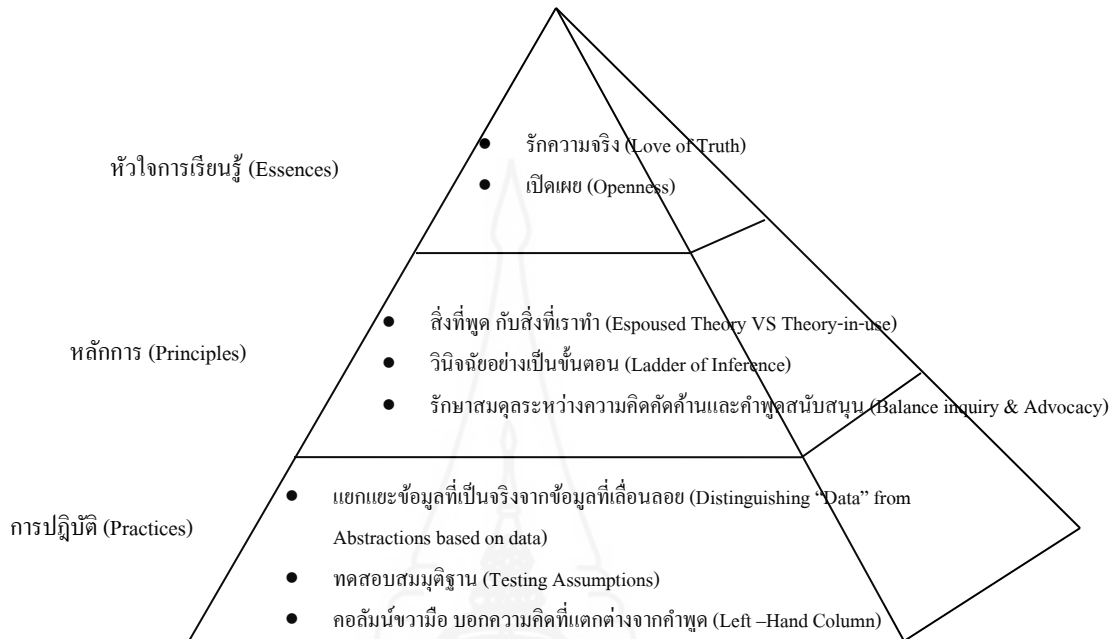
1.2.2 Personal Mastery: ความรอบรู้แห่งตน



ภาพที่ 2.2 ความรอบรู้แห่งตน

องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการ จัดกลไกต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนามนุษย์ หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้ อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งมั่นในการเรียนรู้ตลอดชีวิตและมีการกำหนดจุดมุ่งหมายให้กับตัวเอง

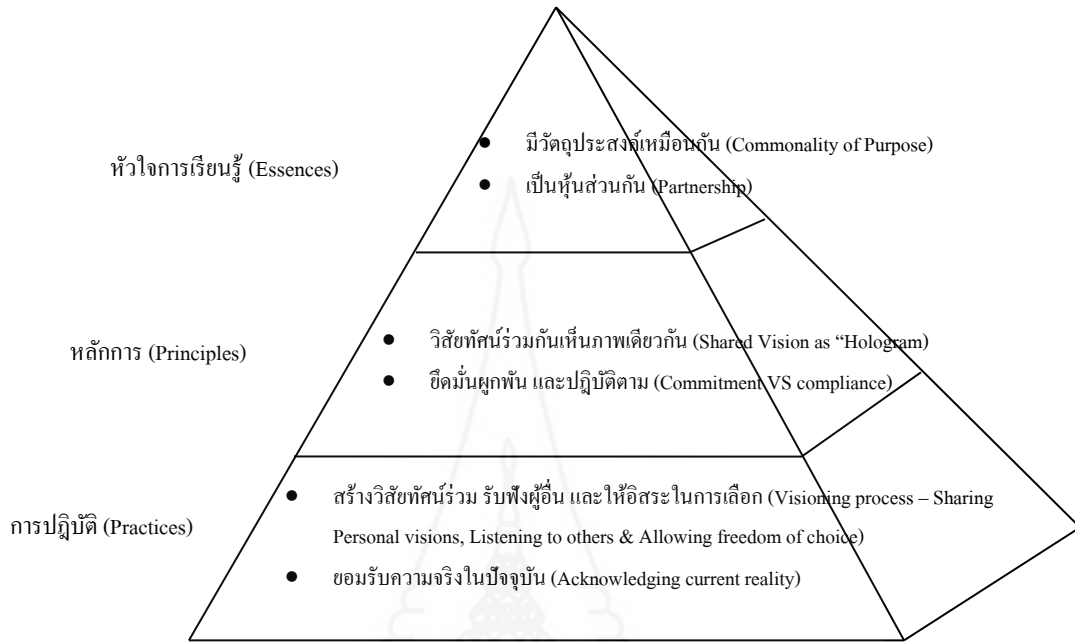
1.2.3 Mental Model: แบบแผนความคิด



ภาพที่ 2.3 แบบแผนความคิด

คือ การตระหนักถึง กรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพื่อพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering)

1.2.4 Shared Vision: วิสัยทัศน์ร่วม



ภาพที่ 2.4 วิสัยทัศน์ร่วม

องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็น กรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนา ร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทพินิจแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อใ้การเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

1.2.5 Team Learning: การเรียนรู้ของทีม



ภาพที่ 2.5 การเรียนรู้ของทีม

ในองค์กรที่เรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน โดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุม ไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กรมีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ ออกมาได้อย่างเต็มที่

2. กระบวนการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ยุรพร สุทธรัตน์ (2553: 109) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการจัดการความรู้โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบซึ่งเริ่มจากการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การแบ่งปันความรู้เพื่อให้กระจายไปยังสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร รวมถึงจะต้องมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ (Share vision) ไปพร้อมๆ กัน กระบวนการถัดมาคือการใช้ความรู้ที่แสวงหามาได้นำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและปรับวัฒนธรรมขององค์กร และกระบวนการสุดท้ายก็คือระบบความจำขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบความจำขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการรวบรวม การเก็บสะสมและการเข้าไปใช้ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์และส่งผลสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานทั้งองค์กร



ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ ยุรพร สุทธรัตน์

2.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) เป็นกระบวนการแรกในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแหล่งความรู้ที่องค์กรสามารถหาได้นั้นมาจากพนักงานภายในองค์กร จากลูกค้า จากคู่แข่ง จากผู้จัดจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับองค์กรและจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

2.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้ความรู้มีการกระจายไปยังสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร และการกระจายข้อมูลความรู้นี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่การเรียนรู้ทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ๆ ทำให้ระดับการเรียนรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น ปัจจัยที่ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ได้แก่

- 2.2.1 สิ่งจูงใจและการจูงใจที่เหมาะสม
- 2.2.2 ต้องมีทรัพยากรที่เพียงพอ
- 2.2.3 ต้องมีความกว้างและความลึกซึ้งของทักษะและความชำนาญที่เหมาะสม
- 2.2.4 การเชื่อมโยงและการขยายขอบเขตของแต่ละคน
- 2.2.5 ความมุ่งมั่นต่อโครงการที่ทำสำเร็จ

2.3 การใช้ความรู้ (Knowledge utilization) เป็นการตัดสินใจในการนำความรู้ที่มีอยู่ไปขยายใช้กับสถานการณ์ใหม่ๆและนำไปสู่การกระทำ หัวใจสำคัญคือการประสานร่วมมือกันทั้งภายในองค์กรเองกับพันธมิตรขององค์กร มีปัจจัย 8 ประการที่ช่วยให้้องค์กรสร้างความรู้ แบ่งเป็นความรู้และใช้ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จ คือ

2.3.1 การเชื่อมโยงผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจหรือมูลค่าของอุตสาหกรรมคือ การประหยัดเงินหรือการมีรายรับที่เพิ่มขึ้นขององค์กร

2.3.2 สิ่งอำนวยความสะดวกทั้งทางด้านเทคนิคและองค์กร ซึ่งหากได้รับการสนับสนุนก็มีแนวโน้มที่การใช้ความรู้จะประสพผลสำเร็จ

2.3.3 มาตรฐานและความยืดหยุ่นในโครงสร้างความรู้

2.3.4 วัฒนธรรมที่สนับสนุนกับความรู้ ซึ่งองค์กรควรมีวัฒนธรรมการสนับสนุนความรู้และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์

2.3.5 มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและใช้ภาษาที่เข้าใจชัด

2.3.6 สนับสนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนและเสริมการจูงใจ

2.3.7 มีช่องทางการถ่ายโอนความรู้หลายช่องทาง

2.3.8 ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่นการให้เงินทุนสนับสนุนหรือทรัพยากรอื่นเพื่ออำนวยความสะดวก

2.4 ระบบความจำขององค์กร (Organization memory) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จและเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการรวบรวม การเก็บสะสมและการเข้าไปใช้ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์และส่งผลที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงานที่ตามมา ข้อดีของการปรับปรุงการใช้และการรักษาความจำขององค์กร ทำให้เกิดการปรับปรุงเพื่อมุ่งไปสู่ความสามารถหลักที่ทำให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

2.4.1 องค์กรเกิดการเรียนรู้มากขึ้น

2.4.2 การจัดการตนเองมากขึ้น

2.4.3 การรวบรวมคนที่มีบทบาทในองค์กร

2.4.4 ต้นทุนในการทำรายการลดลง

2.4.5 การลดต้นทุนในการทำซ้ำจากการแก้ไขปัญหาเดิมๆ

2.4.5 การสร้างความรู้ใหม่จากการเชื่อมโยงความรู้ที่องค์กรมีอยู่กับความรู้ที่ถูกแพร่กระจายภายในองค์กร

2.4.6 การนำความรู้ที่ถูกแบ่งปันหรือแชร์ทั่วทั้งองค์กรมาใช้อาจจะทำให้ความสามารถในการปรับเปลี่ยนตามความต้องการของสภาพแวดล้อมดีขึ้น

3. ลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ยุรพร สุทธิรัตน์ (2553:191) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะมีลักษณะที่เป็นลักษณะเด่นเฉพาะของแต่ละองค์กร โดยได้สรุปลักษณะดังกล่าวเป็น 6 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะสำคัญที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์กรหรือคุณค่าทางวัฒนธรรม
2. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหรือความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการให้อำนาจ
3. การสื่อสาร
4. การถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร
5. ลักษณะพนักงาน
6. การยกระดับผลการปฏิบัติงาน

3.1 ค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural values) ลักษณะสำคัญประการหนึ่งขององค์กรเพื่อการเรียนรู้คือ การมีคุณค่าทางวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการนำความรู้ที่มีมาแบ่งปันกับสมาชิกในองค์กรและนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ มีค่านิยมทางวัฒนธรรมหลายอย่างที่ผู้นำจะต้องปลูกฝังลงในองค์กร เช่นการสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และวัฒนธรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมถึงการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร

ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่องค์กรควรส่งเสริมเพื่อวางรากฐานและพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งสามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2.1



ตารางที่ 2.2 ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่องค์การควรส่งเสริม

แนวคิด	การสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม
Edgar Schein (1993)	<p>การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมในการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ Schein สามารถทำได้โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยทางจิตวิทยา <ol style="list-style-type: none"> 1.1 การให้โอกาสในการอบรมฝึกหัด 1.2 การสนับสนุนให้ไม่อายและไม่กลัวในข้อผิดพลาดที่เกิดและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดนั้น 1.3 การให้คำแนะนำและรางวัลในการพยายามทำสิ่งใหม่ๆ 2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำการเรียนรู้สิ่งใหม่เองก่อนหากต้องการให้ผู้อื่นเรียนรู้สิ่งใหม่ 3. การสร้างกลุ่มจัดการการเรียนรู้เพื่อเป็นกลุ่มนำในการขยายขอบเขตการเรียนรู้ในองค์การ โดยกลุ่มจะมีการออกแบบกระบวนการในการเรียนรู้ การออกแบบกระบวนการเรียนรู้ โดยสร้างกลุ่มทำงาน
Ted Hoff (2005)	<p>Hoff เสนอวิธีการสร้างการเรียนรู้เพื่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่องค์การ 3 วิธี คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาพนักงานแต่ละคนในด้านความสามารถ ความรู้และทักษะในการทำงาน 2. การพัฒนาการเรียนรู้ในระดับทีมในเรื่องการทำกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกัน 3. การปรับเปลี่ยนองค์การในเรื่องการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ ซึ่งการที่จะทำให้การเรียนรู้ขององค์การมีความเหนือกว่าหรือดีกว่า (คู่แข่ง) นั้น Hoff เสนอว่าควรทำสิ่งนี้ต่อไป

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

แนวคิด	การสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม
	<p>3.1 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องการ</p> <p>3.2 การถ่ายทอดสาระของการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยการสื่อสาร</p> <p>3.3 การประสานงานกันระหว่างหน่วยธุรกิจโดยกลุ่มผู้จัดการจากหน่วยงานต่างๆ</p> <p>3.4 การจัดหาเครื่องมือการเรียนรู้ที่เหมาะสม</p> <p>3.5 การประเมินคุณค่าการเรียนรู้</p>
Lauren Keller Johnson (2005)	<p>Johnson เสนอการสร้างวัฒนธรรมการริเริ่มสิ่งใหม่โดยการ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทำการประเมินวัฒนธรรมองค์กรเดิมก่อนจะทำการเปลี่ยนแปลงใดๆ 2. การวางเงื่อนไขทางวัฒนธรรมใหม่ที่องค์กรต้องการ 3. การใช้เวลาและสนับสนุนความพยายามที่จะทำสิ่งที่ถูกต้องของสมาชิกในองค์กร 4. การสร้างทีมปฏิบัติที่มีความสามารถและเหมาะสมในการริเริ่มสร้างสรรค์ 5. การสนับสนุนให้พนักงานกล้าที่จะริเริ่มสร้างสรรค์
Ashok Jashapara (2003); Lopez, Susana Perez; Manuel Montes Peon, Jose and Jose Vazquez Ordas, Camilo (2004)	<p>การสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรมในการร่วมมือกันทำงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จะต้องทำการปรับเปลี่ยนขณะที่ทำการเรียนรู้และสร้างทัศนคติของการร่วมมือกันทำงาน 2. วัฒนธรรมในการร่วมมือ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ระยะยาว การสื่อสาร พูดคุย ความเชื่อใจไว้วางใจ การนับถือและให้เกียรติสมาชิกในองค์กรทุกคน การทำงานเป็นทีม การให้อำนาจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

แนวคิด	การสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม
Swee C. Goh (1998); Dave Ulrich, Van Glinow and Marry ann (1993); Swee C. Goh and Gregory Richards (1997); David A.Garvin (1993) Michael E. McGill and John W. Slocum Jr. (1992); Jeanne Liedtka (1999); etc.	วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทดลองเพื่อนำองค์การไปสู่องค์การ เพื่อการเรียนรู้ ถูกเสนอโดย (Goh, 1998; Ulrich และคณะ (1993); Goh และ Richards (1997); Garvin (1993) และนักวิชาการอื่น ด้วยการ: 1. ให้โอกาสพนักงานในการนำความคิดใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน 2. ให้ทำการทดลองตามความคิดใหม่ 3. สนับสนุนการทดลองใหม่ๆ ทั้งระดับบุคคลและระดับทีมอย่าง ต่อเนื่อง 4. สนับสนุนให้มีการปรับปรุงการทำงานตลอดเวลา 5. ให้รางวัลเพื่อการจูงใจการนำความคิดใหม่มาปฏิบัติ
John Kremer Bennett and Michael J. O'Brien (1994); Michael E. McGill And John W. Slocum Jr. (1992); Anthony DiBella (1997)	วัฒนธรรมของความเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร เช่น 1. การไม่ตำหนิเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น 2. การสนับสนุนให้มีการพูดคุยร่วมกันเพื่อหาทางออกในการแก้ไข ปัญหา 3. การสนับสนุนการทำงานไร้ขอบเขต (Boundary less organization) 4. การมีอิสระที่จะพูดในสิ่งที่คิด
John Kremer Bennett and Michael J. O'Brien (1994); Swee C. Goh (1998)	วัฒนธรรมองค์กรที่ให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้เป็นปัจจัยสนับสนุน ให้เกิดกิจกรรมที่ต้องการ รูปแบบของรางวัล เช่น 1. การยกย่องเชิดชูเกียรติพนักงานเมื่อมีการทำสิ่งใหม่และ ประสบความสำเร็จ 2. การแชร์หรือแบ่งกำไรและผลประโยชน์ร่วมกัน 3. การให้โบนัสพนักงานเมื่อมีอัตราผลผลิตเพิ่มขึ้นหรือกำไรเพิ่มขึ้น 4. การสนับสนุนให้ใช้เวลาในการทำงานค้นคิดสิ่งใหม่ๆ 5. การมีเงินกองทุนพิเศษที่สนับสนุนการกระทำสิ่งใหม่ๆ

3.2 คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหรือความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการให้อำนาจ

วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลักขององค์กร ผู้บริหารควรมีศิลปะในการโน้มน้าวและทำให้สมาชิกในองค์กรยึดต่อความมุ่งมั่นในงานอย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกันที่ชัดเจน มีความเข้าใจถึงสภาพที่เป็นจริงและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้

การให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานถือเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งของการปฏิบัติเพื่อที่จะก้าวไปสู่การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ต้องควบคุมไม่ให้ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ดังนั้นผู้นำมีหน้าที่ต้องทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระตุ้นให้เกิดการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในขอบเขต

ยุรพร สุทธรัตน์ (2553: 233) อ้างถึง Khan (1997) ว่า การให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่จะก่อให้เกิดความเชื่อถือนระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้จะเป็นตัวผลักดันให้พนักงานแต่ละคนทำการปรับปรุงคุณภาพและผลผลิตอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการให้บริการที่ดีขึ้น (ดีกว่า) หรืออาจกล่าวได้ว่า การให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานเป็นพลังภายในที่ช่วยให้องค์กรได้รับผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประโยชน์ของการให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานได้แสดงให้เห็นถึงผลในทางบวกที่เกิดขึ้นหลายประการ อาทิเช่น

1. ทำให้ทัศนคติของพนักงานดีขึ้น จากการได้รับผิชอบและให้อำนาจกับพนักงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานนั้นๆ
2. การให้อำนาจในการปฏิบัติแก่พนักงานทำให้องค์กรได้รับผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และคุณภาพงานที่ดีขึ้นจากการสร้างสรรค์ที่เกิดจากพนักงาน อีกทั้งอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานก็จะน้อยกว่าพนักงานที่ไม่ได้รับอำนาจในการปฏิบัติงาน
3. การให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานยังเป็นการปรับปรุงผลการทำงานของผู้นำ เนื่องจากเมื่อผู้นำได้ให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานที่มีทักษะความสามารถภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความเชื่อถือการพูดคุยสื่อสารที่เปิดเผยแล้ว ผู้บริหารหรือผู้นำก็จะสามารถใช้เวลาไปในการบริหารและการจัดการงานอื่น
4. รวมทั้งมีเวลาที่จะไปจัดการกับกิจกรรมการบริหารมากขึ้น เช่นการวางแผนธุรกิจ และการพัฒนาพนักงาน เป็นต้น

3.3 การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารเพื่อการเรียนรู้มีความจำเป็นและเป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งขององค์การในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะการสื่อสารเป็นกระบวนการหนึ่งที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าช่องทางการสื่อสารภายในองค์การจะต้องเปิดกว้างและใช้การได้ ซึ่งการสื่อสารจะหมายรวมถึงการให้ข้อมูลและการรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ซึ่งจะต้องทำการสื่อสารถึงกันด้วยความเปิดเผย สื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์การมีหลายประเภทด้วยกัน เช่น

- 1) การสื่อสารด้วยการประชุมผ่านวิดีโอ
- 2) การสื่อสารภายในองค์การผ่านสิ่งพิมพ์ต่างๆ หรือจดหมายข่าว
- 3) ผู้จัดการทำการสื่อสารผ่านการจัดประชุม
- 4) การทำการสื่อสารด้วยการประชุมแบบให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 5) การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 6) การสื่อสารผ่านสื่อสมัยใหม่ เช่น Facebook, whatsapp, line เป็นต้น

ยุรพร ศุภรัตน์ (2553: 243) กล่าวถึง Sheng (1990) ว่า การพัฒนาการสื่อสารในองค์การเพื่อการเรียนรู้ในลักษณะของการวิเคราะห์กระบวนการพูดคุยและการสนทนา ตลอดจนการอภิปรายโต้แย้ง โดยได้กล่าวถึงการพูดคุยและบทสนทนาว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการเรียนรู้ระดับทีมและเป็นสิ่งที่สามารถนำไปสู่การกระทำสิ่งใหม่ๆ กล่าวโดยสรุป การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สนับสนุนองค์การเพื่อการเรียนรู้มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารที่สมาชิกในองค์การมีอิสระ เปิดกว้าง และมีการแชร์ระหว่างสมาชิกในองค์การ ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต คู่แข่งขัน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย
2. เป็นการสื่อสารที่มีความรวดเร็ว ชัดเจน และมุ่งไปสู่เนื้อหาที่เป็นประเด็นสำคัญ
3. การสื่อสารในองค์การเพื่อการเรียนรู้จะคาดหวังการมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นและยอมรับความขัดแย้งนั้น
4. จะต้องมีการสื่อสารข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นและแชร์ข้อผิดพลาดนั้น ไปยังสมาชิกคนอื่นภายในองค์การ โดยถือว่าข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นนี้ถือเป็น โอกาสของการเรียนรู้ที่จะไม่ให้มีข้อผิดพลาดเช่นเดิมเกิดขึ้นซ้ำในองค์การ
5. เป็นการสื่อสารเพื่อทำให้พนักงานเกิดความเต็มใจที่จะแบ่งปันความคิดและข้อคิดเห็นต่างๆ และส่งผลให้เกิดความรู้ใหม่หรือความรู้ที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม

6. เป็นการสื่อสารภายใต้สภาพแวดล้อมองค์กรที่มีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่มีการตำหนิกัน รวมทั้งสมาชิกในองค์กรรู้สึกถึงความมีอิสระในการที่จะรายงานข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

7. การสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารเป็นการกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ซึ่งการแบ่งปันความรู้ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้

8. การให้พนักงานได้มีส่วนพูดคุย แชรหรือแบ่งปันความคิด และได้แสดงความสามารถในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

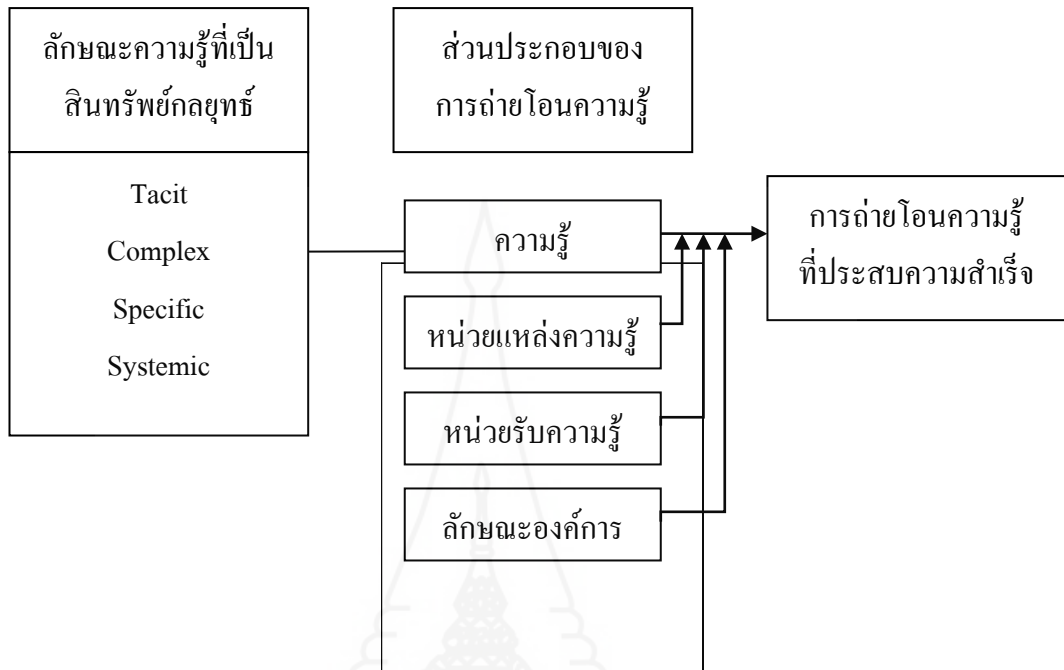
9. มีการสื่อสารวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายไปยังสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความมุ่งมั่นในการทำงานและตั้งใจที่จะเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน

10. มีการนำวิธีการสื่อสารที่หลากหลายตลอดจนนำเทคโนโลยีมารวมใช้ เช่น การสื่อสารผ่านจดหมายข่าวขององค์กร (ระบบ IT เข้ามาช่วย) การประชุมผ่านวิดีโอ การประชุมให้ผลย้อนกลับ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและกระจายข่าวสารได้ทั่วทั้งองค์กร

3.4 การถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร (Knowledge transfer) เป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรถูกถ่ายโอนอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไปยังอีกส่วนหนึ่งขององค์กร การถ่ายโอนความรู้ยังเป็นกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุดในองค์กรกระบวนการหนึ่ง



กระบวนการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร



ภาพที่ 2.7 กระบวนการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กรตามแนวคิดของ Bou-Llusar และ Segarra-Cipres (2006)

สิ่งที่ผู้จัดการควรถือปฏิบัติในการถ่ายโอนความรู้มี ดังนี้

- 1) ภายในองค์กรมีระดับความไว้วางใจกันของพนักงานทั้งในระดับบุคคลและการไว้วางใจกันของกลุ่มต่างๆ ในระดับสูง จากหลักฐานการศึกษาพบว่าหากพนักงานในองค์กรมีระดับความไว้วางใจกันสูงแล้วจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการแบ่งปันและเข้าถึงข้อมูลขององค์กรได้อย่างกว้างขวาง อีกทั้งผู้นำหรือผู้จัดการจะต้องมีพฤติกรรมของความสม่ำเสมอในการเปิดเผยด้วย
- 2) วัฒนธรรมที่เข้มแข็งของการประสานความร่วมมือและร่วมใจกัน ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมาจากการทำงานที่สนับสนุนและอนุญาตให้แต่ละคนและแต่ละกลุ่มทำงานร่วมกันในโครงการต่างๆ และการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน และเน้นการทำงานเป็นทีมรวมทั้งการตั้งทีมงานจากแผนกต่างๆ ในองค์กร

3) วัฒนธรรมที่เข้มแข็งของการเรียนรู้ที่จะเรียนและการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งเชื่อมโยงกับการหาและแก้ไขปัญหา รวมทั้งเน้นถึงคุณค่าต่างๆ ที่สำคัญ เช่น คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการให้บริการลูกค้า พนักงานจะต้องได้รับการสนับสนุนให้ได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น สิ่งที่ถูกค้าไม่พอใจหรือคำหยาบของสินค้า และนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้และแชร์ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อการแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์ความคิดใหม่เพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

4) การออกแบบขององค์กรจะต้องสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารตามแนวนอนที่มีประสิทธิภาพและมีอุปสรรคจากการสื่อสารให้น้อยที่สุด ระบบข้อมูลข่าวสารจะต้องสนับสนุนการไหลเวียนของข้อมูลในองค์กร รวมทั้งให้เกิดการเข้าถึงข้อมูลความรู้ต่างๆ ได้โดยง่าย

5) ระดับของทักษะและความสามารถของพนักงานในองค์กรจะต้องใกล้เคียงกัน พนักงานจะต้องได้รับการอบรมอย่างดีทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

6) จะต้องมีความสมดุลระหว่างการสนับสนุนการแบ่งปันและการถ่ายโอนความรู้ผ่านกระบวนการที่มีรูปแบบ เช่น การแบ่งปันแนวทางการทำงานที่เป็นเลิศ และการแบ่งปันความรู้ผ่านกระบวนการที่ไม่เป็นรูปแบบมากนัก เช่น การมีพี่เลี้ยง การใช้ Intranet และ Web site การสนทนากลุ่ม การพูดคุยถกเถียงในการตรวจสอบโครงการ เป็นต้น

7) ระบบการให้รางวัล จะต้องไม่มุ่งเฉพาะที่ผลทางการเงินหรือผลลัพธ์สุดท้าย แต่เพียงอย่างเดียว หากองค์กรให้ความสำคัญที่ผลลัพธ์สุดท้ายหรือผลทางการเงินเป็นเป้าหมายหลัก อาจจะทำให้เกิดการแข่งขันในระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กรได้ ดังนั้น รางวัลควรจะให้โดยคำนึงถึงเกณฑ์ต่างๆ เช่น การประสบความสำเร็จในการแบ่งปันหรือแชร์ความรู้ ความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ลักษณะที่สำคัญของการถ่ายโอนความรู้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (ยุรพร สุทธรัตน์, 2553: 283) มีดังนี้

1. สมาชิกในองค์กรมีอิสระที่จะใช้ความรู้ของบริษัท (Organization knowledge) ในการทำงาน เช่น เอกสาร คู่มือต่างๆ
2. สมาชิกในองค์กรสามารถที่จะเรียนรู้การทำงานจากเพื่อนร่วมงาน
3. องค์กรมีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าในการหาความรู้และกระจายความรู้
4. แต่ละทีมงานในองค์กรถ่ายทอดความรู้ให้ทีมอื่นเรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์
5. สมาชิกในองค์กรพูดคุยข้อคิดเห็นเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในทีมและต่างทีม

6. สมาชิกในองค์กรต้องการที่จะเรียนรู้และเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้เพื่อการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

7. สมาชิกในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อคิดเห็นกับลูกค้า เพื่อนำความสามารถหลักขององค์กรมาใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

8. สมาชิกในองค์กรรู้สึกมั่นใจที่จะพูดคุยข้อคิดเห็นเกี่ยวกับงานหรือความรู้ในงานกับเพื่อนร่วมงาน

9. สมาชิกในองค์กรอุทิศประสบการณ์ ความคิด ให้กับทีมงานในการทำงาน

10. สมาชิกในองค์กรถ่ายทอดความรู้ โดยการพูดคุย แบ่งปันผ่านการสื่อสารด้วยใจ

11. สมาชิกในองค์กรมีโอกาสเรียนรู้ข้อผิดพลาดจากอดีตรวมทั้งจากบริษัทอื่นด้วย

12. ความรู้เกี่ยวกับงานในองค์กรถูกกระจายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

13. ความรู้เกี่ยวกับงานในองค์กรได้รับการจัดบันทึกและสมาชิกในองค์กรสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้

14. สมาชิกในองค์กรสามารถใช้ความรู้เกี่ยวกับงานในบริษัทได้จากเอกสาร กระบวนการ (Process) วิธีการ (Practice) และประเพณีปฏิบัติขององค์กร

15. ความรู้เกี่ยวกับงานขององค์กรถูกจัดเก็บไว้ในรูปแบบที่สามารถหยิบใช้ได้ ง่าย เช่น คู่มือการทำงาน ข้อเสนอแนะการปฏิบัติ ข้อมูลในคอมพิวเตอร์

16. สมาชิกในองค์กรสามารถใช้ความรู้เกี่ยวกับงานของเพื่อนร่วมงานได้

17. สมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานให้กับเพื่อนร่วมงาน

18. องค์กรมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้เกี่ยวกับงานและนำไปใช้อย่างมีระบบ

3.5 ลักษณะพนักงาน (Employee characteristics) แยกออกเป็นลักษณะที่สำคัญของผู้นำ และของพนักงาน โดยลักษณะที่สำคัญของพนักงานที่เป็นผู้นำ เช่น

1) การเปิดเผย ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้อื่น

2) มีความคิดอย่างเป็นระบบ สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องต่างๆ หรือเหตุการณ์ต่างๆ ได้ทั้งหมดแทนการมองเห็นเป็นส่วนๆ

3) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น

4) มีความตระหนักถึงความมีประสิทธิภาพ

5) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เอาใจใส่และให้ความสนใจต่อพนักงาน มีคุณธรรม มีความเป็นกลางในการจัดการพนักงาน

ส่วนลักษณะที่สำคัญของพนักงาน เช่น

- 1) เป็นผู้มีความสามารถและทักษะในการเรียนรู้ที่จะเรียน รวมทั้งการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานของตนเองและผู้อื่น
- 2) เป็นผู้ที่มีทักษะในการเป็นผู้นำและการให้คำแนะนำปรึกษา
- 3) มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม
- 4) สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้
- 5) มีความสามารถในการสร้างความรู้และการถ่ายโอนความรู้
- 6) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อการสนับสนุนการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพ
- 7) มีความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 8) มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำหรืองานที่ได้รับมอบหมาย และรู้ว่างานนั้นมีความสำคัญต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร
- 9) มีความมุ่งมั่นต่อพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 10) มีการหาวิธีการทำงานใหม่ๆ หรือทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ
- 11) มีการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ความคิด วิสัยทัศน์ และสามารถทำการสื่อสารได้อย่างเปิดเผย

3.6 การยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance upgrading) เป็นมาตรวัดที่สำคัญในการประเมินว่าองค์กรกำลังเดินทางหรือมุ่งหน้าไปสู่การพัฒนาเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ การยกระดับผลการปฏิบัติงานจะหมายรวมถึงการปรับปรุงคุณภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

ตัวอย่างของตัวชี้วัดที่บ่งชี้ว่าองค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นหรือไม่นั้น เช่น

- 1) การส่งของให้ลูกค้าเป็นไปตามกำหนด หรือตรงตามเวลาใช่หรือไม่
- 2) ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรมีคุณภาพที่ดีกว่า เหนือกว่าใช่หรือไม่
- 3) องค์กรมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นใช่หรือไม่
- 4) องค์กรไม่มีของเสียหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นใช่หรือไม่
- 5) องค์กรมีสถานะทางการเงินที่ดีขึ้นใช่หรือไม่
- 6) พนักงานในองค์กรมีการทำงานเป็นทีม เป็นเครือข่ายใช่หรือไม่
- 7) องค์กรมีการพัฒนาพนักงานเพื่อสร้างให้เกิดทักษะและความสามารถ มีสมรรถนะที่จะเป็นความสามารถหลักขององค์กรต่อไปใช่หรือไม่

8) องค์กรมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนมีการออกแบบกระบวนการต่างๆ ใช้หรือไม่

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมด ผู้ศึกษานำมาเขียนสรุปแสดงเป็นภาพรวมได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดในการศึกษา

4. ลักษณะการดำเนินงานกิจการของบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด

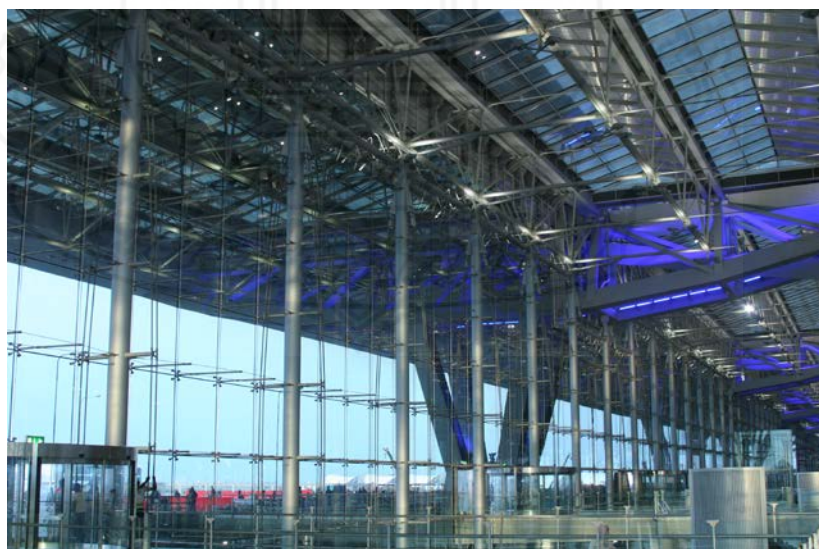
4.1 ข้อมูลพื้นฐาน

บริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2543 จากความร่วมมือทางพันธมิตรธุรกิจ (JOINT VENTURE) ของบริษัทเอกชนจากประเทศไทย อเมริกา และญี่ปุ่น โดยมีจุดประสงค์เพื่อการผิ๊งกำลัง และเข้าร่วมการประมูล โครงการก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่ของประเทศไทย ในขณะนั้นคือ สนามบินสุวรรณภูมิ (Suvarnabhumi Airport)

บริษัท คามาร่วมทุน จำกัด มีสำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 99/9 หมู่ที่ 13 ถนนบางนา-ตราด กม.7 ตำบลบางแก้ว อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540 หมายเลขโทรศัพท์ 66(0)27399487-90 โทรสาร 66(0)27399491-92 website www.kama.co.th และ Email ติดต่อ kamajv@kama.co.th

4.2 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

ผู้ก่อตั้งคือ ประธานกลุ่มธุรกิจเกษม (Kasem Group) คุณวินิจ ทวีสกุลชัย โดยในปัจจุบันมีคุณวิจักขณ์ สุวรรณเจริญ เป็นกรรมการผู้จัดการ บริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ดำเนินธุรกิจด้านการออกแบบ จัดหาและดำเนินการติดตั้งโครงกระดูกและอลูมิเนียม เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงระดับประเทศโดยมีผลงานเป็นที่ยอมรับในวงการธุรกิจก่อสร้าง จนได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้ออกแบบและติดตั้งระบบกระดูกชนิด Cable Truss ของอาคารผู้โดยสารสนามบินสุวรรณภูมิ (Terminal Building Suvarnabhumi Airport)



ภาพที่ 2.9 ผลงานการติดตั้งโครงกระดูกสนามบินสุวรรณภูมิ

งานบริการและความรับผิดชอบของบริษัทคาม่าร่วมทุน มีดังนี้

1. ผลิตและตัดประกอบประตู – หน้าต่างอลูมิเนียม, Cladding และ Curtain Wall
2. บริการจัดหาวัสดุและผลิตป้อนให้กับบริษัทผู้รับเหมาหลัก
3. บริการงานติดตั้งผนังกระจกและอลูมิเนียม
4. งานเฟรมโลหะทั่วไป เช่น เหล็ก เหล็กกล้าไร้สนิม (Stainless Steel) เเคลบีด ฯลฯ
5. งานออกแบบระบบการติดตั้ง
6. บริการด้านการจัดทำแบบก่อสร้าง
7. บริการด้านการประมาณราคาค่าก่อสร้างงานกระจกและอลูมิเนียม
8. บริการด้านวิศวกรรมทั่วไป, จัดทำรายการคำนวณ และตรวจสอบหน้างาน
9. บริการด้านการวิจัยและพัฒนาในสายงานกระจกและอลูมิเนียม

4.3 สถานภาพปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2558)

ก่อตั้งเมื่อเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2543 ด้วยทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท จำนวนพนักงานทั้งหมดในปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2555) มีจำนวน 96 คน แบ่งออกเป็น

4.3.1 ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษา	จำนวน	8	คน
4.3.2 ผู้บริหารระดับกลาง	จำนวน	11	คน
4.3.3 ผู้บริหารระดับต้น	จำนวน	21	คน
4.3.4 พนักงาน	จำนวน	56	คน

4.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจและโครงสร้างองค์กร

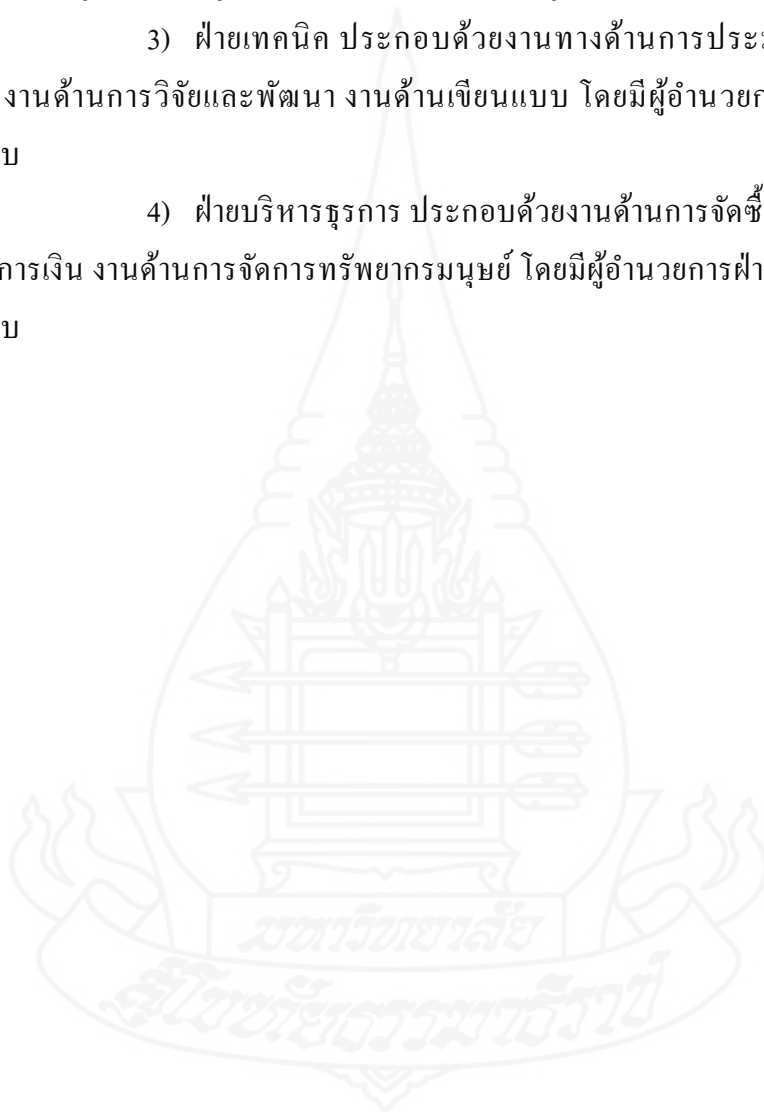
4.4.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจ

“บริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด เป็นผู้นำระดับโลกในการจัดหาบริการด้านการออกแบบ ด้านวิศวกรรม ด้านการผลิตและด้านการติดตั้งสำหรับงานกระจก และอลูมิเนียม รวมถึงวัสดุอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลักดันคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กรและมุ่งมั่นที่จะให้ผลตอบแทนที่ดีที่สุดแก่ผู้ถือหุ้น”

4.4.2 โครงสร้างองค์กร

บริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ดำเนินธุรกิจในลักษณะนิติบุคคล โดยบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัทเกษม (Kasem Group) โครงสร้างการบริหารงานขององค์กรได้ถูกออกแบบและจัดทำไว้อย่างเหมาะสมมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน

- 1) ฝ่ายติดตั้ง ประกอบด้วยงานด้านกฎหมายสัญญา และบริหารงานติดตั้งในแต่ละโครงการ โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายติดตั้งเป็นผู้รับผิดชอบ
- 2) ฝ่ายการตลาด ประกอบด้วยงานด้านการตลาดภายในประเทศและงานด้านการตลาดในต่างประเทศ รวมถึงการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบ
- 3) ฝ่ายเทคนิค ประกอบด้วยงานทางด้านการประมาณราคา งานด้านวิศวกรรมงานด้านการวิจัยและพัฒนา งานด้านเขียนแบบ โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายเทคนิค เป็นผู้รับผิดชอบ
- 4) ฝ่ายบริหารธุรการ ประกอบด้วยงานด้านการจัดซื้อ – จัดจ้าง งานด้านบัญชีและการเงิน งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายบริหารธุรการเป็นผู้รับผิดชอบ



5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรตน์ (2545: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัทแซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต จำกัด พบว่า พนักงานที่มีอายุระดับการศึกษา และทำงานในฝ่ายงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา องค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน บริษัทมีการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการ เรียนรู้สูง โดยได้นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพ พนักงานมีความเข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์และให้การสนับสนุน บริษัท มีนโยบายในการให้รางวัลแก่ผู้ที่ ช่วยให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ สร้างทีมงาน และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ให้อำนาจพนักงานใน การตัดสินใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ และเป็นพี่เลี้ยง พนักงานในบริษัทมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งภายในแลภายนอก มีการประชุมกลุ่มย่อย แลกเปลี่ยนทักษะ และความรู้กันในสมาชิกกลุ่มย่อยพนักงาน ได้รับการอบรม ส่งเสริมให้เกิดการ เรียนรู้เป็นทีม และคิดอย่างเป็นระบบ

กิติวรรณ ธาตรีอติเรก (2545: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถภาพขององค์การใน การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด พบว่า พนักงานมีระดับความ คิดเห็นและมีสมรรถภาพในการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้สูง โดยได้นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ สนับสนุนการเรียนรู้ และปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเป็นอันดับแรก สำหรับลักษณะส่วน บุคคลพบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน ทำงานใน แผนกที่ต่างกัน และระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ปราณี อภิญญานนท์ (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนา สู่องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาบริษัทคาสโก้ แอดฮีลท์ (เอเชีย) จำกัด พบว่าโครงสร้าง และ สัดส่วนของพนักงานประเภทความรู้ กับประเภทแรงงาน ที่ต่างกัน เนื่องมาจากลักษณะธุรกิจที่ แตกต่างกันคือ คาสโก้ แอดฮีลท์ (เอเชีย) เป็นทั้ง โรงงานและผลิตจำหน่าย ในขณะที่ สเปนชั้น (ไทยแลนด์) เป็นเพียงหน่วยผลิตที่ทำการผลิตสินค้าป้อนให้กับบริษัทแม่ในสหรัฐอเมริกา การ บริหารทรัพยากรมนุษย์คล้ายกัน มุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานใน 4 ด้าน คือ ด้านสุข อนามัยความ ปลอดภัย ด้านทักษะความรู้ ด้านคุณธรรม และด้านสังคม การวิเคราะห์ผลการสำรวจทัศนคติพนักงาน

พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การในอนาคต ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์การซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์การ แรงจูงใจและบรรยากาศในการทำงาน ความชัดเจนในการสนับสนุนความก้าวหน้าด้านอาชีพภายในองค์การ และความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารในการพิจารณาผลการสำรวจทัศนคติ และดำเนินการปรับปรุง

วิสุทธิมรรค อำนัคมณี (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา พบว่า (1) ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารการจัดการ ด้านบุคลากรและทีมงาน ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน อยู่ในระดับดีมาก ยกเว้นปัจจัยด้านการจูงใจ อยู่ในระดับมาก (2) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการทำงานที่ต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน (3) ปัญหาและข้อเสนอแนะ บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า โรงเรียนควรกำหนดตัวบ่งชี้ในบางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน จัดสายงานบังคับบัญชาให้มีความกระชับ และยืดหยุ่น กระจายอำนาจและให้อิสระแก่ทีมงาน มีกลไกเทคโนโลยีให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน อบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนและแก้ไขปัญหาให้แก่บุคลากรในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือประกาศเกียรติคุณ ควรมีหลักการประเมินที่ชัดเจนและเป็นธรรม และควรเสริมสร้างประเพณีที่สืบทอดความภูมิใจในโรงเรียน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยทำการสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Populations)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ทั้งส่วนสำนักงานและส่วนโรงงาน จำนวน 96 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ศึกษา ผู้ศึกษาใช้สูตรคำนวณของทายโร ยามาเน่ โดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดขึ้นที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และกำหนดให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 0.05 ซึ่งคำนวณได้ดังนี้ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2551: 107)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ	n	=	จำนวนตัวอย่าง
	N	=	จำนวนประชากร
	e	=	ค่าความคลาดเคลื่อน (กำหนดค่าเท่ากับ 0.05)

แทนค่าในสูตร

$$\begin{aligned} n &= \frac{96}{1+96(0.05)^2} \\ &= \frac{96}{1.24} \\ &= 77.41 \text{คน} \end{aligned}$$

1.3 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง เป็นการสุ่มแบบชั้น (Stratified random sampling) จำแนกตามตำแหน่งงาน ดังนี้

ลำดับชั้น	ระดับตำแหน่ง	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาบริษัท	8	4 (5.12%)
2	ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น	32	28 (35.9%)
3	พนักงานทั่วไป	56	46 (58.98%)
	รวม	96	78 (100%)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้กำหนดลักษณะของเครื่องมือในการศึกษาและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

2.1 ลักษณะของเครื่องมือในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ฉบับภาษาไทย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) มีข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมีทั้งหมด 30 ข้อ ดังนี้

2.1.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) จำนวน 6 ข้อ

2.1.2 แบบแผนความคิด (Mental Models) จำนวน 6 ข้อ

2.1.3 วิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) จำนวน 6 ข้อ

2.1.4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) จำนวน 6 ข้อ

2.1.5 ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) จำนวน 6 ข้อ

โดยแต่ละคำถามได้แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งเป็นระดับการวัดข้อมูลแบบอัตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนตามวิธีลิเคิร์ต (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555: 75)

ระดับความคิดเห็น	ค่าน้ำหนักคะแนน
มากที่สุด หรือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5
มาก หรือ เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4
ปานกลาง หรือ เห็นด้วยปานกลาง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3
น้อย หรือ ไม่เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2
น้อยที่สุด หรือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด (Open ended Question) มีจำนวน 5 ข้อ

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการสร้างเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอนดังนี้

2.2.1 ศึกษาวิธีสร้างแบบสอบถามและรูปแบบของแบบสอบถามจากหนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประยุกต์ดัดแปลงให้เหมาะสมและครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.2.2 กำหนดกรอบแนวคิด เพื่อสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา

2.2.3 ร่างแบบสอบถามที่จะใช้สำหรับการศึกษาให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์ที่กำหนดไว้

2.2.4 นำเสนอแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบและให้ความเห็นเพื่อความถูกต้องชัดเจนและเหมาะสมสอดคล้องกับเนื้อหา

2.2.5 นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มทดลองที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง ได้แก่พนักงานในส่วนสำนักงานของบริษัท ความร่วมทุน จำกัดเป็นจำนวน 30 ชุด

2.2.6 หากคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่ได้ไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า นิยมใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach)

2.2.7 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจากการทดลองใช้ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.8 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงเพื่อการศึกษา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้เป็นวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้การเก็บข้อมูลตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุดของการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) และเป็นวิธีสื่อสารโดยตรงระหว่างผู้ศึกษาและผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นวิธีที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและความถูกต้องของข้อมูลสูงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาจะนำแบบสอบถามที่ได้ทั้งหมดมาลงรหัส (Coding) และประมวลผลเพื่อหาค่าทางสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS

4.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้ศึกษานำผลที่ได้จากการประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS มาวิเคราะห์ สรุป และนำเสนอในรูปของตารางประกอบการบรรยาย สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา อธิบายลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย โดยหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.1.3 การเปรียบเทียบการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับเพศ ใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบค่าที (t-Test)

4.1.4 การเปรียบเทียบการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว แต่หากพบค่าความแตกต่างจะเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีของ เซฟเฟ

4.1.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

4.2 การแปลความหมายของคะแนน

หลักเกณฑ์ในการแปลความหมายของคะแนนจากแบบสอบถาม สามารถกำหนดเกณฑ์เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังนี้ (วิสุทธิมรรค อำนวยมณี, 2550)

ค่าคะแนนเฉลี่ย	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์
4.21-5.00	มากที่สุด หรือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.41-4.20	มาก หรือ เห็นด้วย
2.61-3.40	ปานกลาง หรือ เห็นด้วยปานกลาง
1.81-2.60	น้อย หรือ ไม่เห็นด้วย
1.00-1.80	น้อยที่สุด หรือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และการนำเสนอผลของการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท ความร่วมทุน จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการ
พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท ความร่วมทุน จำกัด 2) เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล
ที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท ความร่วมทุน จำกัด และ 3) ศึกษา
ข้อเสนอแนะปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท ความร่วมทุน จำกัด
การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามจำนวน 78 ชุด ได้รับกลับคืนมาครบทั้ง 78 ชุด
คิดเป็นร้อยละ 100 และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาค่าความถี่
ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของบริษัท ความร่วมทุน จำกัด
- ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานในการศึกษา
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อเสนอแนะ



ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามใน 5 ด้าน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (78 คน)	ร้อยละ (100.00)
เพศ		
ชาย	50	64.1
หญิง	28	35.9
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	24	30.8
30 - 39 ปี	36	46.2
40 - 49 ปี	18	23.1
50 ปีขึ้นไป	0	0.0
ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช.	0	0.0
อนุปริญญา หรือ ปวส.	15	19.2
ปริญญาตรี	60	76.9
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	3	3.8
ตำแหน่งหน้าที่		
พนักงาน	66	84.6
ผู้บริหารระดับต้น	6	7.7
ผู้บริหารระดับกลาง	6	7.7
ผู้บริหารระดับสูง	0	0.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (78 คน)	ร้อยละ (100.00)
หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย		
บัญชี/การเงิน/ทรัพยากรมนุษย์	21	26.9
การตลาด/ฝ่ายขายโครงการ	11	14.1
เทคนิค/ติดตั้ง	32	41.0
โรงงาน	14	17.9

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 78 คน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้

เพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากที่สุด จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 64.1 และเพศหญิง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9

อายุ พบว่า ส่วนใหญ่อายุ 30-39 ปี มากที่สุด จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2 รองลงมาได้แก่ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8 และอายุ 40-49 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 76.9 รองลงมาได้แก่ ระดับอนุปริญญา หรือ ปวส. จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 และจำนวนน้อยที่สุด ได้แก่ ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8

ตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ส่วนใหญ่ตำแหน่งเป็นพนักงานมากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 84.6 รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 ตำแหน่งและผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7

หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย พบว่า ส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายเทคนิค/ติดตั้ง มากที่สุด จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 รองลงมาได้แก่ ฝ่ายบัญชี/การเงิน/ทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 ฝ่ายโรงงาน จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 และฝ่ายการตลาด/ฝ่ายขายโครงการ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัทความร่วมมือ จำกัด

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามใน 5 ประเด็น ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ของทีม และความคิดเชิงระบบ ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.81	0.370	มาก	3
ด้านแบบแผนความคิด	3.80	0.422	มาก	4
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	3.54	0.646	มาก	5
ด้านการเรียนรู้ของทีม	4.10	0.628	มาก	1
ด้านความคิดเชิงระบบ	3.93	0.542	มาก	2
รวมทุกด้าน	3.84	0.445	มาก	

จากตารางที่ 4.2 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของทีม (ค่าเฉลี่ย = 4.10) ด้านความคิดเชิงระบบ (ค่าเฉลี่ย = 3.93) ด้านความรอบรู้แห่งตน (ค่าเฉลี่ย = 3.81) ด้านแบบแผนความคิด (ค่าเฉลี่ย = 3.80) และด้านวิสัยทัศน์ร่วม (ค่าเฉลี่ย = 3.54)

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านความรอบรู้แห่งตน ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้
แห่งตน

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากร การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมสม่ำเสมอ	3.77	0.719	มาก	4
2. ท่านเป็นผู้ที่พยายามแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่องานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	3.94	0.566	มาก	3
3. ท่านได้รับโอกาสในการเข้าร่วมการศึกษา / อบรมของหน่วยงาน	3.42	0.798	มาก	6
4. การเรียนรู้ของท่านไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะ เรื่องของหน่วยงานและงานในหน้าที่	3.72	0.771	มาก	5
5. ท่านมีความตื่นตัว สนใจที่จะเรียนรู้ งานด้านอื่น และพัฒนาตนเองตลอดเวลา	4.05	0.682	มาก	1
6. ท่านสามารถประยุกต์แนวคิดของตน เข้ากับการปฏิบัติงานจริง	3.97	0.558	มาก	2
รวม	3.81	0.370	มาก	

จากตารางที่ 4.3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตนพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความตื่นตัว สนใจที่จะเรียนรู้งานด้านอื่นๆ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา (ค่าเฉลี่ย = 4.05) สามารถประยุกต์แนวคิดของตนเข้ากับการปฏิบัติงานจริง (ค่าเฉลี่ย = 3.97) เป็นผู้ที่พยายามแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่องานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย = 3.94) หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย = 3.77) การเรียนรู้ของท่านไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะเรื่องของหน่วยงานและงานในหน้าที่ (ค่าเฉลี่ย = 3.72) และได้รับโอกาสเข้าร่วมการศึกษา/อบรม ของหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.42)

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านแบบแผนความคิด ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิด

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. มีแบบแผนความคิดที่เป็นระบบตาม ความเป็นจริงของสภาพแวดล้อม	3.86	0.575	มาก	2
2. สามารถวิเคราะห์แยกแยะจัดลำดับ ความสำคัญทางความคิดของตน	3.77	0.454	มาก	5
3. มีทักษะทางความคิดเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	3.68	0.634	มาก	6
4. สามารถคิดทบทวนและไตร่ตรองเปรียบเทียบ และเชื่อมโยงด้านความคิดต่างๆ ได้	3.82	0.597	มาก	3
5. สามารถสร้างแบบแผนความคิดที่เหมาะสม และเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานของตน	3.88	0.603	มาก	1
6. ให้ความสำคัญกับงานของคนอื่นๆ ทัดเทียม กับงานของท่าน	3.79	0.812	มาก	4
รวม	3.80	0.422	มาก	

จากตารางที่ 4.4 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สามารถสร้างแบบแผนความคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานของตน (ค่าเฉลี่ย = 3.88) มีแบบแผนความคิดที่เป็นระบบตามความจริงของสภาพแวดล้อม (ค่าเฉลี่ย = 3.86) สามารถคิดทบทวนและไตร่ตรองเปรียบเทียบและเชื่อมโยงด้านความคิดต่างๆ ได้ (ค่าเฉลี่ย = 3.82) ให้ความสำคัญกับงานของคนอื่นๆ ทัดเทียมกับงานของท่าน (ค่าเฉลี่ย = 3.79) สามารถวิเคราะห์แยกแยะจัดลำดับความสำคัญทางความคิดของตน (ค่าเฉลี่ย = 3.77) และมีทักษะทางความคิดเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (ค่าเฉลี่ย = 3.68)

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านวิสัยทัศน์ร่วม ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของ หน่วยงานและบริษัท	3.13	0.985	ปาน กลาง	6
2. สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตนและ วิสัยทัศน์ของกลุ่มและหน่วยงานให้ไป ในทิศทางเดียวกัน	3.24	0.724	ปาน กลาง	5
3. ท่านทราบถึงสิ่งที่หน่วยงานได้กำหนดให้เป็น วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรและท่านเห็นด้วย	3.38	0.810	ปาน กลาง	4
4. ตระหนักถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานจริงตามวิสัยทัศน์และ พันธกิจของตน	3.59	0.889	มาก	3
5. หน่วยงานของท่านได้มีการสื่อสารให้ พนักงานได้รับรู้และมีจิตสำนึกร่วมกัน เพื่อพัฒนาเป้าหมายในอนาคตของหน่วยงาน และบริษัทให้บรรลุผล	3.81	0.898	มาก	2
6. ยอมรับ ยินยอม พร้อมใจในข้อผูกพันต่อการ ทำงานภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร	4.08	0.894	มาก	1
รวม	3.54	0.646	มาก	

จากตารางที่ 4.5 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ยอมรับ ยินยอม พร้อมใจในข้อผูกพันต่อการทำงานภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร (ค่าเฉลี่ย = 4.08) หน่วยงานของท่านได้มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และมีจิตสำนึกร่วมกัน เพื่อพัฒนาเป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานและบริษัทให้บรรลุผล (ค่าเฉลี่ย = 3.81) ตระหนักถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจริงตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของตน (ค่าเฉลี่ย = 3.59) ทราบถึงสิ่งที่หน่วยงานได้กำหนดให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรและเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว (ค่าเฉลี่ย = 3.38) สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตน

และวิสัยทัศน์ของกลุ่มและหน่วยงานได้อย่างไปในทิศทางเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย = 3.24) และมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและบริษัท (ค่าเฉลี่ย = 3.13)

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านการเรียนรู้ของทีม ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของทีม

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของทีม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1.ทุกคนในทีมมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตาม โอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม	4.10	0.713	มาก	4
2.ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และ การสร้างระบบความร่วมมือของหน่วยงาน ต่างๆ ภายในองค์กร	4.35	0.753	มากที่สุด	1
3.ทุกคนในทีมมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และประสบการณ์การทำงานพร้อมให้ความ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.01	0.781	มาก	5
4.เข้าใจเป้าหมายและขอบเขตหน้าที่ รับผิดชอบกันภายในทีม	4.13	0.745	มาก	3
5.สามารถเปิดใจ และแสดงความรู้สึกที่เป็นจริง ในทีมงานโดยไม่หวาดระแวงถึงผลกระทบ	3.81	0.994	มาก	6
6.คิดว่าการเรียนรู้ของทีม ทำให้เกิดการพัฒนา ต่อหน่วยงานอย่างแท้จริง	4.21	0.762	มากที่สุด	2
รวม	4.10	0.628	มาก	

จากตารางที่ 4.6 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ของทีมพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และการสร้างระบบความร่วมมือของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 4.35) คิดว่าการเรียนรู้ของทีม ทำให้เกิดการพัฒนาต่อหน่วยงานอย่างแท้จริง (ค่าเฉลี่ย = 4.21) เข้าใจเป้าหมายและ

ขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบกันภายในทีม (ค่าเฉลี่ย = 4.13) ทุกคนในทีมมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาส และสถานการณ์ที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ย = 4.10) ทุกคนในทีมมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและประสบการณ์การทำงานพร้อมให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (ค่าเฉลี่ย = 4.01) และสามารถเปิดใจ และแสดงความรู้สึกที่เป็นจริงในทีมงานโดยไม่หวาดระแวงถึงผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย = 3.81)

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านความคิดเชิงระบบ ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. ตระหนักถึงเหตุผลและความสำคัญของการดำเนินการตามแผนงาน โครงการต่างๆ	4.09	0.724	มาก	2
2. ขณะวางแผน บุคลากรจะใส่ใจปัจจัยการบริหาร เช่น คน เงิน อุปกรณ์/เครื่องมือ วัสดุต่างๆ ฯลฯ เพื่อการจัดสรรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	3.92	0.698	มาก	4
3. มีการวางแผนของทีมงานโดยอ้างอิงกับเป้าหมายและแผนของหน่วยงาน	3.76	0.687	มาก	5
4. ทุกคนสามารถคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ	3.74	0.711	มาก	6
5. มีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ปัจจุบัน	3.96	0.729	มาก	3
6. มีการประมวลข้อมูลด้านสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนงานให้สอดคล้องจากระดับบนสู่ระดับล่าง	4.10	0.766	มาก	1
รวม	3.93	0.542	มาก	

จากตารางที่ 4.7 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความคิดเชิงระบบพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีการประมวลข้อมูลด้านสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนงานให้สอดคล้องจากระดับบนสู่ระดับล่าง (ค่าเฉลี่ย = 4.10) ตระหนักถึงเหตุผลและความสำคัญของการดำเนินตามแผนงานโครงการต่างๆ (ค่าเฉลี่ย = 4.09) มีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่นต่อสภาพการณ์ปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย = 3.96) ขณะวางแผน บุคลากรจะใส่ใจปัจจัยการบริหาร เช่น คน เงิน อุปกรณ์/ เครื่องมือ วัสดุต่างๆ ฯลฯ เพื่อการจัดสรรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.92) มีการวางแผนของทีมงานโดยอ้างอิงกับเป้าหมายและแผนของหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.76) และทุกคนสามารถคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (ค่าเฉลี่ย = 3.74)

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

3.1 สมมติฐานที่ 1 พนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด มีการรับรู้สภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านแตกต่างกัน แสดงการเปรียบเทียบดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
ด้านความรู้แห่งตน	78	3.81	0.370	มาก
ด้านแบบแผนความคิด	78	3.80	0.422	มาก
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	78	3.54	0.646	มาก
ด้านการเรียนรู้ของทีม	78	4.10	0.628	มาก
ด้านความคิดเชิงระบบ	78	3.93	0.542	มาก
รวมทุกด้าน		3.84	0.445	มาก

จากตารางที่ 4.8 ผลวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.84) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด มีความคิดเห็นต่อการรับรู้สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละระดับมาก ซึ่งระดับอยู่ในระดับเดียวกัน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของทีม (ค่าเฉลี่ย = 4.10) ด้านความคิดเชิงระบบ (ค่าเฉลี่ย = 3.93) ด้านแบบแผนความคิด (ค่าเฉลี่ย = 3.80) ด้านความรอบรู้แห่งตน (ค่าเฉลี่ย = 3.81) และด้านวิสัยทัศน์ร่วม (ค่าเฉลี่ย = 3.54)

3.2 สมมติฐานที่ 2 พนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน โดยจำแนกได้ดังนี้

3.2.1 ด้านเพศ

H_0 : เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ด้านเพศ

ปัจจัยขององค์กร แห่งการเรียนรู้	เพศชาย		เพศหญิง		t	P
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.79	.336	3.85	.430	-.591	.556
ด้านแบบแผนความคิด	3.85	.446	3.71	.365	1.466	.147
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	3.53	.607	3.54	.724	-.033	.974
ด้านการเรียนรู้ของทีม	4.10	.512	4.09	.808	.048	.962
ด้านความคิดเชิงระบบ	3.99	.540	3.81	.534	1.473	.145
รวม	3.86	.397	3.80	.526	.536	.593

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 ผลวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ด้านเพศ พบว่า เพศชายและเพศหญิง
มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2.2 ด้านอายุ

H_0 : กลุ่มอายุต่างๆ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่
แตกต่างกัน

H_2 : กลุ่มอายุต่างๆ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน
จำกัด ด้านอายุ

ปัจจัยองค์กร แห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	P
ด้านความรอบรู้แห่งตน	ระหว่างกลุ่ม	2.969	2	1.485	14.640	.000*
	ภายในกลุ่ม	7.606	75	.101		
	รวม	10.575	77			
ด้านแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	3.080	2	1.540	10.848	.000*
	ภายในกลุ่ม	10.646	75	.142		
	รวม	13.725	77			
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	9.540	2	4.770	15.775	.000*
	ภายในกลุ่ม	22.678	75	.302		
	รวม	32.218	77			
ด้านการเรียนรู้ของทีม	ระหว่างกลุ่ม	12.211	2	6.105	25.087	.000*
	ภายในกลุ่ม	18.253	75	.243		
	รวม	30.463	77			
ด้านความคิดเชิงระบบ	ระหว่างกลุ่ม	8.646	2	4.323	23.169	.000*
	ภายในกลุ่ม	13.994	75	.187		
	รวม	22.640	77			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	6.690	2	3.345	29.220	.000*
	ภายในกลุ่ม	8.586	75	.114		
	รวม	15.276	77			

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบรายคู่ ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ผลเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ด้านอายุเป็นรายคู่

ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่า 30 ปี	30-39 ปี	40-49 ปี
ด้านความรอบรู้แห่งตน			
ต่ำกว่า 30 ปี	-	.000*	.001*
30-39 ปี	.000*	-	.858
40-49 ปี	.001*	.858	-
ด้านแบบแผนความคิด			
ต่ำกว่า 30 ปี	-	.002*	.000*
30-39 ปี	.002*	-	.470
40-49 ปี	.000*	.470	-
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม			
ต่ำกว่า 30 ปี	-	.000*	.000*
30-39 ปี	.000*	-	1.000
40-49 ปี	.000*	1.000	-
ด้านการเรียนรู้ของทีม			
ต่ำกว่า 30 ปี	-	.000*	.000*
30-39 ปี	.000*	-	.999
40-49 ปี	.000*	.999	-
ด้านความคิดเชิงระบบ			
ต่ำกว่า 30 ปี	-	.000*	.000*
30-39 ปี	.000*	-	.957
40-49 ปี	.000*	.957	-
โดยรวม			
ต่ำกว่า 30 ปี	-	.000*	.000*
30-39 ปี	.000*	-	.974
40-49 ปี	.000*	.974	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบรายคู่พบว่า ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 30-39 ปี และกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 40-49 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความคิดเห็นทั้ง 5 ด้าน แตกต่างกันระหว่างกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 30-39 ปี และกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 40-49 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2.3 ด้านระดับการศึกษา

H_0 : ระดับการศึกษาต่างๆ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

H_2 : ระดับการศึกษาต่างๆ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 ผลเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ด้านระดับการศึกษา

ปัจจัยองค์กร แห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	P
ด้านความรู้แห่งตน	ระหว่างกลุ่ม	.674	2	.337	2.551	.085
	ภายในกลุ่ม	9.902	75	.132		
	รวม	10.575	77			
ด้านแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	1.568	2	.784	4.837	.011*
	ภายในกลุ่ม	12.157	75	.162		
	รวม	13.725	77			
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	6.572	2	3.286	9.610	.000*
	ภายในกลุ่ม	25.646	75	.342		
	รวม	32.218	77			
ด้านการเรียนรู้ของทีม	ระหว่างกลุ่ม	.169	2	.085	.210	.811
	ภายในกลุ่ม	30.294	75	.404		
	รวม	30.463	77			

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ปัจจัยองค์การ แห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	P
ด้านความคิดเชิงระบบ	ระหว่างกลุ่ม	1.779	2	.889	3.198	.046*
	ภายในกลุ่ม	20.861	75	.278		
	รวม	22.640	77			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.580	2	.790	4.326	.017*
	ภายในกลุ่ม	13.696	75	.183		
	รวม	15.276	77			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ปัจจัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม แตกต่างกันระหว่างระดับการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านแบบแผนความคิด ด้านวิสัยทัศน์ และด้านความคิดเชิงระบบ แตกต่างกันระหว่างระดับการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบรายคู่ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลเปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ด้านระดับการศึกษา เป็นรายคู่

ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้	อนุประญา หรือ ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท หรือสูงกว่า
ด้านแบบแผนความคิด			
อนุประญาหรือ ปวส.	-	.011*	.606
ปริญญาตรี	.011*	-	.907
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	.606	.907	-
ด้านวิสัยทัศน์รวม			
อนุประญาหรือ ปวส.	-	.000*	.139
ปริญญาตรี	.000*	-	1.000
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	.139	1.000	-

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้	อนุปริญญา หรือ ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท หรือสูงกว่า
ด้านความคิดเชิงระบบ			
อนุปริญญาหรือ ปวส.	-	.048*	.784
ปริญญาตรี	.048*	-	.891
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	.784	.891	-
โดยรวม			
อนุปริญญาหรือ ปวส.	-	.017*	.661
ปริญญาตรี	.017*	-	.901
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	.661	.901	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบรายคู่พบว่า ปัจจัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันระหว่างระดับการศึกษาอนุปริญญาหรือ ปวส. กับระดับการศึกษาปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความคิดเห็นจากด้านแบบแผนความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ แตกต่างกันระหว่างระดับการศึกษาอนุปริญญาหรือ ปวส. กับระดับการศึกษาปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2.4 ด้านตำแหน่งหน้าที่

H_0 : ตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

H_2 : ตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 ผลเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ด้านตำแหน่งหน้าที่

ปัจจัยองค์กร แห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	Df	MS	F	P
ด้านความรอบรู้แห่งตน	ระหว่างกลุ่ม	.114	2	.057	.409	.666
	ภายในกลุ่ม	10.461	75	.139		
	รวม	10.575	77			
ด้านแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	1.954	2	.977	6.225	.003*
	ภายในกลุ่ม	11.771	75	.157		
	รวม	13.725	77			
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	.834	2	.417	.997	.374
	ภายในกลุ่ม	31.384	75	.418		
	รวม	32.218	77			
ด้านการเรียนรู้ของทีม	ระหว่างกลุ่ม	2.132	2	1.066	2.822	.066
	ภายในกลุ่ม	28.331	75	.378		
	รวม	30.463	77			
ด้านความคิดเชิงระบบ	ระหว่างกลุ่ม	2.756	2	1.378	5.197	.008*
	ภายในกลุ่ม	19.884	75	.265		
	รวม	22.640	77			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.040	2	.520	2.739	.071
	ภายในกลุ่ม	14.236	75	.190		
	รวม	15.276	77			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ไม่แตกต่างกันระหว่างตำแหน่งงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านแบบแผนความคิด และด้านความคิดเชิงระบบ แตกต่างกันระหว่างตำแหน่งงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบรายคู่ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ผลเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ด้านตำแหน่งหน้าที่ เป็นรายคู่

ปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้	พนักงาน	ผู้บริหาร ระดับต้น	ผู้บริหาร ระดับกลาง
ด้านแบบแผนความคิด			
พนักงาน	-	.004*	.697
ผู้บริหารระดับต้น	.004*	-	.149
ผู้บริหารระดับกลาง	.697	.159	-
ด้านความคิดเชิงระบบ			
พนักงาน	-	.009*	.677
ผู้บริหารระดับต้น	.009*	-	.249
ผู้บริหารระดับกลาง	.677	.249	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบรายคู่พบว่า ความคิดเห็นจากด้านแบบแผนความคิด และด้านความคิดเชิงระบบ มีความแตกต่างกันด้านตำแหน่งหน้าที่ระหว่างพนักงาน กับผู้บริหารระดับต้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2.5 ด้านหน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย

H_0 : หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่ายต่างๆ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

H_2 : หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่ายต่างๆ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ผลเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ด้านหน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย

ปัจจัยองค์กร แห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	Df	MS	F	P
ด้านความรอบรู้แห่งตน	ระหว่างกลุ่ม	.402	3	.134	.974	.410
	ภายในกลุ่ม	10.174	74	.137		
	รวม	10.575	77			
ด้านแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	1.905	3	.635	3.975	.011*
	ภายในกลุ่ม	11.821	74	.160		
	รวม	13.725	77			
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	1.634	3	.545	1.318	.275
	ภายในกลุ่ม	30.584	74	.413		
	รวม	32.218	77			
ด้านการเรียนรู้ของทีม	ระหว่างกลุ่ม	1.187	3	.396	1.000	.398
	ภายในกลุ่ม	29.276	74	.396		
	รวม	30.463	77			
ด้านความคิดเชิงระบบ	ระหว่างกลุ่ม	1.007	3	.336	1.148	.335
	ภายในกลุ่ม	21.633	74	.292		
	รวม	22.640	77			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.661	3	.220	1.116	.348
	ภายในกลุ่ม	14.615	74	.198		
	รวม	15.276	77			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านแบบแผนความคิด แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบรายคู่ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ผลเปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ด้านหน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย เป็นรายคู่

ปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้	บัญชี/การเงิน/ ทรัพยากรมนุษย์	การตลาด/ฝ่าย ขายโครงการ	เทคนิค/ ติดตั้ง	โรงงาน
ด้านแบบแผนความคิด				
บัญชี/การเงิน/ทรัพยากรมนุษย์	-	.499	.019*	.940
การตลาด/ฝ่ายขายโครงการ	.499		.816	.825
เทคนิค/ติดตั้ง	.019*	.816	-	.203
โรงงาน	.940	.825	.203	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบรายคู่พบว่า ความคิดเห็นด้านแบบแผนความคิด มีความแตกต่างกันระหว่างฝ่ายบัญชี/การเงิน/ทรัพยากรมนุษย์ กับฝ่ายเทคนิค/ติดตั้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 4 ผลวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อเสนอแนะ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า ในจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 78 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 19.23

พนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ได้เสนอแนะแนวทางการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ผู้ศึกษาได้สรุปประเด็นรายละเอียดแสดงเป็นค่าความถี่โดยจำแนกเป็นรายข้อ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าความถี่ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด

ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท	ความถี่ จำนวนที่ตอบ	ร้อยละ
1.สนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง โดยมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้	3	20.00
2.จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และถ่ายทอดความรู้ การสื่อสารระหว่างหน่วยงานและเชื่อมความสัมพันธ์	2	13.33
3.รวบรวมความรู้ต่างๆ ไว้ในระบบข่าวสารข้อมูลเพื่อให้สามารถ เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายจัดให้มีระบบการจัดการความรู้	1	6.66
4.สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้	2	13.33
5.สร้างจิตสำนึกและปลูกฝังให้เป็นพนักงานใฝ่รู้และรักองค์กร มากขึ้น ส่งเสริมการทำงานเป็นที่และเครือข่าย	2	13.33
6.จัดประกวดนวัตกรรมและเสนอแนวคิดใหม่ๆ	2	13.33
7.กำหนดกลยุทธ์ และสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อการเรียนรู้ ทั่วทั้งองค์กร	1	6.66
8.ปรับตัว ปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1	6.66
9.สนับสนุนการเป็นผู้นำ มีการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบ ในงาน ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในความมุ่งมั่นผูกพันในการเรียนรู้	1	6.66
รวม	15	100

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท มากที่สุดได้แก่ สนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง โดยมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 20.0 รองลงมาได้แก่ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และถ่ายทอดความรู้ การสื่อสารระหว่างหน่วยงานและเชื่อมความสัมพันธ์ จัดประกวดนวัตกรรมและเสนอแนวคิดใหม่ๆ สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ สร้างจิตสำนึกและปลูกฝังให้เป็นพนักงานใฝ่รู้และรักองค์กรมากขึ้น ส่งเสริมการทำงานเป็นที่และเครือข่าย คิดเป็นร้อยละ 13.33 และน้อยที่สุด ได้แก่

สนับสนุนการเป็นผู้นำและมีการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน การปรับตัว ปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กำหนดกลยุทธ์ และสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร รวบรวมความรู้ต่างๆ ไว้ในระบบข่าวสารข้อมูลเพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายจัดให้มีระบบการจัดการความรู้ คิดเป็นร้อยละ 6.66



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด จำกัด สามารถสรุปโดยแบ่งเป็นหัวข้อได้ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด

1.1.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ทั้งส่วนสำนักงานและส่วน โรงงาน จำนวน 78 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 64.1 ส่วนที่เหลือเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 35.9

อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.2 รองลงมาได้แก่ อายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.8 อายุ 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.1 และอายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.00 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.9 รองลงมาได้แก่ ระดับอนุปริญญาหรือ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 19.2 ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 3.8 และน้อยที่สุดได้แก่ ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือระดับปวช. คิดเป็นร้อยละ 0.00

ตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพนักงานทั่วไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 84.6 รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง คิดเป็นร้อยละ 7.7 และน้อยที่สุดได้แก่ ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาบริษัท คิดเป็นร้อยละ 0.00

หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายเทคนิค/ติดตั้งมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.0 รองลงมาได้แก่ ฝ่ายบัญชี/การเงิน/ทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 26.9 ฝ่ายโรงงาน คิดเป็นร้อยละ 17.9 และฝ่ายการตลาด/ฝ่ายขายโครงการ คิดเป็นร้อยละ 14.1 ตามลำดับ

1.3.2 ผลการวิเคราะห์สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด โดยอาศัยแนวคิดของ Peter M.Senge ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

- 1) ด้านการเรียนรู้ของทีม (ค่าเฉลี่ย = 4.10 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.628)
- 2) ด้านความคิดเชิงระบบ (ค่าเฉลี่ย = 3.93 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.542)
- 3) ด้านความรู้แห่งตน (ค่าเฉลี่ย = 3.81 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.37)
- 4) ด้านแบบแผนความคิด (ค่าเฉลี่ย = 3.80 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.422)
- 5) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (ค่าเฉลี่ย = 3.54 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.646)

1.3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานของการศึกษาครั้งนี้คือ ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด แยกต่างกัน

1) พนักงานบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด จำแนกตามเพศพบว่า พนักงานบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2) พนักงานบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด จำแนกตามอายุพบว่า พนักงานบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3) พนักงานบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

4) พนักงานบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่พบว่า พนักงานบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5) พนักงานบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดพบว่า พนักงานบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. อภิปรายผล

2.1 สภาพการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หมายความว่าบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด สามารถพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยปัจจัยในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ของทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M.Senge

การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด พิจารณาตามปัจจัยรายด้าน สามารถสรุปโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้

2.1.1 **ด้านการเรียนรู้ของทีม** พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นลำดับที่ 1 เนื่องจากบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด มีการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่ดีมาอย่างช้านาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีมและได้ปลูกจิตสำนึกให้กับพนักงาน และส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้เพื่อเปิดโลกทัศน์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันเป็นทีม ทำให้งานมีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดองค์ความรู้ ความคิดและประสบการณ์การทำงาน พุดคุยแก้ไขเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน พร้อมให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจต่อกัน ส่งผลให้เกิดการ

สร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ในบางครั้งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันอาจก่อให้เกิดการขัดแย้งทางความคิด จึงทำให้ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นออกไป ซึ่งผู้บริหารต้องมีส่วนช่วยผลักดันในการปรับแนวคิดปฏิบัติให้ตรงกัน โดยมอบหมายให้หน่วยงานต่างๆ กำหนดตัวชี้วัดที่มีบ่งถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม และช่วยสร้างบรรยากาศในการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นต่างๆ ยอมรับที่จะปรับเปลี่ยนแนวคิดหรือทัศนคติบางด้านที่เป็นอุปสรรคออกไป พุดคุยกันมากขึ้น ก็จะสามารถทำให้มีความเข้าใจกันในระดับลึก เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีที่เอื้อต่อการเรียนรู้และสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ พบว่า ด้านการเรียนรู้ พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกปัจจัยตามลำดับ ได้แก่ พนักงานมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน พนักงานเข้าใจความสำคัญของการเรียนรู้ พนักงานเปิดใจรับฟังผู้อื่น พนักงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ พนักงานได้รับการฝึกสอนการเรียนรู้ด้วยตนเอง หน่วยงานต่างๆ มีการประชุมหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน พนักงานมีทักษะในการหาสาเหตุของปัญหา พนักงานมีทักษะในการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ พนักงานปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งบริษัท พนักงานคิดอย่างเป็นระบบ พนักงานได้รับการฝึกอบรมสม่ำเสมอ หน่วยงานต่างๆ มีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และหน่วยงานต่างๆ มีการแบ่งปันความรู้แก่กันและกัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Senge (2006) เห็นว่า การเรียนรู้ของทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

- 1) สมาชิกในทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีความปัญหา หลายคนร่วมกันคิดย่อมดีกว่าให้บุคคลเดียวคิด
- 2) ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องและประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง อีกทั้งยังมีความไว้วางใจต่อกัน
- 3) บทบาทของสมาชิกภายในทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ซึ่งในขณะที่สมาชิกภายในทีมหนึ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

2.1.2 ด้านความคิดเชิงระบบ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 2 นั่นคือ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแต่ละคนมีทั้งประสบความสำเร็จและผิดพลาด ซึ่งทำให้เกิดภาพของการเรียนรู้และภาพของความต่อเนื่องของงานที่เกิดขึ้น ทำให้พนักงานมีการคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (2006) กล่าวไว้ว่า ความคิดเชิงระบบนั้นต้องพิจารณาในรูปแบบของคร่อมขององค์กร ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงบุคคลเท่านั้น อีกทั้งยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งสำหรับทุกๆ องค์การ ที่จะต้องให้ความสำคัญถึงความเป็นระบบไว้อยู่ตลอดเวลา จะคิดก็ต้องคิดให้เป็นระบบ จะทำหรือจะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ต้องเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ โดยมีกรอบแนวคิดคือ (1) คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง (2) คิดให้ทันการณ์ การคิดควรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์ (3) เล็งเห็น โอกาส การคิดไม่เพียงแต่คิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวแนวทางปฏิบัติเชิงรุกได้

2.1.3 ด้านความรอบรู้แห่งตน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 3 นั่นคือ ระบบการเรียนรู้สำหรับบุคลากรของบริษัท ส่งเสริมให้พนักงานมีคุณลักษณะของการชี้นำตนเองในการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานมีประสบการณ์และมีศักยภาพในการแสวงหาความรู้เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาตลอดชีวิตต่อไป พนักงานจะเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริงและเรียนรู้กันในระหว่างการทำงาน On the Job Training ซึ่งมีความเป็นกันเองค่อนข้างสูง พนักงานสามารถประยุกต์แนวคิดของตนเองเข้ากับการปฏิบัติงานจริงได้ และหน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ การเรียนรู้ของพนักงานนั้นไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะเรื่องของหน่วยงานและงานในหน้าที่เท่านั้น อีกทั้งพนักงานยังมีความตื่นตัวและสนใจที่จะเรียนรู้งานด้านอื่นและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็นผู้ที่พยายามแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่องานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ และได้รับโอกาสในการเข้าร่วมการศึกษา/อบรม ของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (2006) ที่กล่าวว่า ความรอบรู้แห่งตนเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น บุคคลจึงควรได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาอยู่เสมอ โดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (work place learning) หรือการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงาน (on the job learning) อีกทั้งบุคคลควรทราบถึงความเป็นตนเอง ทราบขีดความสามารถและวิสัยทัศน์แห่งตน และควรสามารถจัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์การ

2.1.4 ด้านแบบแผนความคิด พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 4 เนื่องจากบริษัท หล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การที่ว่า Knowledge & Innovation ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถทำให้เป็นจริงได้ ความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นกระบวนการพัฒนาความคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการเพื่อความสะดวก รวดเร็ว และคุณภาพที่ดีกว่าเดิม และได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ และการสร้างวินัยในการทำงาน ให้เกิดการยอมรับในเหตุและผล ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง เปิดโลกทัศน์ต่อระบบและวิธีการใหม่ๆ อันจะเป็นผลให้เกิดการพัฒนาต่อบุคคลและองค์การในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (2006) กล่าวไว้ว่าสมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน อันจะทำให้พนักงานในองค์การมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

2.1.5 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 5 เนื่องจากพนักงานอาจจะยังไม่เข้าใจจุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์การ ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานควรที่จะมีการสื่อสารให้พนักงาน ได้รับรู้และมีจิตสำนึกร่วมกัน เพื่อพัฒนาเป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานและบริษัทให้บรรลุผล สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตนเองและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและหน่วยงาน ได้อย่างไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งต้องให้ความสำคัญกับพนักงาน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (2006) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์องค์การนี้เองจะเป็นจุดหมายร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง โดยทุกองค์การจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ แล้วนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ จากนั้นจึงร่วมกันสานให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมาด้วยแผนการปฏิบัติต่อไป

2.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน ปรากฏผลการศึกษาดังนี้

สมมติฐานการศึกษา ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด แตกต่างกัน ในด้านระดับการศึกษามีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรี และกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ภาพรวมมากกว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับ เอกริณทร์ เย็นวิชัย (2554) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของพนักงานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าพนักงานมีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแตกต่างกัน ซึ่งพฤติกรรมการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท และความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานเชิงรุกของพนักงาน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลาวัญย์ นัตรรุ่งชีวิต (2552) ได้ทำการศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปา นครหลวง พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ส่วนลักษณะบุคคลที่แตกต่างกันจำแนกตามด้านเพศ มีความคิดเห็นต่อการพัฒนา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน เป็นผลมาจากบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ให้ความสำคัญ และยอมรับความสามารถของพนักงานอย่างเสมอภาคกันทั้งเพศชายและเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับ อำนวย มีเงิน (2553) พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร สำนักงานใหญ่ ให้ความสำคัญและยอมรับความสามารถของพนักงานและความก้าวหน้า ในสายงานอย่างเสมอภาคกัน ทั้งเพศชายและเพศหญิง อีกทั้งบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด ดำเนิน ธุรกิจด้านอุตสาหกรรมงานก่อสร้างระบบ Facade พนักงานทุกเพศจำเป็นต้องเรียนรู้ในเทคโนโลยี ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้เท่าทัน เทคโนโลยี สามารถเข้าถึงข้อมูลและรับรู้ข่าวสารได้ง่ายกว่ายุคที่ผ่านมาในอดีต ซึ่งสอดคล้องกับ กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ ในด้านเทคโนโลยีนั้นพนักงาน มีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกปัจจัย ซึ่งบริษัทสนับสนุนให้พนักงานใช้เทคโนโลยี ในการเรียนรู้ บริษัทใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้ พนักงานเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายผ่าน ระบบคอมพิวเตอร์ พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตรงกับความต้องการ แต่สิ่งที่น่าสนใจคือ พนักงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่และในแต่ละหน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย และอายุที่แตกต่างกัน รวมถึง ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้ศึกษาตั้งข้อสังเกตว่าเกิดจากมุมมองของตัวพนักงานที่มองกลับมายัง บริษัทในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่หลากหลายและมีความแตกต่างทางความคิด จึง นับเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะต้องแสดงออกให้พนักงานเห็นถึงความตั้งใจในการพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาในครั้งนี้

3.1.1 ผลจากการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด โดยรวมตามแนวคิดของ Peter M.Senge พบว่า อยู่ในระดับมาก หมายความว่าบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด สนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร ดังนั้น ผู้ศึกษาขอเสนอแนะให้ผู้บริหารควรนำประเด็นด้านต่างๆ มาปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้สามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างถาวร

3.1.2 ผู้ศึกษามีแนวคิดและมุมมองความสัมพันธ์ของค่าเฉลี่ยที่ได้ในแต่ละด้าน ทั้ง 4 ด้านตามลำดับคือ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด และด้านวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการเรียนรู้ของทีมที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารควรสื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กรทราบและทำความเข้าใจ ร่วมกันในการตั้งเป้าหมายและมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและสร้างภาพแห่งอนาคตขององค์กรร่วมกัน โดยอาศัยรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) ลักษณะการบริหารต้องอาศัยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ อันจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งไปสู่เป้าหมายหลักขององค์กรได้

3.1.3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพิ่มเติม ดังนี้

- 1) บริษัทฯ ควรสร้างจิตสำนึกและปลูกฝังให้พนักงานเป็นผู้ใฝ่รู้และรักองค์กรให้มากขึ้น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย
- 2) บริษัทฯ ควรรวบรวมความรู้ต่างๆ เข้าไว้ในระบบข่าวสารข้อมูลเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย จัดให้มีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) รวมถึงการนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับงาน
- 3) บริษัทฯ ควรสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องโดยมีระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เช่น ห้องปฏิบัติการในการเรียนรู้ อุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ

4) บริษัทฯ ควรสร้างแรงจูงใจและสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ โดยมีการจัดสถานที่หรือมุมความรู้ มุมพักผ่อน มุมทานกาแฟที่พนักงานสามารถผ่อนคลายความตึงเครียดจากงานที่รับผิดชอบ และสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากสถานที่เหล่านี้ รวมทั้งมีการให้รางวัลกับพนักงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ในงาน การเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพเดิมๆ ที่เป็นอยู่ในองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

5) บริษัทฯ ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และถ่ายทอดความรู้ การสื่อสารระหว่างหน่วยงานและเชื่อมความสัมพันธ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ลดความขัดแย้ง และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและความไว้วางใจกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้ข้อมูลต่างๆ ไหลไปสู่ผู้ที่ต้องการอย่างแท้จริง

6) บริษัทฯ ควรจัดให้มีการประกวดนวัตกรรมใหม่ๆ และนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ซึ่งการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นทีมคือการบูรณาการความร่วมมือจากหลายฝ่าย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเพิ่มขึ้น เนื่องจากการคิดวิเคราะห์อย่างรอบคอบในทุกๆ ด้าน เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้มีส่วนร่วมเห็นคุณค่าของนวัตกรรมที่ได้ร่วมกันสร้างสรรค์นั้น และยังทำให้รู้สึกว่าคุณค่าที่สามารเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ทำให้เกิดความภูมิใจ มีความรักความศรัทธาในผลงาน ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ และศักยภาพยิ่งขึ้น ส่งผลดีต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

7) กำหนดกลยุทธ์และสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารควรสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรทราบและทำความเข้าใจร่วมกันในการตั้งเป้าหมายและมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพแห่งอนาคตขององค์กรร่วมกัน

8) ส่งเสริมสนับสนุนการเป็นผู้นำ มีการเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบในงาน ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่นในการเรียนรู้

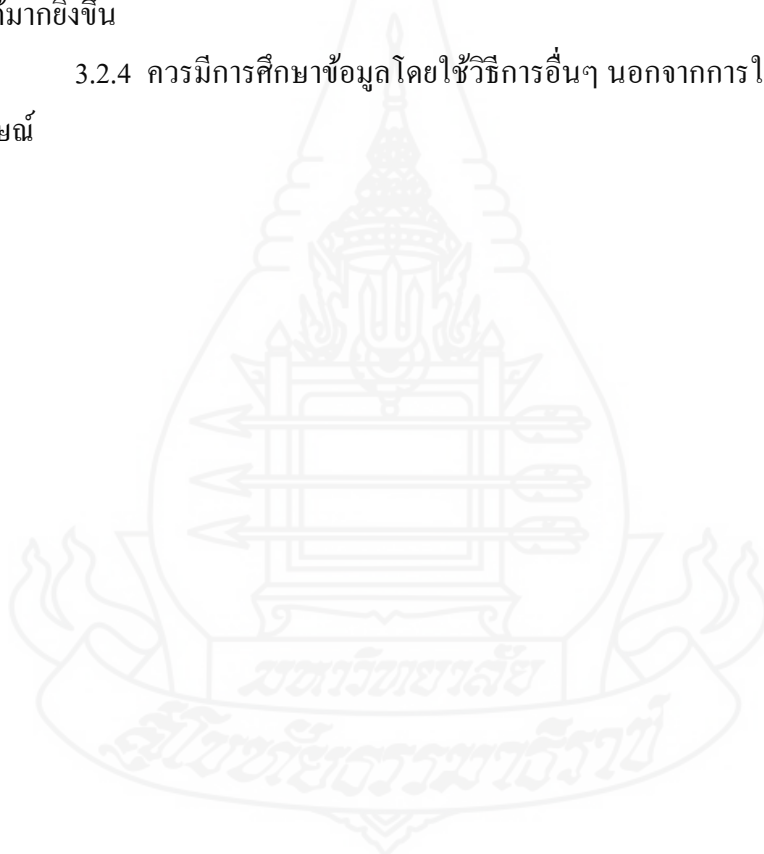
3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรเพิ่มจำนวนของกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ครอบคลุมถึงหน่วยงานอื่นๆ ในบริษัทด้วย เพื่อให้ได้ผลงานการศึกษาที่สะท้อนภาพรวมในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างถูกต้องและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรที่จัดอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

3.2.3 ควรนำตัวแปรอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาศึกษา เช่น วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศขององค์กร ภาวะผู้นำ นวัตกรรมองค์กร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การศึกษามีความสอดคล้อง และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

3.2.4 ควรมีการศึกษาข้อมูลโดยใช้วิธีการอื่นๆ นอกจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์



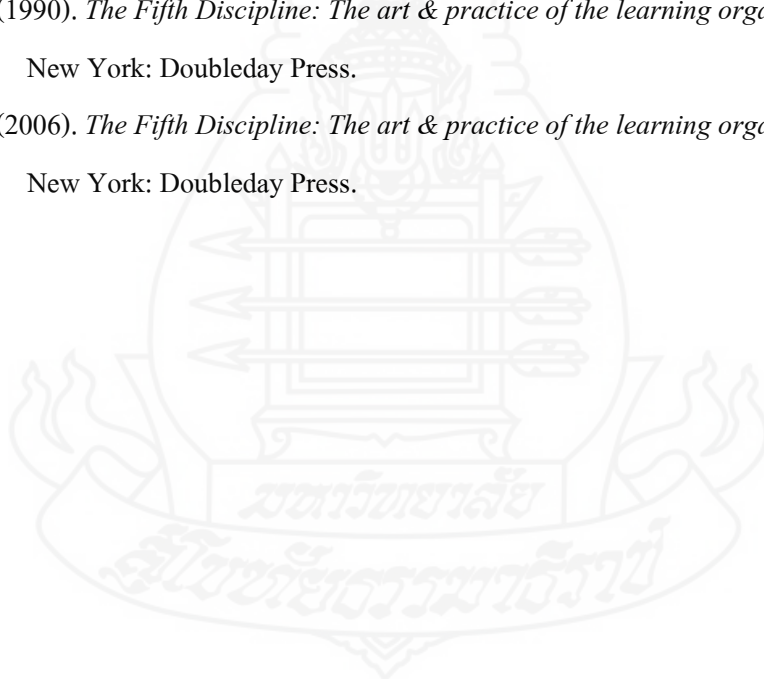


บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กาญจนะ คุณเลิศกิจ. (2549). *ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อิน โฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ.* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- กิตติวรรณ ชาติรอดิเรก. (2545). *สมรรถนะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: บริษัท XYZ จำกัด.* (ภาคนิพนธ์ปริญญาพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ และคณะ. (2549). “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข” *วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า*. จำนวนที่ 17, 2 (มีนาคม – สิงหาคม): 39-51.
- ปราณี อภิญานนท์. (2548). *ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท คาสโก้แอนด์ซีพี (เอเชีย) จำกัด.* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ยุรพร ศุภรัตน์. (2553). *องค์กรเพื่อการเรียนรู้.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลาวัญญ์ นัทรุ่งชีวัน. (2552). *การศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประกอบธุรกิจหลวง.* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ลักขณา ศุภวรรณเจษฎ์. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีบริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน).* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- วิจารณ์ พานิช. (2545). *องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้.* กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.
- วิสุทธิมรรค อำนวยมณี. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา.* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

- ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรตน์. (2546). *การพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท แชนเทิล ไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต "ไม่ได้ตีพิมพ์"). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี
- เอกรินทร์ เย็นวิชัย. (2554). *พฤติกรรมของพนักงานที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด*. (สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต "ไม่ได้ตีพิมพ์"). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- อำนาจ มีเงิน. (2553). *การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต "ไม่ได้ตีพิมพ์"). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- Gavin, D. (1993). "Building Learning Organization: A theory of action perspective." Reading, MA: Addison-Wesley.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday Press.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*. 2nd ed. New York: Doubleday Press.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

1. ชื่อ-นามสกุล รongศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ
 วุฒิการศึกษา ร.บ. (รัฐประศาสนศาสตร์ – การคลัง) (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง),
 พศ.ม. (การจัดการทั่วไป) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 พบ.ม. (บริหารธุรกิจ), พบ.ค. (การบริหารการพัฒนา)
 สถาบันบัณฑิตพัฒนศาสตร์ (NIDA)
 ตำแหน่ง คณาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
 สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. ชื่อ-นามสกุล นายวิจักขณ์ สุวรรณเจริญ
 วุฒิการศึกษา บช.ม. (การจัดการ) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ
 สถานที่ทำงาน บริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด
3. ชื่อ-นามสกุล นายนอบน้อม ยะภักดิ์
 วุฒิการศึกษา บช.บ. (การบัญชี) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน
 สถานที่ทำงาน บริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด



ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับได้จากข้อมูลของกลุ่มทดลอง (Try Out) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีค่าเท่ากับ .927 สามารถแสดงได้ ดังนี้

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00006	3.6500	1.03999	20
VAR00007	3.9500	.60481	20
VAR00008	3.0500	.88704	20
VAR00009	3.8000	.95145	20
VAR00010	4.1000	.55251	20
VAR00011	3.8000	.69585	20
VAR00012	3.5500	.82558	20
VAR00013	3.8000	.69585	20
VAR00014	3.9000	.71818	20
VAR00015	3.4000	.75394	20
VAR00016	3.7500	.71635	20
VAR00017	3.9500	.68633	20
VAR00018	3.0000	.91766	20
VAR00019	3.2000	.83351	20
VAR00020	3.1500	.93330	20
VAR00021	3.5000	.76089	20
VAR00022	3.5000	.94591	20
VAR00023	3.9500	.75915	20
VAR00024	3.7500	.85070	20
VAR00025	4.1000	.78807	20
VAR00026	4.0000	.85840	20
VAR00027	3.9500	.82558	20
VAR00028	3.7500	.91047	20
VAR00029	4.1500	.81273	20
VAR00030	3.9500	.75915	20
VAR00031	3.8000	.76777	20
VAR00032	3.6500	.93330	20
VAR00033	3.6000	.82078	20
VAR00034	3.7000	.73270	20
VAR00035	3.7500	.63867	20



ภาคผนวก ค
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด

.....

คำชี้แจง

ผู้ศึกษาเป็น นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด ซึ่งต้องการทราบข้อมูลในการให้ความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระให้สำเร็จลุล่วงต่อไป

1. แบบสอบถามเพื่อการศึกษาฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของท่านต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

2. โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน โดยที่ไม่ต้องระบุชื่อผู้ตอบ คำตอบของท่านจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาค้นคว้าอิสระต่อไป

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(นายรัชดากรณ์ ลิ่มสูงเนิน)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผู้ศึกษา

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

อายุต่ำกว่า 30 ปี

อายุ 30- 39 ปี

อายุ 40 - 49 ปี

อายุ 50 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือระดับ ปวช.

ระดับอนุปริญญา หรือ ปวส.

ระดับปริญญาตรี

ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า

4. ตำแหน่ง

พนักงาน

ผู้บริหารระดับต้น

ผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับสูง

5. หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย

บัญชี/การเงิน/ทรัพยากรมนุษย์

การตลาด/ฝ่ายขาย/โครงการ

เทคนิค/ติดตั้ง

โรงงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คามา
ร่วมทุน จำกัด

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความเหล่านี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลือกที่ตรงกับปัจจัย
ที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด โดยมี
คำตอบให้ท่านเลือก 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ปัจจัยที่มีความสำคัญ มากที่สุด
4 หมายถึง ปัจจัยที่มีความสำคัญ มาก
3 หมายถึง ปัจจัยที่มีความสำคัญ ปานกลาง
2 หมายถึง ปัจจัยที่มีความสำคัญ น้อย
1 หมายถึง ปัจจัยที่มีความสำคัญ น้อยที่สุด

ปัจจัยในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ความรู้รอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)					
1. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติมสม่ำเสมอ					
2. ท่านเป็นผู้ที่พยายามแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่องานในหน้าที่ อย่างสม่ำเสมอ					
3. ท่านได้รับ โอกาสในการเข้าร่วมการศึกษา/อบรม ของหน่วยงาน					
4. การเรียนรู้ของท่าน ไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะเรื่องของหน่วยงาน และงานในหน้าที่					
5. ท่านมีความตื่นตัว สนใจที่จะเรียนรู้งานด้านอื่นและ พัฒนาตนเองตลอดเวลา					
6. ท่านสามารถประยุกต์แนวคิดของตนเข้ากับการปฏิบัติงานจริง					
แบบแผนความคิด (Mental models)					
7. ท่านมีแบบแผนความคิดที่เป็นระบบตามความเป็นจริง ของสภาพแวดล้อม					
8. ท่านสามารถวิเคราะห์แยกแยะจัดลำดับความสำคัญ ทางความคิดของตน ได้อย่างดี					
9. ท่านมีทักษะทางความคิดเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ					

ปัจจัยในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. ท่านสามารถคิดทบทวนและไตร่ตรองเปรียบเทียบและเชื่อมโยงความคิดด้านต่างๆ ได้					
11. ท่านสามารถสร้างแบบแผนความคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานของตนและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน					
12. ท่านให้ความสำคัญกับงานของคนอื่นๆ ทัดเทียมกับงานของท่าน					
วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)					
13. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและบริษัท					
14. ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตนและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและหน่วยงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน					
15. ท่านทราบถึงสิ่งที่หน่วยงานได้กำหนดให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร และท่านเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว					
16. ท่านตระหนักถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจริงตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน					
17. หน่วยงานของท่านได้มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และมีจิตสำนึกร่วมกัน เพื่อพัฒนาเป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานและองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ					
18. ท่านยอมรับ ยินยอม พร้อมใจในข้อผูกพันต่อการทำงานภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร					
การเรียนรู้ของทีม (Teamwork Learning)					
19. ทุกคนในทีมมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม					
20. ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และการสร้างระบบความร่วมมือของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร					
21. ทุกคนในทีมมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์จากการทำงานพร้อมให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
22. ท่านเข้าใจเป้าหมายและขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบภายในทีม					
23. ท่านสามารถเปิดใจ และแสดงความรู้สึกที่เป็นจริงในทีมงานโดยไม่หวาดระแวงถึงผลกระทบ					
24. ท่านคิดว่าการเรียนรู้ของทีม ทำให้เกิดการพัฒนาต่อหน่วยงานและต่อองค์กรอย่างแท้จริง					

ปัจจัยในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ความคิดเชิงระบบ (System Thinking)					
25. ท่านตระหนักถึงเหตุผลและความสำคัญของการดำเนินการตามแผนงาน โครงการต่างๆ					
26. ขณะวางแผน บุคลากรจะใส่ใจปัจจัยการบริหาร เช่น คน เงิน อุปกรณ์/เครื่องมือ วัสดุต่างๆ ฯลฯ เพื่อการจัดสรรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในปริมาณที่เหมาะสม					
27. ท่านมีการวางแผนของทีมงาน โดยอ้างอิงกับเป้าหมายและแผนของหน่วยงาน					
28. ท่านสามารถมองภาพรวมของงานและเชื่อมโยงได้อย่างมีระบบ					
29. ท่านมีความเข้าใจในความสัมพันธ์กันและกันของแต่ละหน่วยงาน					
30. ท่านทราบว่างานของท่านและของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างไรต่อระบบงานโดยรวมขององค์กร					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริษัท คามาร่วมทุน จำกัด

1. ความรอบรู้แห่งตน

ข้อคิดเห็น

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

2. แบบแผนความคิด

ข้อคิดเห็น

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....
.....

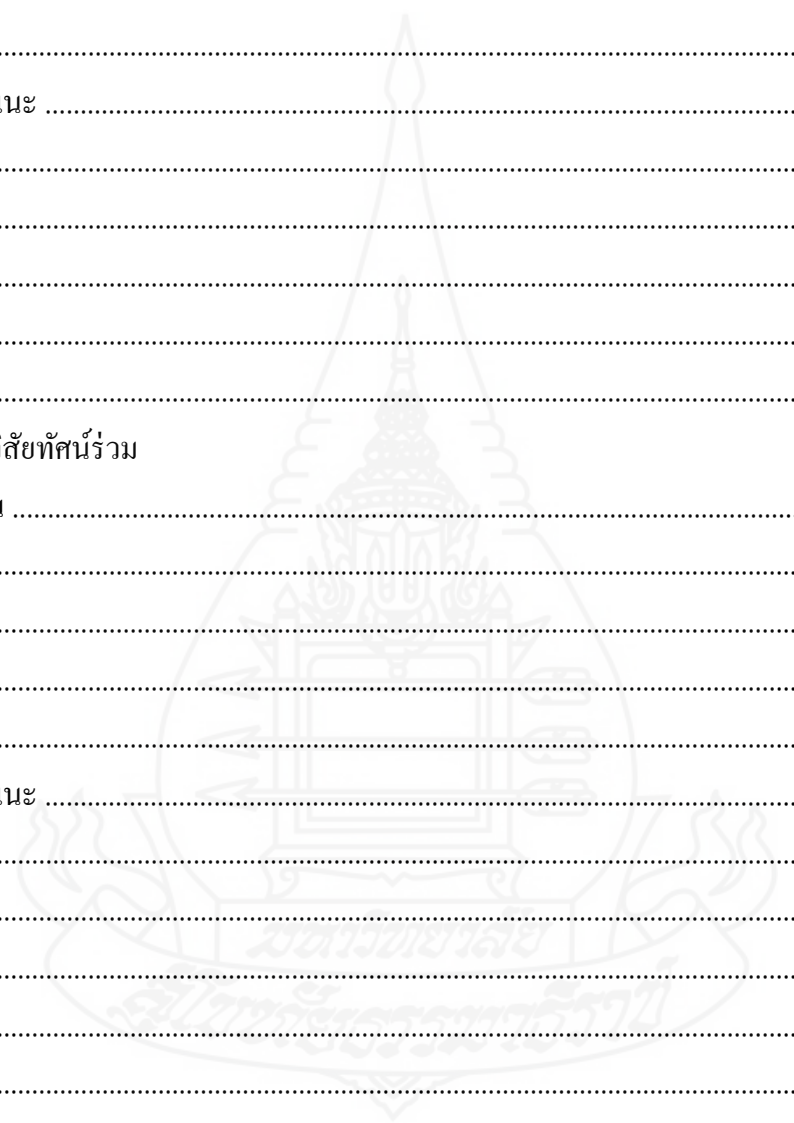
3. วิสัยทัศน์ร่วม

ข้อคิดเห็น

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....
.....



4. การเรียนรู้ของทีม

ข้อคิดเห็น

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....
.....

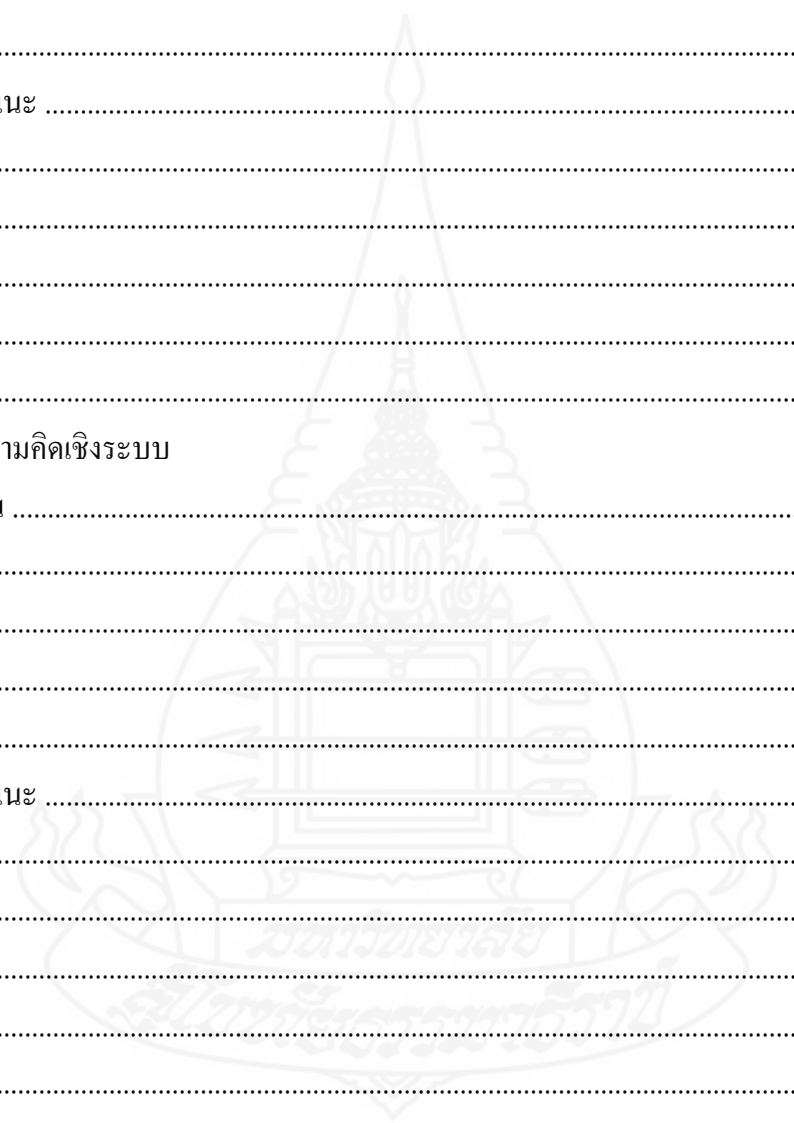
5. ความคิดเชิงระบบ

ข้อคิดเห็น

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....
.....



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายรัชดากรณ์ ลิ้มสูงเนิน
วัน เดือน ปีเกิด	8 มิถุนายน 2514
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการงานก่อสร้าง) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2538
สถานที่ทำงาน	บริษัท คาม่าร่วมทุน จำกัด
ตำแหน่ง	Technical Manager

