

ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์  
กรณีศึกษา สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

นางจุฑามาศ เปรมเจริญ



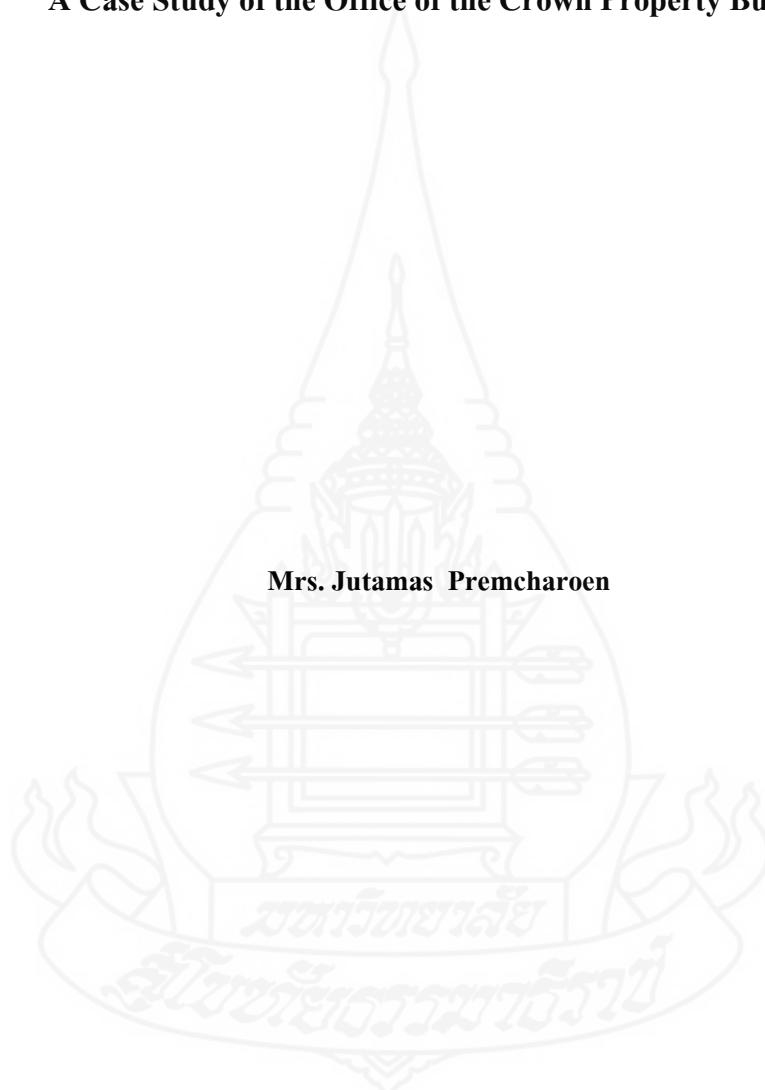
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2557

**The Relationship Between Organizational Learning with Human Capital Potential:**

**A Case Study of the Office of the Crown Property Bureau**

**Mrs. Jutamas Premcharoen**



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

School of Management Science

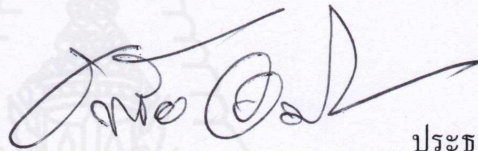
Sukhothai Thammathirat Open University

2014

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์การกับศักยภาพทุนมนุษย์  
กรณีศึกษา สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์  
ชื่อและนามสกุล      นางจุฑามาศ เปรมเจริญ  
แขนงวิชา      บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา      วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2558

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์การกับศักยภาพทุนมนุษย์ กรณีศึกษา  
สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

**ผู้ศึกษา** นางจุฑามาศ เปรมเจริญ รหัสนักศึกษา 2563003371 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2557

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการเรียนรู้ทุนมนุษย์ในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ (2) เปรียบเทียบศักยภาพทุนมนุษย์ตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) ศึกษาปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรที่มีผลต่อศักยภาพทุนมนุษย์ (4) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ บุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จำนวน 307 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 1,324 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยวิธีของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ศักยภาพทุนมนุษย์ในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาปัจจัยรายด้านพบว่า ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงานมีค่าสูงสุด และด้านความสามารถในการเรียนรู้มีค่าต่ำสุด (2) เปรียบเทียบศักยภาพทุนมนุษย์ในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลในด้านเพศ พบว่า ศักยภาพทุนมนุษย์ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาศักยภาพทุนมนุษย์จำแนกตามอายุ สถานภาพ ครอบครัว ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ระดับตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือนและระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรที่มีผลต่อศักยภาพทุนมนุษย์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้มีค่าสูงสุด และด้านการทำงานเป็นทีม และแบบเครือข่ายมีค่าต่ำสุด (4) ความสัมพันธ์ของปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายมีค่าสูงสุด และด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้มีค่าต่ำสุด

**คำสำคัญ** ทุนมนุษย์ การเรียนรู้ขององค์กร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

**Independent Study title:** The Relationship Between Organizational Learning with Human Capital Potential: A Case Study of the Office of the Crown Property Bureau

**Author:** Mrs. Juthamas Bremjaroen; **ID:** 2563003371; **Degree:** Master of Business; Administration;

**Independent Study advisor:** Thanachai Yomchinda, Associate Professor;

**Academic year:** 2014

### Abstract

The objectives of this research were (1) to study the levels of learning and human capital at the Office of the Crown Property Bureau; (2) to compare employees' level of human capital potential based on their personal factors; (3) to identify organizational learning factors that affected human capital potential; and (4) to study the relationships between organizational learning factors and human capital potential.

This was a survey research. The sample respondents consisted of 307 employees of the Office of the Crown Property Bureau, selected through stratified random sampling, out of the total of 1,324 employees. Data were collected using a questionnaire. Statistical analysis included mean, percentage, frequency, standard deviation, t-test, ANOVA, LSD and Pearson correlation coefficient.

The results showed that (1) Overall, human capital potential at the Office of the Crown Property Bureau was at a moderate level. The highest mean score was for motivational system and the lowest mean score was for ability to learn. (2) Comparing employees' level of human capital potential based on their personal factors, no statistically significant relationship was found between the factor of sex and the employees' human capital potential, but statistically significant relationships at 0.05 level were found between the factors of age, marital status, educational level, work unit, work position, salary, and number of years working at the Crown Property Bureau and the employees' human capital potential. (3) Overall, all the organizational learning factors were rated as having a high level of effect on human capital potential. The factor with the highest mean score was learning technology and the factor with the lowest mean score was teamwork and networking. (4) With respect to evaluation of the relationships between organizational learning factors and human capital potential, the research revealed a moderate positive relation between the two factors. The factors of teamwork and networking showed the highest strength of relationship and the factor of learning technology show the lowest strength of relationship. The factor of teamwork and networking was the most strongly related and the factor of learning technology was the most weakly related.

**Keywords:** Human capital, Organization learning, The office of the crown property bureau.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระเรื่อง ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์การกับศักยภาพทุนมนุษย์ กรณีศึกษา สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ธนชัย ชุมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระ และรองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุมหพันธ์กรักร์ กรรมการสอบการศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระ ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการทำการศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาตลอด นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ทุกท่านที่เสียสละเวลา และให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำการศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ได้ให้ชีวิต และวางรากฐานทางการศึกษา สามี และลูก ที่ช่วยเป็นแรงผลักดัน คอยให้กำลังใจให้ผู้ศึกษามาตลอด จนสำเร็จการศึกษา

จุฑามาศ เปรมเจริญ

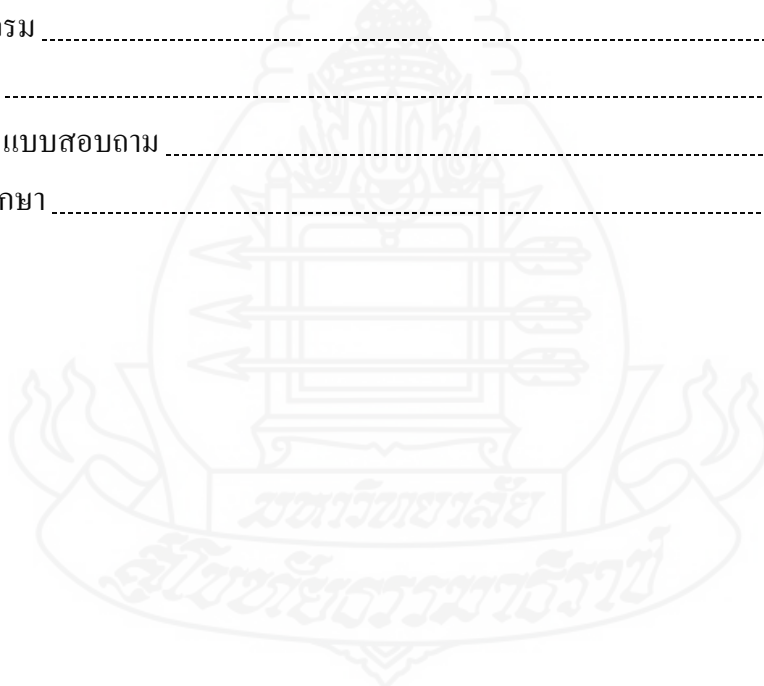
กันยายน 2558

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	2
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	3
ประเด็นปัญหา .....	4
สมมติฐานของการศึกษา .....	4
ขอบเขตของการศึกษา .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ .....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์ .....	20
ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ .....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	34
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	38
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	38
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	40
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	42
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ .....	43

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	44
ส่วนที่ 1 การศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	45
ส่วนที่ 2 การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร .....	48
ส่วนที่ 3 การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพทุนมนุษย์ .....	54
ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน .....	61
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	103
สรุปการวิจัย .....	103
อภิปรายผล .....	108
ข้อเสนอแนะ .....	111
บรรณานุกรม .....	113
ภาคผนวก .....	117
ก แบบสอบถาม .....	118
ประวัติผู้ศึกษา .....	126





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	เปรียบเทียบแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการที่มีชื่อเสียง 3 ท่าน..... 15
ตารางที่ 3.1	แสดงฝ่ายงานของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์..... 39
ตารางที่ 4.1	จำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 45
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยการเรียนรู้ ขององค์การด้านภาพรวม..... 48
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยการเรียนรู้ขององค์การ ด้านโครงสร้างที่เหมาะสม..... 49
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยการเรียนรู้ขององค์การ ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร..... 50
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของปัจจัย การเรียนรู้ขององค์การ ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้..... 51
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของปัจจัย การเรียนรู้ขององค์การ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้..... 53
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของปัจจัย การเรียนรู้ขององค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย..... 50
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของศักยภาพทุนมนุษย์ด้านภาพรวม..... 54
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ..... 55
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน..... 56
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้..... 57
ตารางที่ 4.12	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน..... 58

สารบัญตาราง (ต่อ)

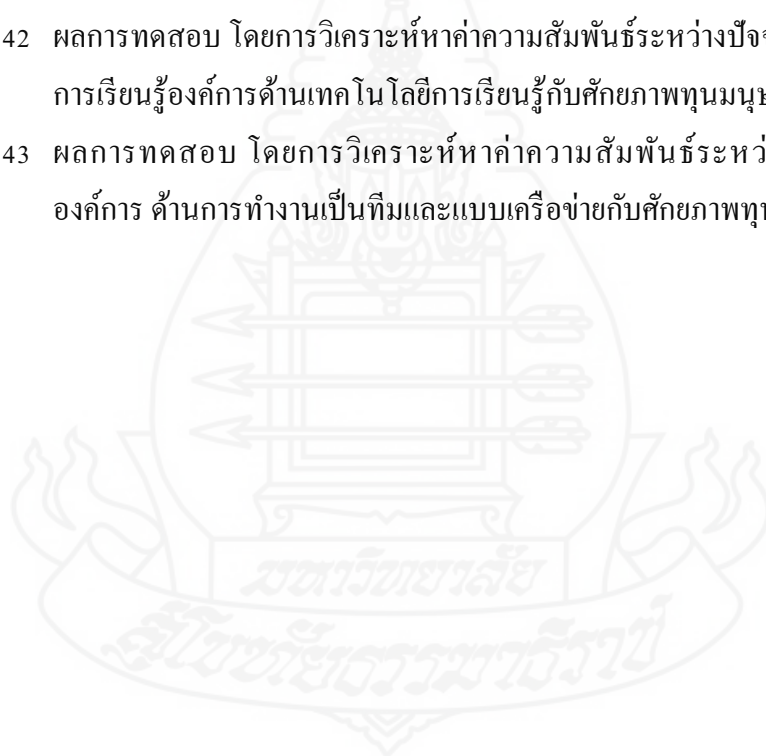
	หน้า
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้.....	60
ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบความแตกต่างของเจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่มีเพศแตกต่างกันกับศักยภาพทุนมนุษย์.....	61
ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพทุนมนุษย์ จำแนกตามอายุ.....	62
ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้ จำแนกตามอายุ.....	63
ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน จำแนกตามอายุ.....	63
ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ.....	64
ตาราง 4.19 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพทุนมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ.....	65
ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน จำแนกตามสถานภาพ.....	66
ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพทุนมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	67
ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	68
ตารางที่ 4.23 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	68
ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	69
ตาราง 4.25 ผลการทดสอบความแตกต่างของเจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันกับศักยภาพทุนมนุษย์.....	70

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
ตาราง 4.26	เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพทุนมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	71
ตารางที่ 4.27	การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	72
ตารางที่ 4.28	การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	73
ตารางที่ 4.29	การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้ จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	74
ตารางที่ 4.30	การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง....	75
ตารางที่ 4.31	การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	76
ตาราง 4.32	เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพทุนมนุษย์ จำแนกตามอัตราเงินเดือน.....	77
ตารางที่ 4.33	การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน จำแนกตามอัตราเงินเดือน.....	78
ตารางที่ 4.34	การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ จำแนกตามอัตราเงินเดือน .....	79
ตาราง 4.35	เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพทุนมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	80
ตารางที่ 4.36	การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	81
ตารางที่ 4.37	การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	82

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.38 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	83
ตารางที่ 4.39 ผลการทดสอบ โดยการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย การเรียนรู้องค์การ ด้านโครงสร้างที่เหมาะสม กับศักยภาพทุนมนุษย์.....	86
ตารางที่ 4.40 ผลการทดสอบ โดยการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย การเรียนรู้องค์การ ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร กับศักยภาพทุนมนุษย์.....	89
ตารางที่ 4.41 ผลการทดสอบ โดยการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย การเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้กับศักยภาพทุนมนุษย์.....	93
ตารางที่ 4.42 ผลการทดสอบ โดยการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย การเรียนรู้องค์การด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้กับศักยภาพทุนมนุษย์.....	97
ตารางที่ 4.43 ผลการทดสอบ โดยการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้ องค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายกับศักยภาพทุนมนุษย์.....	101



## สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดของการศึกษา .....	3
ภาพที่ 2.1	ระดับการเรียนรู้ .....	9
ภาพที่ 2.2	ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ .....	13



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดทำแผนพัฒนาประเทศของไทยนับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 จนถึงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์ เศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของการวางแผนพัฒนาประเทศ ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม และมุ่งให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาเป็นบูรณาการแบบองค์รวม เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุล ต่อมาแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้บัญญัติ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาและบริหารประเทศ ควบคู่ไปกับกระบวนการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวม ที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 สำหรับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ยังคงน้อมนำ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นแนวทางปฏิบัติ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8-9 และกรอบแนวคิดการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ยังคงยึดแนวคิดการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” เพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน ให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 128 ฉบับพิเศษ 152 ง หน้า 2, 14 ธันวาคม 2554)

จากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โลกก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้เป็นหลัก คนจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะผลักดันให้องค์กรไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ องค์กรจะจัดการหรือหาวิธีการที่จะทำให้คนแต่ละคนในองค์กรใช้ศักยภาพหรือความรู้ความสามารถที่มี มาก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้นั้น จึงต้องมีความเข้าใจในคุณสมบัติของทรัพยากรบุคคลที่มีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ คนเป็น “สินทรัพย์” ที่จับต้องไม่ได้ ไม่มีค่าเสื่อมเหมือนทรัพย์สินอื่น คน คือ “ทุน” (Human Capital) ที่สามารถสร้าง “มูลค่าเพิ่ม” ได้ ซึ่งทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถจะนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้น มีความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (ธำรงค์ศักดิ์, 2550)

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt & Reynolds, (1994) มี 11 ลักษณะ ดังนี้ (1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (3) มีการเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบในงาน (4) มีการตรวจสอบ (5) การสร้าง และถ่ายโอนความรู้ (6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (7) มุ่งเน้นคุณภาพ (8) กลยุทธ์ (9) บรรยากาศที่สนับสนุน (10) การทำงานเป็นทีม และแบบเครือข่าย (11) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การวัดความสามารถในการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management-HCM) ที่สามารถจะคาดการณ์หรือบ่งชี้ถึงสมรรถนะที่ดีขององค์กรในอนาคตได้ ตามแนวคิดของ Bassi & McMurrer, (2007) ได้สรุปแนววิธีการประเมินองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ ออกเป็น 5 หมวดขับเคลื่อน (HCM Driver) ดังนี้ (1) หมวดภาวะผู้นำ (2) หมวดระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน (3) หมวดการเข้าถึงความรู้ (4) หมวดภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน (5) หมวดความสามารถในการเรียนรู้ และแต่ละตัวขับเคลื่อนจะแบ่งออกเป็นแนวปฏิบัติ

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นอย่างยิ่ง เห็นได้จากแนวทางการส่งเสริมความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์กรที่กำหนด คุณลักษณะว่าองค์กรจะคำนึงถึง “คน” เป็นหลัก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

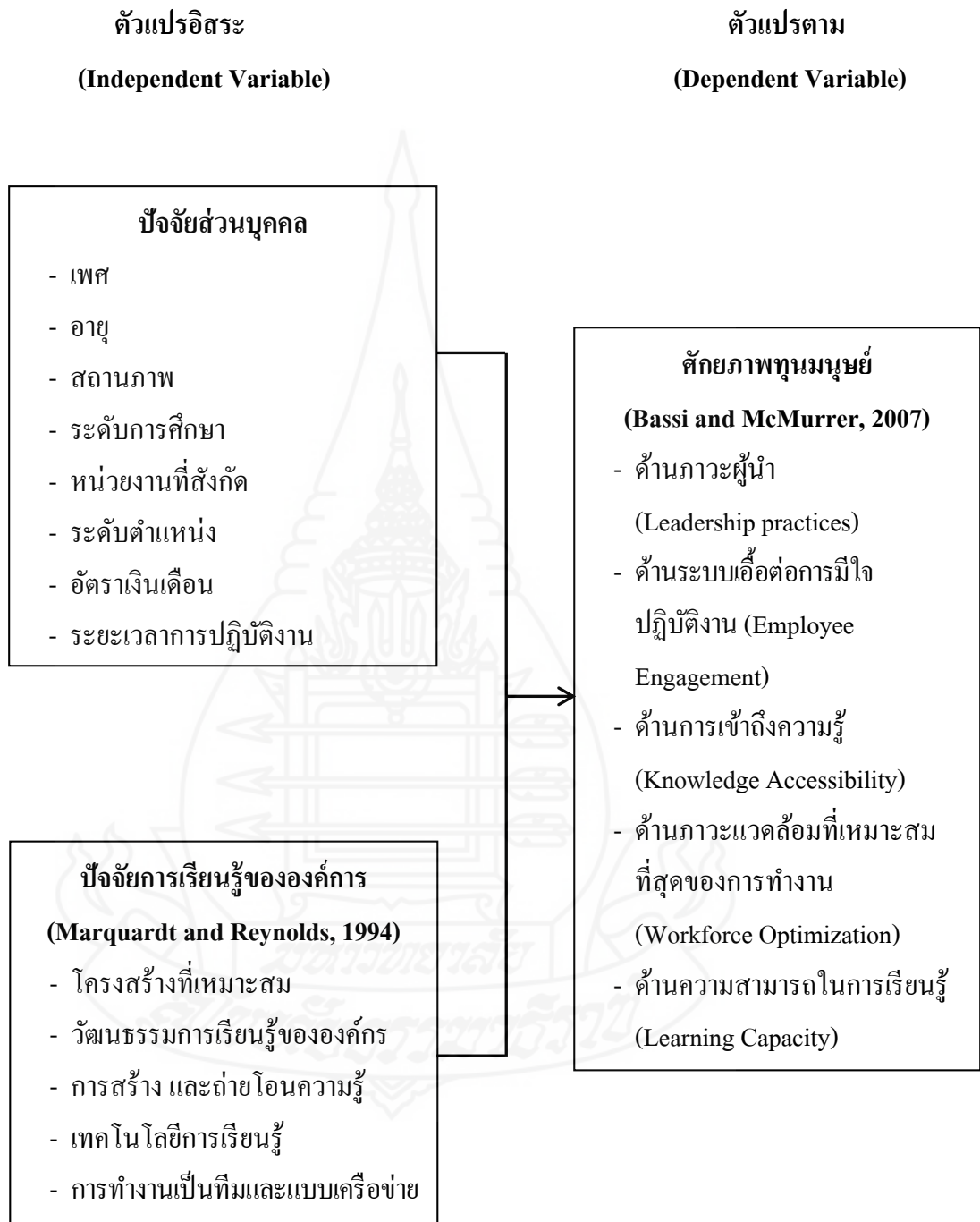
- “คน” เป็นเป้าหมายและส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- ตอบสนองความต้องการให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดการยอมรับของ “คน” ที่เกี่ยวข้อง
- ให้เกียรติ จริใจ เอื้ออาทร
- คำนึงถึงวัฒนธรรมสังคม และไม่ทำลายบริบทของสังคม

ทุนมนุษย์ จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของทุนมนุษย์ที่มีในตัวบุคลากร และต้องได้รับการพัฒนาให้ดี จึงมีความสนใจในการศึกษาความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์กร กับศักยภาพทุนมนุษย์ กรณีศึกษา สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 ศึกษาระดับศักยภาพทุนมนุษย์ในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
- 2.2 เปรียบเทียบศักยภาพทุนมนุษย์ตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 2.3 ศึกษาปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรที่มีผลต่อศักยภาพทุนมนุษย์
- 2.4 ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์

### 3. กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา



#### 4. ประเด็นปัญหาที่ศึกษา

- 4.1 ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เป็นอย่างไร
- 4.2 มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์หรือไม่

#### 5. สมมุติฐาน

- 5.1 ศักยภาพทุนมนุษย์มีความแตกต่างตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 5.2 มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้กับศักยภาพทุนมนุษย์

#### 6. ขอบเขตการศึกษา

##### 6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์ ทัศนศึกษา สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยมีกรอบแนวคิดในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของ Marquardt and Reynolds ซึ่งประกอบด้วย 11 ลักษณะที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร มีการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน มีการตรวจสอบ มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ มีเทคโนโลยีสนับสนุน การเรียนรู้ มุ่งเน้นคุณภาพ กลยุทธ์ บรรยากาศที่สนับสนุน การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแนวคิดการประเมินองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ของ Bassi and McMurrer ประกอบด้วย 5 หมวดขับเคลื่อน (HCM Driver) คือ หมวดภาวะผู้นำ หมวดระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน หมวดการเข้าถึงความรู้ หมวดภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดในการทำงาน และหมวดความสามารถในการเรียนรู้

##### 6.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

###### 6.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

2) ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างที่เหมาะสม วัฒนธรรม การเรียนรู้ขององค์กร การสร้างและถ่ายโอนความรู้ เทคโนโลยีการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย

6.2.2 ตามแปรตาม (Dependent Variable) คือ ศักยภาพมนุษย์ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน ด้านความสามารถในการเรียนรู้

### 6.3 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ บุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จำนวน 1,324 คน (แหล่งที่มา ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์: ข้อมูล ณ วันที่ 1 มีนาคม 2558)

### 6.4 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนมีนาคม-กันยายน 2558 รวมเป็นระยะเวลา 7 เดือน

## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้น โดยพระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ พ.ศ. 2479 พ.ศ. 2484 และ พ.ศ. 2491 ให้มีหน้าที่ดูแลรักษาบริหารจัดการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และพร้อมให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์สุขของพสกนิกร และสังคมไทย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์กร ทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเกิดความได้เปรียบและอยู่รอดในธุรกิจ

ทุนมนุษย์ หมายถึง การเป็นส่วนรวมของความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถสร้างผลงานให้แก่องค์กร

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ได้ทราบถึงศักยภาพทุนมนุษย์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในประเด็นที่ศึกษา 5 หมวดขับเคลื่อน ได้แก่ หมวดภาวะผู้นำ หมวดระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน

หมวดการเข้าถึงความรู้ หมวดภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน และหมวดความสามารถในการเรียนรู้

8.2 ได้ทราบถึงศักยภาพทุนมนุษย์ที่จำแนกตามลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์ กรณีศึกษา สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าบททวนเอกสารทางวิชาการ เพื่อศึกษาเป็นแนวคิด รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษา เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์
3. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในปัจจุบันถือว่าเป็นสังคมความรู้ (knowledge society) ไม่ว่าจะเป็นองค์กร หรือสถาบันใด ก็จะทำให้ความสำคัญกับความรู้อย่างมาก ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนากันอย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการอย่างแท้จริงได้อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ที่ส่งเสริมการคิดในรูปแบบใหม่ ๆ หลากหลายมากมายอย่างไม่มีขอบเขต เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมกันวาดฝันอย่างไม่มีข้อจำกัด และต่างคนต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

Garvin (1993) ให้นิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลัก “3Ms” ว่าองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการทำกิจกรรม 5 ด้านด้วยกัน ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การใช้วิธีใหม่ ๆ ในการทดลองทำบางสิ่งบางอย่าง การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรอื่น และการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

องค์กรจึงต้องทำการทดสอบการเรียนรู้แบบครบวงจร ซึ่งรวมถึงการวัดการเปลี่ยนแปลงทางความคิด และพฤติกรรมของคนในองค์กร และผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

Marquardt (1996) กล่าวว่า องค์กรที่ซึ่งบรรยากาศในองค์กรเป็นตัวสนับสนุน สำหรับการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

จากความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถกล่าว โดยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสมาชิก ขององค์กรทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเกิดความได้เปรียบและอยู่รอดในธุรกิจ

## 1.2 ระดับการเรียนรู้

Marquardt (1996) ได้แบ่งระดับการเรียนรู้ไว้ด้วยกัน 3 ระดับ ที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้ คือ

1) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

2) การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึง ทำให้เกิดการเพิ่มความรู้ ทักษะ ความปรีชาสามารถภายในกลุ่มทำให้เกิดหลายมุมมองจากสมาชิก เรียนรู้ได้เร็วกว่า เรียนรู้คนเดียว แบ่งงานกันทำได้ เหมือนเอาจิกซอร์ว์มาต่อกัน บางคนอาจคิดว่าการเรียนแบบกลุ่ม เสียเวลา ข้อดีคือ ความรู้ไม่หายไปง่าย เหมือนเรียนรู้เฉพาะตัวคนเดียว

3) การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) แสดงให้เห็นสมรรถนะ ที่เห็นถึงความเชี่ยวชาญ และการเพิ่มผลผลิตขององค์กรที่จะเอาชนะข้อดกดงสัญญาณที่มี จากความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดทั่วทั้งองค์กร



ภาพที่ 2.1 ระดับการเรียนรู้

ดังจะเห็นได้ว่าการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) จึงเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวเนื่องกับการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน แนวคิดเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นกระบวนการของการรวมกลุ่มบุคคล ที่มีทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลาย โดยสมาชิกในกลุ่มจะร่วมกันกันวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และวางแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ทั้งนี้สมาชิกในกลุ่มต้องประชุมร่วมกันอีกครั้ง เพื่อติดตามผลการนำแผนดังกล่าวไปใช้แก้ปัญหา จึงเป็นการเรียนรู้จากการทำจริงในที่ทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมที่หล่อหลอมให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงการเรียนรู้กับผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลของในระดับหน่วยงาน และในระดับองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักคือ การเพิ่มผลผลิตและการนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งในเรื่องผลิตภัณฑ์ และเรื่องการบริหาร และช่วยให้องค์กรปรับตัวได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

### 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 1.3.1 แนวคิดของ Peter M. Senge

Senge (1990) ผู้เขียน หนังสือเรื่อง “The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization” นั้น ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งกัน ความสามารถข้อนี้สร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรให้เหนือคู่แข่งกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน ซึ่ง Senge (2006) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักการพื้นฐานหรือการสร้างเสริมปลูกฝังวินัย 5 ประการ โดยจะก่อให้เกิดผลจริงจังกในทางปฏิบัติแก่บุคคล และองค์กร

## วินัย 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การที่บุคคลเรียนรู้ไม่ได้เป็นสิ่งประกันว่าองค์กรจะมีการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้น ความรอบรู้แห่งตน เป็นลักษณะของบุคคลที่เป็นนายของตนเอง มีความสามารถในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ ความรอบรู้แห่งตนจึงเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น บุคคลควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work place learning) หรือการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงาน (on the job learning) อีกทั้งบุคคลควรทราบถึงความเป็นตนเอง ทราบขีดความสามารถ และวิสัยทัศน์แห่งตน และควรสามารถจัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

2. แบบแผนความคิด (Mental Models) การสร้างแบบแผนความคิด และมุมมองให้ถูกต้องชัดเจนให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการสร้างวินัยให้เกิดการยอมรับในเหตุและผล ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง เปิดโลกทัศน์ต่อระบบและวิธีการใหม่ ๆ ทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรจะสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น อันจะเป็นผลให้เกิดการพัฒนา ต่อปัจเจกบุคคล และองค์กรในที่สุด อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงาน จึงควรมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้ และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์ขององค์กร) ดังนั้น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวคิดระหว่างกันอันทำให้คนในองค์กรมีแนวคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3. วิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์ร่วมเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การคิดไปข้างหน้า และสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ เป็นการทำความเข้าใจร่วมกัน ในการตั้งเป้าหมายและมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพแห่งอนาคตขององค์กร ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้ เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกัน ในที่สุดจะนำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กร และวิสัยทัศน์ของบุคคล (ควรต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่บุคคลยึดถือ) ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแต่การยอมทำตามเท่านั้น

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) การเรียนรู้ของทีมเน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ทุกคนในทีมงานใช้วิจารณญาณร่วมกันตลอดเวลา ว่ากำลังทำงานอะไร จะทำให้ดีขึ้น

อย่างไร เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล และขยันทำความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียวในองค์กร ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (อาจเป็นการพูดคุยกัน การอภิปรายร่วมกัน) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิด และนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เป็นทีมนี้ ต้องอาศัยรูปแบบ การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) ลักษณะการบริหารต้องอาศัยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ลักษณะการบริหารงานแบบคำสั่ง และควบคุมเป็นหลัก จะไม่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีมได้

5. ความคิดเชิงระบบ (system thinking) เป็นวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งหมายความว่า เป็นวินัยของการมองเห็นภาพโดยรวมทั้งหมด ที่มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะเห็นแค่ผิวเผิน เนื่องจากองค์กรธุรกิจในปัจจุบันจะมีลักษณะการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่มีขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจน การที่พิจารณาข้อมูลเพียงส่วนเดียวของระบบ อาจทำให้ผู้พิจารณามองไม่เห็นภาพรวม ซึ่งจะทำให้มองปัญหาไม่ออก หรือแก้ปัญหาได้ไม่สมบูรณ์ โดยจะต้องสามารถมองภาพรวมขององค์กรว่าเป็นระบบ ๆ หนึ่ง จึงจะทำให้องค์กรพัฒนาไปได้

เนื่องจากสภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เหตุการณ์หลายเหตุการณ์มีผลกระทบต่อองค์กร ถึงแม้ว่าจะสามารถนำทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ก็อาจจะไม่ได้ผลหรือล้มเหลว ดังนั้น องค์กรที่สามารถดำรงสภาพอยู่ได้จะต้องเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งนั่นหมายถึงว่า องค์กรต้องสร้างการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีกระบวนการที่จะพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

### 1.3.2 แนวคิดของ David A. Gavin

Gavin (1993) กล่าวถึงรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีทักษะความเชี่ยวชาญในการทำกิจกรรม 5 ด้านด้วยกัน ได้แก่

1. การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systemic Problem Solving) โดยองค์กรจะต้องมีการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง เข้ามาใช้ในการแก้ไขปัญหา เนื่องจากการที่บุคลากรใน



องค์กรจะเกิดการเรียนรู้ได้นั้น ความถูกต้องและแม่นยำของข้อมูลต่างเป็นสิ่งที่สำคัญ และการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบนั้นควรจะเป็นสิ่งที่ใช้กันทั่วทั้งองค์กร

2. การทดลอง เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการค้นหา และใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการทดลองทำบางสิ่งบางอย่าง เพื่อเป็นการแสวงหา และทดสอบความรู้ใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches) โดยการทดลองสิ่งใหม่ ๆ นั้น มักจะเกิดขึ้นจาก โอกาสใหม่ ๆ ที่เข้ามาโดย วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการทดลอง (ไม่ใช่แค่การทดลองในห้องวิทยาศาสตร์) ก็เพื่อให้องค์กร เกิดความเข้าใจที่แท้จริงในการทำสิ่งต่าง ๆ

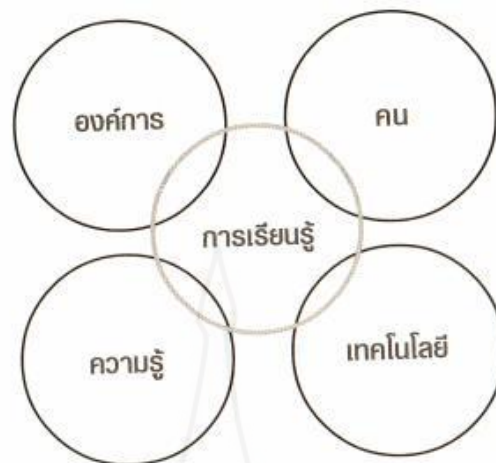
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์กรต้องหันกลับมาคิดทบทวน เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมา โดยประเมินสิ่งเหล่านี้เป็นระบบ และบันทึกบทเรียน ที่ได้ในแบบที่เปิดเผย และง่ายต่อการเข้าถึงสำหรับพนักงาน

4. การเรียนรู้จากบุคคลอื่น แน่แน่นอนว่าการเรียนรู้ไม่ได้มาจากการคิดทบทวน และการวิเคราะห์ด้วยตนเองทั้งหมด ในบางครั้งความรู้ความเข้าใจที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งนั้นอาจได้มาจากการมองออกไปนอกสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคย สามารถเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรในต่างธุรกิจ ต่างอุตสาหกรรม ก็สามารถที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ การเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรอื่นนั้น จะรู้จักดีในชื่อของ Benchmarking เป็นการเทียบเคียง เพียงอย่างเดียว จากผู้ที่เก่งกว่าแล้วเรียนรู้จากเขา นอกจากการเรียนรู้จากองค์กรอื่นแล้ว ในปัจจุบัน ที่เริ่มนิยมกันมากขึ้น ก็หนีไม่พ้นการเรียนรู้จากลูกค้า ถ้าองค์กรมีระบบที่ดี และพร้อมจะเปิดใจรับฟัง ก็สามารถที่จะเรียนรู้ได้เยอะจากผู้ที่เป็นลูกค้า

5. การถ่ายทอดความรู้ เพื่อไม่ให้เกิดการเรียนรู้กระจุกตัวอยู่ที่ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร จึงต้องมีการเผยแพร่ความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กร ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

### 1.3.3 แนวคิดของ Michael J. Marquardt

Marquardt (1996) ได้เสนอตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ซึ่ง ประกอบไปด้วยระบบย่อย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ (Learning) ด้านองค์กร (Organization) ด้านคน (People) ด้านความรู้ (Knowledge) และด้านเทคโนโลยี (Technology)



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) เป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ ในแต่ละระดับการเรียนรู้ต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคคลก่อน ซึ่งต้องมีทักษะ 5 ประการ เพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) แบบแผนความคิด (Mental Model) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning) คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อปรับปรุงในอนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action Learning) คือ การเรียนรู้ที่เอาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นสถานการณ์การเรียนรู้สุดท้าย คือ การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) หรือระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ขององค์การ คือ การเรียนรู้ที่มุ่งสนองต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ เช่น วิสัยทัศน์ (Vision)

2. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) ระบบขององค์การ ต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเปรียบเสมือนเข็มทิศนำองค์การไปยังเป้าหมาย กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่ทำให้ไปถึงเป้าหมาย โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนเหมาะสม และที่สำคัญคือ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์การที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมในการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การกระจายอำนาจ

3. ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) ประกอบด้วย ผู้จัดการ และผู้นำพนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน และพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์ และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้ มีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้ จะบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร มันประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองข้อมูล (Data Mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ประกอบด้วย เครื่องข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบ และกระบวนการ ทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงานการสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมากมก เช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (Simulation) การประชุมทางไกล (Computer Conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยน และลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้ อาจกล่าวได้ว่าเป็น “ทางด่วนความรู้ (Knowledge freeways)” ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอยู่ 2 ประเภท คือ เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) คือ การใช้เพื่อจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน อีกประการหนึ่ง คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) เป็นการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ได้อย่างสะดวกยิ่งขึ้น เช่น Computer-based Training, E-learning, Web-based Learning

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการที่มีชื่อเสียง 3 ท่าน

Peter M. Senge	David A. Gavin	Michael J. Marquardt
1. ความคิดเชิงระบบ (System Thinking)	1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)	1. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organizational Transformation)
2. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)	2. การทดลองใช้วิธีใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches)	2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
3. แบบแผนความคิด (Mental Models)	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from their Own Experience and Past history)	3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)
4. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธี ที่ดีที่สุดของบุคคลอื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others)	4. การมอบอำนาจให้ พนักงาน (People Empowerment)
5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (Transfer Knowledge Quickly and Efficiently)	5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

ที่มา: ดัดแปลงจากแนวคิดของ Senge, Gavin และ Marquardt

#### 1.3.4 แนวคิดของ Marquard & Reynolds

Marquardt & Reynolds (1994) ได้ระบุว่า องค์การแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม มีโครงสร้างแบบองค์รวม มีความคล่องตัว หน้าที่ความรับผิดชอบมีความยืดหยุ่น

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคนในองค์กร
3. การเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบในงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง กระจายความรับผิดชอบ
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น
5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน
6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง
7. การมุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
8. กลยุทธ์ เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ควบคู่ไปกับการทำงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ
9. บรรยากาศที่สนับสนุน เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาชีวิตในการทำงาน
10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย เป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ ในการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย
11. วิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ อันจะเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมาย

### 1.3.5 แนวคิดของ Bennett & O'Brien

Bennett & O'Brien (1994) ได้พบว่า มีปัจจัยสำคัญ 12 ปัจจัย ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กรดังนี้

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) องค์กร และสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับว่าพวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่าพวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา นอกจากนี้ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสมบูรณ์ต่อหมุ่คณะแล้ว วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices) สมาชิกองค์กรอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่าผู้บริหารให้นโยบายอะไร และปฏิบัติอะไรบ้างเพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทำอะไรบ้าง เพื่อปลูกเร้า หรือ กระตุ้นในบางส่วนขององค์กรที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

3. การปฏิบัติเชิงการจัดการ (Managerial Practices) ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุน และนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์กรซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนา จะต้องช่วยพนักงานบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า

4. บรรยากาศ (Climate) การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั่นก็คือ บรรยากาศในองค์กร ซึ่งบรรยากาศในองค์กรคือ ผลสรุปของค่านิยม และเจตคติของทุก ๆ คนในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขาองค์กรแห่งการเรียนรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจ และไว้ใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็น พุดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกขจัดออกไปและทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

5. องค์กรหรือ โครงสร้างของงาน (Organization or Job Structure) โครงสร้างองค์กร สามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และตามความต้องการขององค์กรเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น การสับเปลี่ยนหน้าที่ และใช้การชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามคณะทำงาน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจัดนโยบายตามระบบราชการ และกฎที่สกัดกั้นหรือขัดขวางการเคลื่อนไหวของข้อมูล

6. การเคลื่อนไหวของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) การเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศ และการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง

7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices) ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคล และเป็นทีม

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้ เมื่อตัวบุคคลต่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่นั้น ๆ

8. กระบวนการทำงาน (Work Process) องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ผ่าน วิสัยทัศน์ระบบสารสนเทศ แต่จะร่วมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากัน หรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Bench Marking) เป็นต้น

9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback) ประเด็นสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่า อะไรที่เขาต้องการ และจำเป็นต่อการเรียนรู้ เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้มันจะขึ้นอยู่กับความสามารถโดยการช่วยเหลือองค์กร ในการบริการ ลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education) เป็นที่ทราบอยู่แล้วว่า การฝึกอบรม และการศึกษา นั้นมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงาน ในองค์กร ฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือ บุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็จะสามารถแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคล ได้จัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกจากนี้ ยังมีแบบของการฝึกต่าง ๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิตโครงการ การให้ คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงการการเรียนรู้งานพื้นฐาน (ซึ่งมักจะรู้ว่าเป็นการเรียนรู้แบบการสะท้อน การปฏิบัติ) เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยสามารถจัดการอบรม หรือฝึกปฏิบัติการ โดยผ่านดาวเทียม และคอมพิวเตอร์

11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะ ส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย องค์กรสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชน ผู้ปฏิบัติ (Communities of Practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจ ในการทำงาน เป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิด สำหรับโลกธุรกิจ และยังเป็น สิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) เป็นองค์ประกอบตัวสุดท้ายที่จะสนับสนุนตัวอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัล และการยอมรับจะส่งเสริม และกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคล และแบบองค์กร ซึ่งการให้รางวัลอาจใช้หลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอผลงาน แผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์กรมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้น

### 1.3.6 แนวคิดของ Kaiser

Kaiser (2000) (อ้างถึงใน มาลี สืบกระแสน, 2552) ได้ศึกษาวิจัย และนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร
2. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก
3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์กรได้กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พันธกิจ และยุทธศาสตร์
4. การดำเนินงาน บริการจัดการ (Management Practices) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงาน
5. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กัน
6. ระบบองค์กร (Organizational Systems) หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก
7. บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรสร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก



8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์กร ให้อุทิศตน มีน้ำใจ มีความผูกพันในงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กร

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์

จากกระแสนิยมที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็น ภาครัฐกิจ รัฐวิสาหกิจ องค์กรทั้งหน่วยงานราชการ และสถาบันการศึกษา ต่างได้รับอิทธิพล จากกระแสนิยมจนต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของตนเองเพื่อให้สามารถแข่งขัน และสร้างความเติบโตขององค์กร ในส่วนภาครัฐและสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องปรับการบริหารจัดการ ขององค์กรของตนเองในด้านการให้บริการเช่นกัน เพื่อสนองต่อความต้องการของภาคเอกชนที่ เริ่มสูงขึ้น ในยุคของทุนนิยมนี้เอง องค์กรที่มีทุนมากกว่านั้นจะมีความได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรอื่น และหลังจากปลายศตวรรษที่ 20 แนวคิดเรื่องทุนในการดำเนินการ ได้ถูกตีความมากกว่าความหมาย เรื่องของการเงิน ทรัพยากร การบริหารจัดการ และเทคโนโลยี แต่ได้เริ่มให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากขึ้น (รัชฎา อธิสนธิสกุล, 2550)

สุรพงษ์ มาลี (2549) กล่าวว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญ ที่จะนำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ และเป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถในการแข่งขัน ขององค์กร

คำว่าทุนมนุษย์ (Human Capital) เริ่มต้นมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 โดยนักเศรษฐศาสตร์ ชื่ออดัม สมิท (Adam Smith) แต่แนวคิดนี้เริ่มเข้ามามีบทบาทที่ชัดเจนขึ้นในช่วงปี 1950 ถึง 1960 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ ซี โอดอร์ ดับเบิลยู ชultz (Theodore W. Schultz) และแกรี่ เบกเกอร์ (Gary S. Becker) ซึ่งได้พัฒนาแนวคิดของอดัมสมิท เขียนในหัวข้อความมั่งคั่งของชาติ (the wealth of nation) ว่าการลงทุน ทางการศึกษาและการพัฒนาทักษะเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เช่นเดียวกับการลงทุนทางด้านสินทรัพย์อื่น ๆ หรือเครื่องมือเครื่องจักร คำว่าทุนมนุษย์จึงเริ่มเกิดขึ้น

### 2.1 ความหมายของทุนมนุษย์ (Human Capital)

Becker (1992) ให้ความหมายว่าเป็นการให้น้ำหนักระหว่างการค้าตัดสินใจ ของบุคคลต่อการศึกษา การฝึกอบรม การดูแลสุขภาพ และความรู้ที่ต่อเติมเข้ามา และภาวะสุขภาพ เมื่อเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับ และต้นทุนที่เสียไป ซึ่งผลประโยชน์นี้จะรวมถึงวัฒนธรรม และผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ไม่ใช่เงินตราที่เกิดขึ้นในระหว่างการศึกษาหาเลี้ยงชีพ และการประกอบอาชีพ ขณะที่ต้นทุนที่เสียไปจะขึ้นกับคุณค่าของเวลาที่เสียไปที่ใช้ในการลงทุน

Goode (1959) ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่าหมายถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความถนัด และส่วนประกอบอื่น ๆ ของคนในการสร้างผลิตภาพ

Roos & Ross (1997) ให้ความหมายของทุนมนุษย์ว่าประกอบด้วย

1. ความสามารถ (Competence) โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้ และทักษะความรู้จะเป็นความรู้ทางด้านวิชาการหรือด้านเทคนิคที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ได้จากการฝึกปฏิบัติอันเป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถของบุคคล

3. ทักษะคิด (attitude) จะขึ้นกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย สิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากแรงจูงใจ พฤติกรรมและความประพฤติ

4. ความสามารถทางสติปัญญา ความกระตือรือร้น (Intellectual agility) จะครอบคลุม นวัตกรรม ความยืดหยุ่น และคุณลักษณะในการปรับตัวทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล

องค์การความร่วมมือด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ (OECD) ให้ความหมายของทุนมนุษย์ว่า หมายถึง การผสมผสานระหว่างความเก่งและความสามารถที่ติดตัวมาของบุคคล กับทักษะและการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยการศึกษา ฝึกอบรม

ปราชญา กล้าผจญ และ พอดดา บุตรสุทธีวงศ์ (2550) ให้ความหมายว่าทุนมนุษย์ หมายถึง ตัวบุคคลผู้มีพลังกาย พลังจิต มีกำลังแรงงานที่เข้มแข็ง มีแรงใจที่สูงส่ง มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีทักษะสูงในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติในสาขาวิชาชีพตน ประกอบกับมีความคิดอ่าน ที่ล้ำเลิศ คิดการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ คิตรีเริ่มสร้างสรรค์ สามารถประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ ที่ใหม่ ๆ หรือปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วให้มีสมรรถนะที่สูงส่งยิ่งขึ้น และใช้ความสามารถของตนในทุก ๆ ด้าน เพื่อประโยชน์ในการผลิตสินค้าและให้บริการต่าง ๆ แก่ประเทศชาติตน

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2551) ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่า หมายถึง คุณลักษณะต่าง ๆ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดมาพร้อมกับมนุษย์ผู้นั้น หรือใช้เงินและเวลาในการสร้างเสริม สะสม คงไว้ ทุนมนุษย์ถูกสะสมขึ้นมาหลายทาง เช่น ทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การย้ายถิ่น ประสบการณ์ชีวิต การรักษา สุขภาพ รวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ

ปรีชา วัชรภักย์ (2549) ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่า หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ และค่านิยมที่คนในองค์กรมีและนำมาใช้ในการทำงานให้บรรลุผล

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550) ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่า เป็นความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะ หรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่มีสั่งสมอยู่ในตนเองและสามารถ

จะนำเอาสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพองค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และมีคุณค่าซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

สรุปได้ว่าทุนมนุษย์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างผลิตภาพที่ต้องใช้ความรู้ และทักษะที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความเก่ง ทักษะคิด และแรงจูงใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือสังคมและเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรหรือสังคมนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ และความกระตือรือร้นอย่างแรงกล้าที่บุคคลเลือกที่จะนำความรู้ ทักษะ ความสามารถมาใช้ในการทำงาน รวมถึงความสามารถที่จะเรียนรู้ การสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

## 2.2 ทฤษฎีทุนมนุษย์

Groysberg Mclean and Nitin (2006) ได้สรุปแนวคิดทฤษฎีทุนมนุษย์ว่า ทุนมนุษย์ควรกำหนดรูปร่างเป็นรูปเป็นแบบ มีทักษะและผลลัพธ์ สามารถถ่ายโอนได้เรียกว่า Portfolio Model of Human Capital ซึ่งมี 5 ลักษณะคือ

1. ทุนมนุษย์ด้านการจัดการทั่วไป (general management human capital) หมายถึง ความสามารถในการจัดการทั่วไป ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่นำไปสู่การปฏิบัติในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านเทคนิค และการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวมถึงภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจจัดการ พันธกิจ ลักษณะของการจัดการทั่วไปนี้สามารถถ่ายโอนได้สูง ผู้บริหารในทุกองค์กรเมื่อก้าวหน้าเข้ามาสู่ตำแหน่งผู้จัดการในองค์กรใหม่ ถือว่าเป็นการถ่ายโอนการจัดการความรู้จากที่เดิมมาสู่ที่ใหม่ เป็นการถ่ายโอนทั้งความรู้และประสบการณ์

2. ทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ (strategic human capital) ทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ หรือความสามารถด้านกลยุทธ์หรือทักษะยุทธศาสตร์เฉพาะด้าน เช่น กลยุทธ์การลดต้นทุน กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ทุนมนุษย์ลักษณะนี้สามารถถ่ายโอนไปยังองค์กรอื่นหรือโรงงานที่มีสถานการณ์ที่เผชิญหน้าคล้ายกัน สามารถปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สามารถจัดการต่อไปได้ โดยใช้กลยุทธ์ขับเคลื่อนการดำเนินการมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์

3. ทุนมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม (Industrial human capital) หมายถึง ทุนมนุษย์ที่มีความสามารถในการเรียนรู้ และถ่ายทอดรายละเอียดในการประกอบอาชีพด้านอุตสาหกรรม จะประกอบด้วยการเรียนรู้ และการสร้างหรือกำหนดกฎเกณฑ์ การให้บริการลูกค้า การส่งมอบของสู่งานอุตสาหกรรม เป็นต้น

4. ทุนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ (relationship human capital) หมายถึง ทุนมนุษย์ที่สะท้อนสมรรถภาพของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานหรือเพื่อนร่วมงานสามารถ

ช่วยให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานในหน่วยงานใหม่ การสร้างเครือข่าย เพื่อนร่วมงาน

5. ทุมนมนุษย์ด้านความสามารถเฉพาะงาน (company specific) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำและวิธีการ โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ระบบและกระบวนการที่มีลักษณะเฉพาะขององค์กร ทุมนมนุษย์แบบนี้ถ่ายโอนไปสู่องค์กรอื่น ได้น้อยที่สุด

### 2.3 การพัฒนาทุนมนุษย์

George W. Bohlander and Scott Snell (2007) กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์นั้น เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ โดยที่องค์กรจะต้องมีกรอบแนวทางการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะที่เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติโดยต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ เพื่อสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน นอกจากนี้การสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพในการทำงานในระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ โดยผ่านการจำแนก การสรรหา การคัดเลือกคนที่ดีที่สุดและคนที่มีความเก่งในการทำงาน

พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า ทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสนใจตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้ได้ทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าแก่องค์กรอย่างแท้จริง เมื่อองค์กรคัดเลือกเข้ามาแล้วจะต้องให้ความสนใจจัดกิจกรรมพัฒนาอย่างจริงจัง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ ถึงแม้จะต้องใช้เงินลงทุนกับส่วนนี้มากก็ตาม ก็จะต้องดำเนินการโดยการวิเคราะห์สมรรถภาพหลักขององค์กรว่าคืออะไร คุณลักษณะของคนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปตามสมรรถภาพหลักควรเป็นอย่างไร และความรู้ประเภทใด การอบรม หรือการพัฒนา รูปแบบใดที่สามารถดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จได้ และเชื่อว่าเมื่อยอมรับความสำคัญของทุนมนุษย์ในองค์กรภารกิจที่ตามมาจากการยอมรับ คือ การลงมือปฏิบัติพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรอย่างจริงจังอย่างมีเป้าหมายอย่างเป็นระบบอย่างเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

### 2.4 แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์

#### 2.4.1 แนวคิดของ Thomas, Cheese and Benton

แนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ของอแซนเจอร์ (Accenture human capital development framework) ซึ่งพัฒนาโดย โทมัส, ซีส และเบนตัน (Thomas, Cheese and Benton ซึ่งเป็นคณะทำงานให้แก่ อแซนเจอร์ (Accenture) ซึ่งเป็นสถาบันที่ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (institute for high performance business) โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อช่วยเหลือองค์กรในการประเมินผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนในมนุษย์ แนวคิดนี้พัฒนามาจากการใช้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กรและประสบการณ์ที่อยู่ในแวดวงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้และการจัดการความรู้

ผลิตภาพของแรงงาน โดยใช้เทคนิคการวัดผล เข้ามาเป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อจำแนกความต้องการขององค์กรและการแก้ปัญหาที่เหมาะสมของแต่ละองค์กรกรอบแนวคิดนี้้องค์กรสามารถใช้วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการพัฒนามนุษย์ รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านการลงทุนด้วย โดยมีมุมมองจากการพัฒนาทุนมนุษย์ว่านำมาสู่ความสามารถของทุนมนุษย์และเห็นว่ากระบวนการของทุนมนุษย์จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน การขับเคลื่อนผลลัพธ์ขององค์กร การขับเคลื่อนความสามารถของทุนมนุษย์ เช่น ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และการปรับตัวกับการทำงาน องค์กรที่ต้องการความสำเร็จในการปรับปรุงความสามารถของทุนมนุษย์ด้านใดด้านหนึ่งหรือมากกว่าควรต้องมีเป้าหมายชัดเจน และใช้กระบวนการที่เจาะจงที่มีความสัมพันธ์สูงกับความสามารถของทุนมนุษย์ที่เราต้องการ การสร้างกรอบแนวคิดดังกล่าวใช้เวลาเก็บข้อมูล 4 ปี สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านทรัพยากรมนุษย์และการวิเคราะห์สถานะทางการเงินกว่า 50 บริษัท ผลการวิเคราะห์ พบว่าในการวัดทุนมนุษย์ต้องดำเนินการใน 2 ด้าน คือ ต้องใช้มุมมองด้านการบริหารจัดการองค์กร นั่นคือสิ่งที่ผู้บริหารต้องการวัดในสิ่งที่สะท้อนถึงการเพิ่มมูลค่าขององค์กร ขณะเดียวกันก็ต้องการกรอบแนวคิดในการวัดที่ไวต่อความแตกต่างด้านธุรกิจ เช่น ในหน่วยงานของรัฐด้วย ด้านที่สองการวัดนั้นต้องเกิดประโยชน์ในด้านการลงทุนด้วยผู้บริหารต้องการรู้ทั้งสองแบบ รวมทั้งต้องการรู้วาทักษะใดบ้างที่จำเป็นในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ จึงแบ่งเป็น 4 ระดับ โดยเชื่อว่าการที่จะประเมินการปฏิบัติงานของทุนมนุษย์จะประกอบด้วย 4 ชั้น ซึ่งจะสะท้อนถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ทุนมนุษย์ขององค์กรและผลประกอบการด้านการเงิน ดังมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับที่ 1 ผลลัพธ์ขององค์กร (business result) จะประกอบด้วยผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ได้แก่ การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ทางการเงิน การเจริญเติบโตขององค์กร ส่วนแบ่งการตลาด และจำนวนหุ้น

ระดับที่ 2 กุญแจขับเคลื่อนผลการปฏิบัติ (key performance drivers) ประกอบด้วยการวัดผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งได้แก่ ผลิตภาพ คุณภาพ นวัตกรรม ความพึงพอใจของลูกค้า

ระดับที่ 3 ความสามารถของทุนมนุษย์ ประกอบด้วยคุณภาพของคน ทั้งด้านทัศนคติและความสามารถ ที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของงาน อันได้แก่ ความสามารถในการทำงาน การปรับต่อสภาพการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน อิทธิพลของสิ่งเหล่านี้จะผ่านกุญแจขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน

ระดับที่ 4 กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย การนำสู่ความเข้มแข็งและความสามารถของทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในขั้นนี้จะรวมถึงกระบวนการในการบริหารคน ทั้งด้าน

การจัดการสมรรถนะ และผลปฏิบัติงาน รวมถึงกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ การวัดทั้ง 4 ระดับนี้ให้ความสำคัญกับวุฒิภาวะของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งไม่ใช่แค่ดูเพียงระดับของการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร แต่จะพยายามทำความเข้าใจว่าจะต้องทำอะไร จึงจะสมบูรณ์ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการแข่งขันและพันธกิจขององค์กร กรอบแนวคิดนี้สามารถพัฒนาเพื่อประเมินการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานหรือการสร้างมูลค่าเพิ่มได้

#### 2.4.2 แนวคิดของ Vey and Cantrell

Vey and Cantrell (2002-2003) ได้นำกรอบแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ของ Accenture ไปศึกษากับบริษัทฯ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์กับผลประกอบการด้านการเงินของบริษัทฯ ผลการศึกษาพบว่าบริษัทฯที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ดีในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสมดุลของชีวิตและงาน การพัฒนาความรู้เชิงวิชาการ จะมีผลประกอบการสูงกว่าถึง 27% ซึ่งในการศึกษาได้จำแนกการพัฒนาทุนมนุษย์เป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำและการวินิจฉัยสั่งการ ความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ คือ การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่จะช่วยในการปรับสภาพแวดล้อม ในการทำงาน กระบวนการทำงาน ขวัญ และความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร ซึ่งภาวะผู้นำ และการวินิจฉัยสั่งการประกอบด้วย ความสามารถที่ทำให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การยอมรับความเสี่ยงที่จำเป็น ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรได้ตัดสินใจด้วยตนเอง และการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานการประกอบด้วยค่านิยมในการทำงาน และค่านิยมส่วนบุคคลมีความสอดคล้องกัน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจกัน มีค่านิยมในการค้นหาความรู้และโอกาสในการพัฒนาปรับปรุง มีค่านิยมบนพื้นฐานของความแตกต่างกันของบุคลากร การยอมรับผลการปฏิบัติงาน เชื้อในความก้าวหน้าจากผลการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ใช้การค้นหาวิจัยเป็นตัวขับเคลื่อนสิ่งแวดล้อม

3. ความสมดุลของชีวิตและงาน ประกอบด้วย ที่ตั้งของหน่วยงานเหมาะสม ความยืดหยุ่นของเวลาในการปฏิบัติงาน การให้ออกไปดูแลครอบครัว สิ่งแวดล้อมที่สนับสนุน ความสมดุลของชีวิตและงาน บรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน

4. ความสามารถเชิงวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อประกอบด้วย การได้รับการสนับสนุนเชิงวิชาการ การทำงานในเรื่องที่ท้าทาย การมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม การมีนโยบายให้ลาพักผ่อน

5. การให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทน ประกอบด้วย การดูแลเด็ก การวางแผนเกษียณอายุ เงินเดือนที่ยุติธรรม ความมั่นคงในงาน การดูแลด้านสุขภาพ การแบ่งปันผลประโยชน์

### 2.4.3 แนวคิดของ Leggatt and Dwyer

Leggatt and Dwyer (2003) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ ให้มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ โดยสังเคราะห์ จากบทความตั้งแต่ปี 1995 ถึง 2003 จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ นั้น พบว่าประกอบด้วยปัจจัย 8 ประการ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการส่งผ่านความรู้ การจัดการคุณภาพ การอบรม และพัฒนาบุคลากร ซึ่งแต่ละด้านอธิบายได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นปัจจัยที่สำคัญ ในการเพิ่มผลปฏิบัติงาน โดยพบว่าการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้น และระยะยาว รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ยากขึ้น เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างกระบวนการในการให้ข้อมูลย้อนกลับ จะช่วยในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น
2. ภาวะผู้นำที่จะช่วยสร้างผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการทำงาน การสื่อสารที่ชัดเจน การสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ และรูปแบบที่ชัดเจนในการสร้างผลการปฏิบัติงาน
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน การให้การสนับสนุนขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยสร้างความเป็นอยู่ที่ดีที่สอดคล้องกับสถานะของแต่ละบุคคลจะมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
4. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวแปรที่สำคัญในการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน เช่น บรรยากาศในการทำงานที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าปลอดภัยจะส่งเสริมให้บุคคลกล้าเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างนวัตกรรม และการทำงานเป็นทีมเป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์กรด้านสุขภาพ เพราะต้องมีการทำงานในลักษณะของทีมงานสหสาขา มีทั้งแพทย์ พยาบาล และบุคลากรทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของทีม ได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมและยึดมั่นในคุณภาพของการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยจะช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การมีภาวะผู้นำ และการมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน

5. โครงสร้างองค์การรวมถึงสิ่งแวดล้อม การกระจายอำนาจ จะช่วยสร้างให้เกิดนวัตกรรมได้
6. องค์การแห่งการเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ จะมีความสำคัญต่อการช่วยพัฒนากระบวนการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน
7. การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพงานและการสร้างนวัตกรรม
8. การอบรมและพัฒนา จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล และทีมงาน รวมถึงเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

#### 2.4.4 แนวคิดของ Bassi and McMurrer

จากคำกล่าวที่ว่า สิ่งที่สามารถวัดได้ก็สามารถจัดการได้ เป็นวลีที่ใช้กันมากในแวดวงของการจัดการทุนมนุษย์ และมีการศึกษาวิจัยมากมายที่เกี่ยวข้องกับการวัดทุนมนุษย์ เพื่อนำมาสู่การจัดการทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่นจากการศึกษาของ Bassi and McMurrer เกี่ยวกับการสร้างมูลค่าเพิ่มในทุนมนุษย์ (management for human capital ROI) ที่แสดงให้เห็นว่า องค์การที่มีความสามารถในการบริหาร ผู้ปฏิบัติงานให้สร้างผลงานที่คุ้มค่านั้นจะต้องมีความสามารถในปัจจุบัน 5 ด้าน คือ

1. ด้านภาวะผู้นำ (leadership practices) รวมถึงการสื่อสารในระดับผู้จัดการ และ ผู้นำการให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน ทักษะในการตรวจนิเทศงาน การแสดงออกถึงคุณค่าขององค์การ และความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น
2. ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน (employee engagement) จะรวมถึงความสามารถขององค์การในการเข้าไปมีส่วนร่วม การรักษาไว้ และการสร้างคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ
3. ด้านการเข้าถึงความรู้ (knowledge accessibility) จะรวมถึงเครือข่ายการเรียนรู้ขององค์การ และการถ่ายโอนความรู้ ความคิดไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน
4. ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน (workforce optimization) จะรวมถึงความสำเร็จขององค์การในกระบวนการทำงาน สภาพการทำงานที่ดี การตัดสินใจจ้างงานที่เข้มแข็ง และการเน้นที่ความโปร่งใส
5. ด้านความสามารถในการเรียนรู้ (learning capacity) รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

จากปัจจัยทั้ง 5 ด้านนี้ Bassi and McMurrer ได้แจกแจงรายละเอียดลงไปอีกว่า ในแต่ละด้านนั้นมีกิจกรรมอะไรบ้างที่องค์การพึงปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังนี้



### 1) ด้านภาวะผู้นำ (leadership practices)

(1) ผู้บริหารต้องเป็นนักสื่อสารและสามารถสื่อสารได้ดี หมายความว่าผู้บริหารแต่ละคนต้องมีความสามารถในการสื่อสาร และต้องสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่เป็นระบบเปิดที่ผู้ปฏิบัติทุกระดับสามารถได้รับข้อมูล และเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและพอเพียง นอกจากนี้ยังต้องสร้างระบบการสื่อสารแบบสองทาง ที่มีช่องทางทั้งจากผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติงาน และช่องทางจากผู้ปฏิบัติงานถึงผู้บริหารอีกด้วย

(2) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความร่วมมือร่วมใจกัน การที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานแบบทุ่มเทนั้น ต้องไม่มีการแบ่งแยกชนชั้นวรรณะระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องใจกว้างและเต็มใจให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กร

(3) ทักษะในการบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับต้น สำหรับผู้บริหารหรือหัวหน้างานระดับต้นนั้นจำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการกับอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางมิให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นประจำในหน่วยงาน ความสามารถในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับผลงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปพัฒนาตนเอง และทักษะในการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน

(4) ทักษะในการบังคับบัญชาในระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงก็ต้องมีความสามารถในการจัดการอุปสรรคในการทำงานเช่นเดียวกับผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง แต่จะมีความยุ่งยากและซับซ้อนเพิ่มขึ้น เช่น การสรรหางบประมาณ การสร้างหรือแก่นโยบายในการทำงาน การจัดโครงสร้างและระบบการทำงาน การสร้างความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยการมีนโยบายส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม นโยบายเรื่องจริยธรรม

(5) การพัฒนาภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง การที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองอย่างเหมาะสม เพื่อจะได้มีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นในการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องมีระบบบริหารงานและการทำงานในการปรับหรือเปลี่ยนแปลงองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2) ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน (employee engagement)

(1) การออกแบบงาน ผู้บริหารต้องมีการออกแบบงานให้มีเนื้อหาความรับผิดชอบ มีเป้าหมายและขั้นตอนการทำงานที่น่าสนใจ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือสร้างเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกชอบงานและอยากทำงาน

(2) งานมีความก้าวหน้ามั่นคงและเป็นงานที่ได้รับการยอมรับ หรือยกย่อง หากองค์กรสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการที่ตนเองทำ มีความก้าวหน้า มีความมั่นคง และเป็นงานที่มีความสำคัญกับองค์กร ผู้ปฏิบัติงานก็จะมีความมั่นใจ และจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน กล้าที่จะทุ่มเทในการทำงาน

(3) มีการบริหารเวลาที่ดี ผู้บริหารต้องสามารถจัดการงานให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น ถ้าให้งานมาก งานยาก ก็ต้องใช้เวลาผู้ปฏิบัติที่เพียงพอ หากให้เวลาน้อยเกินไป ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าการที่ตนต้องทำงานตลอดเวลาจนไม่มีเวลาให้ครอบครัวหรือพักผ่อน

(4) มีระบบที่ตรวจวัดความรู้สึกผูกพันที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เรื่องของความผูกพันทางใจนี้เป็นเรื่องของจิตอาธรมณ์ของมนุษย์ที่เข้าใจได้ยาก และยังเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นต้องสร้างระบบไว้คอยตรวจวัดอย่างสม่ำเสมอว่าผู้ปฏิบัติงานยังมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่หรือไม่

### 3) ด้านการเข้าถึงความรู้ (knowledge accessibility)

(1) องค์กรต้องจัดหาสิ่งสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ เช่น มีการจัดหาและเตรียมข้อมูลที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ในการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียกใช้ได้เสมอ นอกจากนี้ต้องมีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการทำงาน และรู้สึกได้ว่าองค์กรเองก็พร้อมที่จะพัฒนาความพร้อมให้พวกเขาด้วย

(2) การสร้างความร่วมมือร่วมใจกัน การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความคิดจากผู้ปฏิบัติงานหลาย ๆ คน ดังนั้นผู้บริหารควรสนับสนุนการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

(3) มีการแบ่งปันข้อมูล ในองค์กรควรมีการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร หรือองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ให้กับคนในองค์กรอย่างทั่วถึง เมื่อผู้ปฏิบัติงานคนใดคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ หรือองค์กรมีข้อมูลการทำงานแบบใหม่ หรือมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้น ต้องมีการกระจายเผยแพร่ความรู้ไปยังผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกคนสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง

(4) การสร้างระบบในการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลเพื่อความรวดเร็ว และสะดวกในการใช้งาน

### 4) ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน (workforce optimization)

(1) สร้างกระบวนการทำงานที่ชัดเจน และมีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานตามกระบวนการนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) สร้างเงื่อนไขในการทำงานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดผลงานระดับสูง เช่น การสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ หรือทรัพยากรที่จำเป็น

(3) มีระบบจ้างคนที่มีประสิทธิภาพ คือ ให้องค์การสรรหาบุคคล ที่มีความรู้ และทักษะที่เหมาะสมมาทำงาน

(4) สร้างระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังขึ้นในองค์กร เช่น องค์กรมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า จะเน้นผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานในการทำงานอย่างเป็นทางการ มีการสัมมนาฝึกอบรม และวัดผลอย่างเป็นระบบ

#### 5) ด้านความสามารถในการเรียนรู้ (learning capacity)

(1) การสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารควรประกาศให้ทุกคนทราบว่าองค์กรมีนโยบายส่งเสริม สนับสนุน และให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดใหม่ และนวัตกรรมใหม่ ๆ มานำเสนอให้กับองค์กร

(2) การฝึกอบรมเพื่อสร้างความพร้อมและศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน องค์กรชั้นนำจะมีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานตลอดเวลา เพื่อจะได้มีความรอบรู้ และไวในการทำงาน

(3) มีแผนการพัฒนาสายอาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากจะมีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอแล้ว องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะสร้างแผนการพัฒนาทางสายอาชีพให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนาขององค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความก้าวหน้าของตนเองอย่างชัดเจน

(4) สร้างค่านิยม และให้การสนับสนุนการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง และสร้างค่านิยมให้ผู้ปฏิบัติงานรักการเรียนรู้

(5) จัดระบบที่เป็นรูปธรรมที่ส่งเสริมการฝึกอบรม และพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีห้องสมุด มีระบบ e-learning เป็นต้น

ทั้งหมดนี้ก็คือปัจจัย 5 ด้าน 23 กิจกรรมในการส่งเสริมพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความพร้อมที่จะสร้าง ROI

### 3. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

#### 3.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จัดตั้งขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สิน ฝ่ายพระมหากษัตริย์ พุทธศักราช 2479 และได้ยกฐานะขึ้นเป็นนิติบุคคลเมื่อปี 2491 โดยพระราชบัญญัติดังกล่าว กำหนดให้มีคณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เป็นประธานกรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่า 4 นาย ซึ่งพระมหากษัตริย์จะได้ทรงแต่งตั้ง และในจำนวนนี้จะได้ทรงแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์หนึ่งคน ให้คณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีอำนาจหน้าที่ดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจกรรมของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีอำนาจหน้าที่ตามคณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มอบหมาย

เดิมสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ อยู่ในความดูแลรักษาของสำนักงานพระคลังข้างที่ในสังกัดสำนักพระราชวัง ต่อมาเมื่อมีประกาศใช้พระราชบัญญัติว่าด้วยการยกเว้นภาษีอากรเกี่ยวกับทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ พุทธศักราช 2477 เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2478 โดยบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ ได้แบ่งแยกทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ออกเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งได้รับการยกเว้นภาษีอากร
2. ทรัพย์สินส่วนพระองค์ ซึ่งจะต้องเสียภาษีอากร

หลังจากนั้น ในวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2480 ได้มีการประกาศใช้ พระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ พุทธศักราช 2479 เพื่อแบ่งแยก “ทรัพย์สินส่วนพระองค์” “ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” และ “ทรัพย์สินส่วนสาธารณสมบัติของแผ่นดิน” ออกจากกัน โดยเฉพาะ “ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” ให้อยู่ในความดูแลของกระทรวงการคลัง และได้จัดตั้งสำนักงานขึ้น โดยให้ชื่อว่า “สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” โดยให้มีฐานะเทียบเท่ากอง สังกัดกรมคลัง (ปัจจุบันคือ กรมธนารักษ์) กระทรวงการคลัง และโอนหน้าที่การงาน ตลอดจนข้าราชการบางส่วนมาจากสำนักงานพระคลังข้างที่ รวมทั้งได้ขอใช้สถานที่ส่วนหนึ่งของสำนักงานพระคลังข้างที่ในพระบรมมหาราชวัง เป็นที่ทำการสำนักงานด้วย

ต่อมาเมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สิน ๑ อีก 2 ครั้ง เพื่อให้เกิดความเหมาะสม โดยประกาศใช้พระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2484 เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2484 และพระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2491 เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2491 โดยยกฐานะ

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ขึ้นเป็นนิติบุคคล มีหน้าที่ดูแลรักษาและจัดประโยชน์อันเกี่ยวกับทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เป็นประธานกรรมการ โดยตำแหน่ง และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่า 4 นาย ซึ่งพระมหากษัตริย์จะได้ทรงแต่งตั้ง และในจำนวนนี้จะได้ทรงแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ 1 ท่าน ให้คณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีอำนาจหน้าที่ดูแลโดยทั่วไป ซึ่งกิจการของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และให้ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีอำนาจหน้าที่ตามที่คณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มอบหมาย รวมถึงมีอำนาจลงนามเป็นสำคัญผูกพันสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ได้ย้ายที่ทำการ 4 ครั้ง โดยครั้งล่าสุดในวันที่ 18 กรกฎาคม 2489 ย้ายมาอยู่ที่ “วังลดาวัลย์” หรือที่ชาวบ้านทั่วไปเรียกว่า “วังแดง” จนกระทั่งปัจจุบัน และให้ถือเอาวันที่ 18 กุมภาพันธ์ ของทุกปี เป็นวันสถาปนาสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

### 3.2 โครงสร้างองค์กร

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ได้จัดแบ่งบทบาท และหน้าที่หลักตามแต่ละฝ่าย โดยแบ่งออกเป็น 20 ฝ่าย 1 สำนัก ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ ฝ่ายโครงการพิเศษ ฝ่ายบริหารงานชุมชน ฝ่ายกิจการสังคม ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์ ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ ฝ่ายบริหารงานก่อสร้างและบูรณะ ฝ่ายบริหารงานภูมิภาค ฝ่ายบริหารงานกลยุทธ์ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหารงานกลาง ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายงานความร่วมมือภายนอก ฝ่ายบริหารงานพิเศษ ฝ่ายสื่อสารองค์กร ฝ่ายบริหารงาน โครงการมูลนิธิสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ฝ่ายส่งเสริม การพัฒนาอย่างยั่งยืน ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบริหารงานสารสนเทศ สำนักงานผู้แทนพิเศษ และสำนักตรวจสอบ โดยแบ่งระดับพนักงานและลูกจ้าง ดังนี้

1. ระดับ “อ.” หมายถึง พนักงานปฏิบัติงานระดับ “อำนวยการ”
2. ระดับ “จ.” หมายถึง พนักงานปฏิบัติงานระดับ “จัดการ
3. ระดับ “บ.” หมายถึง พนักงานปฏิบัติงานระดับ “บริหาร”
4. ระดับ “ป.” หมายถึง พนักงานปฏิบัติงานระดับ “ปฏิบัติการ”
5. ระดับ “ล.” หมายถึง คนงานปฏิบัติงานระดับ “ลูกจ้าง”

### 3.3 ภารกิจ

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ พ.ศ. 2479, พ.ศ. 2484 และ พ.ศ.2491 ให้มีหน้าที่ดูแล รักษา และ

บริหารจัดการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และพร้อมให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์สุขของพสกนิกรและสังคมไทย

### 3.4 นโยบายการบริหาร

ด้วยความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการทรัพย์สินในความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์ที่ยั่งยืนต่อชุมชน และผู้อยู่อาศัยในพื้นที่ และสังคมโดยรวม โดยยึดหลักการพัฒนาอย่างสมเหตุสมผลบนพื้นฐานความพอดีของสภาพภูมิสังคมและวัฒนธรรมชุมชน ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นองค์การแบบอย่างของประเทศ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนและสังคมอย่างพอเพียงและยั่งยืน

### 3.5 การพัฒนาผู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง เห็นได้จากแนวทางการส่งเสริมความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อองค์การที่กำหนดคุณลักษณะว่าองค์การจะคำนึงถึง “คน” เป็นหลัก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- “คน” เป็นเป้าหมายและส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- ตอบสนองความต้องการให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดการยอมรับของ “คน” ที่เกี่ยวข้อง
- ให้เกียรติ จริงใจ เอื้ออาทร
- คำนึงถึงวัฒนธรรมสังคม และไม่ทำลายบริบทของสังคม

นับแต่ก่อตั้ง สำนักงานทรัพย์สินฯ ได้เดินหน้าปรับปรุง พัฒนาองค์การ บุคลากร รูปแบบการดำเนินงาน การให้บริการ การบริหารจัดการภารกิจในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย และบริบทของบ้านเมือง ตลอดจนสถานการณ์โลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรบุคคลที่เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาต่าง ๆ สำนักงานทรัพย์สินฯ ได้เร่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จ ตลอดจนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ทันท่วงทีทันเหตุการณ์ ด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล โดยมีการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรทุกระดับทั้งภายในองค์การ และภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมของบุคลากรทุกระดับ พร้อมให้ทุนการศึกษาในการศึกษาต่อทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท เป็นประจำทุกปี

ส่วนระดับกลุ่มหรือระดับทีม มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมผ่านการทำงานในโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการปรับปรุงพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อาคารที่ทรุดโทรม, โครงการบ้านมั่นคง เป็นต้น ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำงานของบุคลากรหลายหน่วยงานภายในองค์การ

และทำการรวบรวมประสบการณ์ในการทำงานเพื่อเป็นองค์ความรู้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในโครงการต่อไป การสนับสนุนให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมกับผู้บริหาร เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และมีการสร้างช่องทาง การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานให้มีหลายช่องทางมากขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต อีเมล ไลน์ เป็นต้น เพื่อความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ ประสบการณ์และเผยแพร่ความรู้ที่มีประโยชน์ร่วมกัน

สุดท้ายคือระดับองค์กร สำนักงานทรัพย์สินฯ มีการจัดตั้งห้องสมุดมั่นพัฒนาเพื่อใช้เป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ต่อสังคมไทย รวมทั้งมีการจัดทำวารสารสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เป็นประจำทุกเดือน เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ นั้น จึงเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และ เพ็ญญา ประภาวัต (2552: บทคัดย่อ) องค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา: โรงพยาบาลคอนสตัน จังหวัดสุราษฎร์ธานี การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลของรัฐขนาดเล็ก โดยใช้โรงพยาบาลคอนสตัน อำเภอคอนสตัน จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นกรณีศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษา จากความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล และ ทดสอบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล โดยการศึกษาใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลทั้งหมดจำนวน 100 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความสัมพันธ์ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ผลการศึกษาพบว่า

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลคอนสตันในภาพรวมตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านรูปแบบวิธีการคิดอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ บุคคลมีความเป็นเลิศ การคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ ส่วนสำหรับการ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นที่อยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลคอนสตัน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้าง

องค์การ การจูงใจ และภาวะผู้นำ ซึ่งต่างก็มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กุศล ทองวัน (2553: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาสำนักพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) โดยปัจจัย ที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) โครงสร้างที่เหมาะสม 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร 3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน 4) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ 5) เทคโนโลยีการเรียนรู้ 6) บรรยากาศที่สนับสนุน 7) การทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม ขณะที่ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีเพียง 6 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยเรื่องการเพิ่มอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในงานเป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม

ละออง วัจนะสาริกากุล ผศ.ดร. ช่อเพชร เบ้าเงิน และดร. บุญเรือง ศรีเหรียญ (2556: บทคัดย่อ) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา: กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา 2) นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแล้วทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีวุฒิปริญญาเอก ทางด้านการบริหารการศึกษาหรือผู้มีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หรือตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 7 คน ได้มาโดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นแบบสัมภาษณ์ประเภทมีโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำองค์กร 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์กร 4) การบริหารจัดการองค์กร



5) โครงสร้างองค์กร 6) ระบบองค์กร 7) บรรยากาศ องค์กร 8) การจูงใจ และ9) เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จะต้องมียุทธศาสตร์รวม 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้าน องค์กร 3) ด้านคนในองค์กร 4) ด้านการจัดการความรู้ และ 5) ด้านเทคโนโลยี ซึ่งลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว จะต้องเอื้อและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร ได้เรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลา และอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์องค์กร การบริหารจัดการองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร บรรยากาศองค์กร การจูงใจบุคลากรในองค์กร และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ล้วนมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2) มีปัจจัยบางด้านที่ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้วย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์กร บรรยากาศองค์กร และการจูงใจ บุคลากรในองค์กร โดยผ่านปัจจัยด้านอื่น ๆ ด้วย

Bassi and McMurrer (2009) ทำการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ และความสำเร็จ ของ บริษัทกฎหมาย โดยศึกษากับบริษัทกฎหมายจำนวน 69 บริษัท ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปร ที่สามารถพยากรณ์ความสำเร็จของบริษัทมีอยู่ 9 ประการด้วยกัน คือ 1) ทักษะด้านภาวะผู้นำ 2) ความครบถ้วนในการทำงาน 3) ทักษะการจัดการ 4) ค่านิยมและการสนับสนุนการเรียนรู้ 5) นวัตกรรม 6) ความผูกพันของพนักงาน 7) ความสามารถในการได้ข้อมูลข่าวสาร 8) ระบบและ ช่องทางในการมีส่วนร่วม 9) การสื่อสารกับลูกค้า

รองศาสตราจารย์ ดร.มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2552: บทคัดย่อ) การศึกษาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการทุนมนุษย์ กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจผู้ผลิตและจัดจำหน่ายพลังงานในประเทศไทย งานวิจัยนี้มุ่งศึกษา การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่ปัจจุบันได้รับการยอมรับ และจัดให้เป็นงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงาน และศักยภาพการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพเศรษฐกิจที่ผันผวน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทุนมนุษย์ หรือ Human Capital จัดเป็นปัจจัยสำคัญนำความสำเร็จ ให้กับองค์กร และปัจจัย “ทุนมนุษย์” ที่ว่านี้ มีความจำเป็นที่ต้องได้รับการดูแลและปฏิบัติอย่างดี ไม่แตกต่างจากการให้ความสำคัญกับ “ทุน” หรือทรัพย์สินอื่น ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร โดยบทศึกษานี้ นำเสนอพัฒนาการความเป็นมาและตัวชี้วัดการพัฒนา “ทุนมนุษย์” เพื่อความอยู่รอดและเพื่อเพิ่ม จิตความสามารถในการแข่งขันสร้างผลงานและผลกำไรให้องค์กร โดยรวบรวมองค์ความรู้

ที่เกี่ยวข้องกับความหมาย และความสำคัญของทุนมนุษย์ และทำการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรที่คัดสรรเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยนำผลที่ได้จัดทำเป็นข้อเสนอแนะในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้กับองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประยุกต์จาก Human Capital Management Survey ของ Lauri Bassi และ Daniel McMurrer ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 มิติ ได้แก่ มิติภาวะผู้นำ มิติความผูกพันในงาน มิติการเข้าถึงแหล่งความรู้ในงาน มิติการเพิ่มผลิตภาพในผู้ปฏิบัติงาน และมิติความสามารถในการจัดการความรู้ ซึ่งผลที่ได้สามารถนำไปเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ให้กับหน่วยงานได้

พินิจญาภา พิมพ์สิงห์ (2558: บทคัดย่อ) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ ความสำคัญของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรกับการพัฒนาทุนมนุษย์ เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับการพัฒนาทุนมนุษย์ และปัญหาข้อเสนอแนะในการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำนวน 290 คน โดยใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.87 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่าความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความสำคัญของปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอก องค์กรกับการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการพัฒนาทุนมนุษย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า อายุ ประเภทบุคลากร ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือนรวมค่าตอบแทนต่างกัน มีความคิดเห็นในการพัฒนาทุนมนุษย์ต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอก องค์กรกับการพัฒนาทุนมนุษย์ พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมในการทำงาน ด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากร ด้านการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านเทคโนโลยี และด้านเศรษฐกิจ ทุกด้านมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทุนมนุษย์ ในทางบวก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อเสนอแนะในการนำปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องมีการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่ระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล แบ่งกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาให้เหมาะสมกับความรู้ที่จำเป็นต้องพัฒนา วิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และต้องมีการบูรณาการการพัฒนาทุนมนุษย์ ให้เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์  
กรณีศึกษา สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ครั้งนี้มีแหล่งข้อมูลที่ใช้ประกอบการศึกษา  
จำแนกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บ  
ข้อมูลจากบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จำนวน 307 คน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร  
สิ่งพิมพ์ งานวิจัย เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลจากทางอินเทอร์เน็ต

ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ บุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วน  
พระมหากษัตริย์ จำนวน 1,324 คน (แหล่งที่มา ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานทรัพย์สิน  
ส่วนพระมหากษัตริย์: ข้อมูล ณ วันที่ 1 มีนาคม 2558)

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้คือ บุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วน  
พระมหากษัตริย์ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตร Taro Yamane

$$\begin{aligned} \text{สูตร: } n &= \frac{N}{1+N(e)^2} \\ \text{โดยที่ } N &= \text{ประชากร} \\ n &= \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง} \\ e &= \text{ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (ที่ระดับ 5\%)} \\ \text{แทนค่าในสูตร: } n &= \frac{1,324}{1+1,324(0.05)^2} = 307.19 \text{ คน ประมาณ 307 คน} \end{aligned}$$

ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน 5% ซึ่งตัวอย่างของบุคลากรสำหรับการศึกษาคือ 307 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยการสุ่มจากบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงฝ่ายงานของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

หน่วยงาน	จำนวนบุคลากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. ฝ่ายบริหารงานอสังหาริมทรัพย์	118	27
2. ฝ่ายโครงการพิเศษ	101	23
3. ฝ่ายบริหารงานชุมชน	87	20
4. ฝ่ายกิจการสังคม	55	13
5. ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์	22	5
6. ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ	91	21
7. ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง และบูรณะ	58	14
8. ฝ่ายบริหารภูมิภาค (ส่วนกลาง)	37	9
ฝ่ายบริหารภูมิภาค (ส่วนภูมิภาค)	183	42
9. ฝ่ายบริหารงานกลยุทธ์	76	18
10. ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	62	14
11. ฝ่ายบริหารงานกลาง	81	19
12. ฝ่ายกฎหมาย	33	8
13. ฝ่ายงานความร่วมมือภายนอก	43	10

## ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

14. ฝ่ายบริหารงานพิเศษ	40	9
15. ฝ่ายสื่อสารองค์กร	52	12
16. ฝ่ายบริหารงาน โครงการมูลนิธิสำนักงาน ทรัพย์สิน ฯ	14	3
17. ฝ่ายส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน	11	3
18. ฝ่ายการเงิน	81	19
19. ฝ่ายบริหารงานสารสนเทศ	42	10
20. สำนักงานผู้แทนพิเศษ (เทียบเท่าฝ่าย)	19	4
21. สำนักตรวจสอบ	18	4
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>1,324</b>	<b>307</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือในการวิจัย

ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) มีข้อความจำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีข้อความจำนวน 21 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับศักยภาพทุนมนุษย์ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีข้อความจำนวน 25 ข้อ

โดยแต่ละคำถามแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งเป็นระดับการวัดข้อมูลแบบอัตราก้าวหน้า (Interval Scale) ซึ่งกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนตามวิธีลิเคิร์ต (Likert)

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

วิธีการแปลความหมายผลแบบสอบถามส่วนนี้ สามารถกำหนดเกณฑ์ เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังนี้

โดยมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ใช้สูตรการคำนวณช่วงกว้างของชั้น ได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ระดับคะแนนเฉลี่ย} &= (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) \text{ จำนวนชั้น} \\
 &= (5-1)/5 \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์
4.21 – 5.00	มากที่สุด หรือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.41 – 4.20	มาก หรือ เห็นด้วยมาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง หรือ เห็นด้วยปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย หรือ ไม่เห็นด้วย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด หรือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด (Open ended Question) มีจำนวน 1 ข้อ

## 2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 8 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ รูปแบบ วิธีการสร้างแบบสอบถามจากหนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. กำหนดกรอบและแนวคิด เพื่อสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
3. ร่างแบบสอบถามที่จะใช้สำหรับการวิจัยให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์ที่กำหนดไว้
4. นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ให้อาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาและ โครงสร้างแบบสอบถาม (Validity) และปรับปรุงสำนวนภาษาให้ชัดเจนและเหมาะสม
5. นำแบบสอบถามฉบับร่าง ไปทำการทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มทดลองที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ชุด
6. หากคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่ได้ออกไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า นิยมใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach)
7. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามผลจากการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจากการ Try Out และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา
8. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้งานจริง

## 2.3 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือ (แบบสอบถาม) ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้ว โดยผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบ คือ รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา อาจารย์สาขา วิทยาการจัดการ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจที่ใช้ในการรวบรวมจากข้อมูลตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้แบบสอบถาม วิธีการนี้เป็นวิธีที่รู้จักกันดีที่สุดของการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ และให้การสื่อสารโดยตรงระหว่างผู้ที่ทำการศึกษาและผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นวิธีในการประเมินที่รวดเร็ว ราคาไม่แพง มีประสิทธิภาพและถูกต้องของข้อมูล

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้ว จะนำแบบสอบถามที่ได้ทั้งหมดมาลงรหัส (Coding) และประมวลผลเพื่อคำนวณหาค่าทางสถิติที่ใช้ในการวิจัยโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

### 4.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้ศึกษานำผลที่ได้จากการประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปมาวิเคราะห์สรุป และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบการบรรยาย ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

4.2.1 ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

#### 4.2.2 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

- การทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างศักยภาพทุนมนุษย์กับปัจจัยส่วนบุคคลใช้สถิติ t-test และ f-test ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีทดสอบแบบ LSD

- การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์ ใช้สถิติ Pearson Correlation โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

$r = 0.00-0.29$  หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ

$r = 0.30-0.70$  หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง

$r = 0.71-1.00$  หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับสูง

4.2.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์ กรณีศึกษา สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS และกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

N	แทน	บุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
$\bar{X}$	แทน	ความคิดเห็นเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การนำเสนอผลของการวิเคราะห์งานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์ กรณีศึกษา สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยการวิเคราะห์ แบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน ตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างที่เหมาะสม วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร, การสร้างและถ่ายโอนความรู้, เทคโนโลยีการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย

ส่วนที่ 3 การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพทุนมนุษย์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความผูกพันในงาน, การเข้าถึงแหล่งความรู้ในงาน, การเพิ่มผลิตภาพในผู้ปฏิบัติงานและความสามารถในการจัดการเรียนรู้

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

## 1. การศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	110	35.8
หญิง	197	64.2
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	78	25.4
ระหว่าง 30 – 39 ปี	125	40.7
ระหว่าง 40 – 49 ปี	65	21.2
มากกว่า 50 ปี	39	12.7
<b>สถานภาพครอบครัว</b>		
โสด	157	51.1
สมรส	147	47.9
หย่า/หม้าย	3	1.0
แยกกันอยู่	0	0
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	51	16.6
ปริญญาตรี	170	55.4
ปริญญาโท	86	28.0
ปริญญาเอก	0	0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>		
สำนักงานส่วนกลาง	265	86.3
สำนักงานส่วนภูมิภาค	42	13.7
<b>ระดับตำแหน่ง</b>		
ลูกจ้าง (ล.1 – ล.3)	6	2.0
พนักงาน (ป.1 – ป.5)	49	16.0
เจ้าหน้าที่ (บ.1 – บ.5)	224	73.0
หัวหน้าแผนก (บ.4 – บ.5)	26	8.5
หัวหน้ากอง (จ.1-จ.2)	2	0.7
หัวหน้าฝ่าย (จ.3-จ.4)	0	0
<b>อัตราเงินเดือน</b>		
ระหว่าง 15,001 – 30,000 บาท	209	68.1
ระหว่าง 30,001 – 45,000 บาท	59	19.2
ระหว่าง 45,001 – 60,000 บาท	29	9.4
60,001 บาทขึ้นไป	10	3.3
<b>ระยะเวลาการปฏิบัติงาน</b>		
ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 5 ปี	102	33.2
ระหว่าง 5 – 9 ปี	47	15.3
ระหว่าง 10 – 14 ปี	85	27.7
15 ปีขึ้นไป	73	23.8

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวน และค่าร้อยละของพนักงาน จำนวน 307 คน ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้

1. เพศ บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มากที่สุด จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 64.2 ที่เหลือได้แก่ เพศชาย จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8

2. อายุ บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี มากที่สุด จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 รองลงมาอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 อายุระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 และอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 ตามลำดับ

3. สถานภาพ บุคลากรส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด มากที่สุด จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 51.1 รองลงมา ได้แก่ สถานภาพสมรส จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9 และมีสถานภาพหย่า/หม้าย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0

4. ระดับการศึกษา บุคลากรส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 55.4 รองลงมาได้แก่ ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 และต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 16.6

5. หน่วยงานที่สังกัด บุคลากรส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานส่วนกลาง มากที่สุด จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 86.3 และสังกัดสำนักงานส่วนภูมิภาค จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7

6. ระดับตำแหน่ง บุคลากรส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ (บ.1 – บ.5) มากที่สุด จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 73.0 รองลงมาได้แก่ ระดับตำแหน่งพนักงาน (ป.1 – ป.5) จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 มีระดับหัวหน้าแผนก (บ.4 – บ.5) จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 มีระดับตำแหน่งลูกจ้าง (ล.1 – ล.3) จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 และหัวหน้ากอง (จ.1-จ.2) จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7

7. อัตราเงินเดือน บุคลากรส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือน ระหว่าง 15,001 – 30,000 บาท มากที่สุดจำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 68.1 รองลงมาได้แก่ อัตราเงินเดือน ระหว่าง 30,001 – 45,000 บาท จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 มีอัตราเงินเดือน ระหว่าง 45,001 – 60,000 บาท จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 และมีอัตราเงินเดือน 60,001 บาทขึ้นไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3

8. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน บุคลากรส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มากที่สุด จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 33.2 รองลงมาได้แก่ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระหว่าง 10 – 14 ปี จำนวน 85 คนคิดเป็นร้อยละ 27.7 มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 และมีระยะเวลาปฏิบัติงาน ระหว่าง 5–9 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3

## 2. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ โครงสร้างที่เหมาะสม วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร, การสร้างและถ่ายโอนความรู้, เทคโนโลยีการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรด้านภาพรวม

ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร	( $\bar{X}$ )	(S.D)	การแปลผลระดับปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร
1. โครงสร้างที่เหมาะสม	3.49	0.67	มาก
2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	3.51	0.72	มาก
3. การสร้างและถ่ายโอนความรู้	3.42	0.75	มาก
4. เทคโนโลยีการเรียนรู้	3.60	0.64	มาก
5. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย	3.36	0.71	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.47</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ )=3.47 โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ )=3.60 และด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ )=3.36

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านโครงสร้างที่เหมาะสม

ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านโครงสร้างที่เหมาะสม	( $\bar{X}$ )	(S.D)	การแปลผล ระดับปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร
ท่านสามารถพูดคุยกับ เพื่อนต่างหน่วยงานของ ท่านได้โดยไม่รู้สึกรว่าเป็น คนแปลกหน้า	3.50	0.94	มาก
ในหน่วยงานของท่าน บุคลากรจะช่วยเหลือเกื้อกูล กันในการปฏิบัติงานด้วย ไมตรีจิตต่อกัน	3.67	0.81	มาก
ท่านจะมีโอกาสเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ กับเพื่อน ๆ ทั้งในหน่วยงาน เดียวกันและต่างหน่วยงาน	3.57	0.85	มาก
องค์กรของท่านมีการจัด องค์กรลักษณะเป็นทีมงาน อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร	3.44	0.91	มาก
องค์กรของท่าน จัดให้มีระบบ การติดต่อประสานงานทั้งใน แนวตั้ง และแนวนอน เพื่อให้ ฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานที่ สะดวก คล่องตัว และรวดเร็ว	3.26	0.87	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.49</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านโครงสร้างที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 3.49 เมื่อพิจารณา พบว่า ในหน่วยงานของท่าน บุคลากรจะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ในการปฏิบัติงานด้วยไมตรีจิตต่อกันมีค่าสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.67 และองค์กรของท่าน จัดให้มีระบบการติดต่อประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอน เพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานที่สะดวก คล่องตัว และรวดเร็วมีค่าต่ำสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.26

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร

ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	( $\bar{X}$ )	(S.D)	การแปลผล ระดับปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร
องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อใช้ร่วมกัน	3.79	1.04	มาก
องค์กรของท่านส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.79	0.96	มาก
องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการปรับแต่งตัวเองในด้านโครงสร้างกลยุทธ์และแผนงานให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ	3.38	0.87	ปานกลาง
หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจะทำการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกันอย่างสม่ำเสมอ	3.06	0.85	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.51</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 3.51 เมื่อพิจารณา พบว่า องค์กรของท่านส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากรพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่องมีค่าสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.79 และหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจะทำการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกันอย่างสม่ำเสมอมีค่าต่ำสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.06

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้

ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้	การแปลผล		
	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร
องค์กรของท่าน ตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น	3.39	0.84	ปานกลาง
องค์กรของท่าน ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอก	3.44	0.84	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.42</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า โดยภาพรวม ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 3.42 เมื่อพิจารณา พบว่า องค์กรของท่าน ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกมีค่าสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.44 และองค์กรของท่าน ตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นมีค่าต่ำสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.39



ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้

ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้	( $\bar{X}$ )	(S.D)	การแปลผล ระดับปัจจัยการเรียนรู้ ขององค์กร
องค์กรของท่าน มีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และการบริหารการดำเนินงานภายใน	3.55	0.86	มาก
องค์กรของท่าน มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ	3.57	0.80	มาก
องค์กรของท่าน จัดหาเทคโนโลยีให้บุคลากร ได้ใช้เพื่อการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมทันสมัย	3.64	0.84	มาก
องค์กรของท่าน มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนในการจัดแสวงหาข้อมูลความเป็นเลิศจากภายนอกเพื่อการเรียนรู้	3.58	0.82	มาก
องค์กรของท่านมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.53	0.76	มาก
องค์กรของท่านจัดผู้รับผิดชอบบำรุงรักษาเทคโนโลยีและการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้สามารถใช้งานได้อยู่เสมอ	3.74	0.81	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.60</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า โดยภาพรวม ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ )=3.60 เมื่อพิจารณาพบว่า องค์กรของท่าน จัดผู้รับผิดชอบบำรุงรักษาเทคโนโลยี และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้สามารถใช้งานได้อยู่เสมอมีค่าสูงสุด ( $\bar{X}$ )=3.74 และองค์กรของท่านมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีค่าต่ำสุด ( $\bar{X}$ )=3.53

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย

ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และแบบเครือข่าย	( $\bar{X}$ )	(S.D)	การแปลผล ระดับปัจจัยการเรียนรู้ ขององค์กร
องค์กรของท่าน มุ่งพัฒนาบุคลากร และ ทีมงานให้สามารถแสวงหาวิธีการในการ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล เรียนรู้ จากข้อผิดพลาดในการทำงานนำมาเป็น บทเรียนที่มีคุณค่าต่อทีมเสมอ	3.35	0.87	ปานกลาง
องค์กรของท่าน ชี้แจงบทบาทหน้าที่ให้ บุคลากรแต่ละคนและทีมงานมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่าง ชัดเจน	3.38	0.85	ปานกลาง
องค์กรของท่านจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ บุคลากรแต่ละคนและทีมงาน มีการจัด กิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และ เรียนรู้ร่วมกันอยู่เป็นประจำ เช่น ประชุม อภิปราย เป็นต้น	3.43	0.89	มาก
องค์กรของท่านจัดให้มีการประสาน งานกันในลักษณะที่เป็นการร่วมมือกัน ทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ไม่ใช่แข่งขัน กันทำงาน	3.28	0.85	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.36</b>	<b>0.71</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า โดยภาพรวม ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และแบบเครือข่าย อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ ) = 3.36 เมื่อพิจารณา พบว่า องค์กรของท่านจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคน และทีมงาน มีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเรียนรู้

ร่วมกันอยู่เป็นประจำ เช่น ประชุม อภิปราย เป็นต้น มีค่าสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.43 และองค์กรของท่าน จัดให้มีการประสานงานกันในลักษณะที่เป็นการร่วมมือกันทำงาน ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ไม่ใช่แข่งขันกันทำงานมีค่าต่ำสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.28

### 3. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพทุนมนุษย์

ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพทุนมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ภาวะผู้นำ ระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน การเข้าถึงความรู้ ภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน และความสามารถในการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของศักยภาพทุนมนุษย์ด้านภาพรวม

ศักยภาพทุนมนุษย์	( $\bar{X}$ )	(S.D)	การแปลผล ระดับศักยภาพทุนมนุษย์
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.28	0.63	ปานกลาง
2. ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน	3.35	0.63	ปานกลาง
3. ด้านการเข้าถึงความรู้	3.28	0.61	ปานกลาง
4. ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน	3.33	0.61	ปานกลาง
5. ด้านความสามารถในการเรียนรู้	3.17	0.73	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.28</b>	<b>0.54</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า โดยภาพรวมศักยภาพทุนมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ ) = 3.28 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงานมีค่าสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.35 และด้านความสามารถในการเรียนรู้มีค่าต่ำสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.17

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ

ศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ	( $\bar{X}$ )	(S.D)	การแปรผล ระดับศักยภาพทุนมนุษย์
องค์กรของท่าน มุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความรู้เพียงพอทั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่จะต้องปฏิบัติเมื่อเติบโตไปในอนาคต	3.53	0.81	มาก
ผู้บริหารใช้โอกาสต่าง ๆ ในการชี้แจงบุคลากรให้เข้าใจในวิสัยทัศน์ และแนวนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรอยู่เป็นประจำ	3.49	0.87	มาก
การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อผลสัมฤทธิ์เป็นไปอย่างเปิดกว้างทุกช่องทาง	3.33	0.90	ปานกลาง
องค์กรของท่าน แสวงหาการเรียนรู้ และเทียบวัดกับผู้เป็นเลิศจากภายนอก	3.22	0.83	ปานกลาง
ผู้บริหารเชื่อเชิญให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จัดทำแผน และพัฒนาตัวชี้วัดการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเปิดกว้าง	3.11	0.89	ปานกลาง
ผู้บริหารใส่ใจที่จะขจัดอุปสรรคที่เกี่ยวกับงาน และให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อใช้ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	3.16	0.76	ปานกลาง
องค์กรให้อำนาจตัดสินใจบุคลากรอย่างมีอิสระทางความคิดในระดับที่เหมาะสมเพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	3.10	0.87	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.28</b>	<b>0.63</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า โดยภาพรวมศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ ) = 3.28 เมื่อพิจารณา พบว่า องค์กรของท่าน มุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และความรู้

เพียงพอทั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และที่จะต้องปฏิบัติเมื่อเติบโตไปในอนาคตมีค่าสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.53 และองค์กรให้อำนาจตัดสินใจบุคลากรอย่างมีอิสระทางความคิดในระดับที่เหมาะสมเพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีค่าต่ำสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน

ศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน	( $\bar{X}$ )	(S.D)	การแปลผล ระดับศักยภาพทุนมนุษย์
บุคลากรของหน่วยต่าง ๆ มีความรักและเอื้ออาทรต่อกัน และร่วมมือกันเพื่อประโยชน์ของความเป็นเอกภาพ และแบบแผนปฏิบัติที่ดีขององค์กร	3.45	0.79	มาก
ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรเป็นไปอย่างคนในครอบครัวที่คิดแต่จะปฏิบัติดีต่อกัน	3.24	0.82	ปานกลาง
บุคลากรทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีโอกาสเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นการดำเนินงานขององค์กร	3.28	0.82	ปานกลาง
ผู้บริหาร และพนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายแผนงานและมาตรการต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับกันของทุกฝ่ายไว้	3.24	0.86	ปานกลาง
งานของท่านที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ท้าทาย และสร้างเสริมปัญญาให้ท่านสามารถเติบโตก้าวหน้าในอนาคตได้	3.36	0.90	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ศักยภาพทุนมนุษย์	( $\bar{X}$ )	(S.D)	การแปลผล
ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน			ระดับศักยภาพทุนมนุษย์
เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเห็นถึงปัญหา และใส่ใจกับเรื่องสุขและทุกข์ ในการทำงานของท่าน	3.50	0.84	มาก
รวม	3.35	0.63	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 พบว่า โดยภาพรวมศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ ) = 3.35 เมื่อพิจารณา พบว่า เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเห็นถึงปัญหา และใส่ใจกับเรื่องสุข และทุกข์ ในการทำงานของท่านมีค่าสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.50 และผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายแผนงานและมาตรการต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับกันของทุกฝ่ายไว้มีค่าต่ำสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.24

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้

ศักยภาพทุนมนุษย์	( $\bar{X}$ )	(S.D)	การแปลผล
ด้านการเข้าถึงความรู้			ระดับศักยภาพทุนมนุษย์
บุคลากรมีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.46	0.80	มาก
บุคลากรมีการสื่อสาร ช่วยเหลือ และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานของตนเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.43	0.79	มาก
องค์กรของท่านจะเทียบวัด และแสวงหาความเป็นเลิศกับผู้เป็นเลิศจากภายนอกอย่างสม่ำเสมอ	3.12	0.82	ปานกลาง

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้	( $\bar{X}$ )	(S.D)	การแปลผล ระดับศักยภาพทุนมนุษย์
องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มาจากการทำงาน และประสบการณ์ของบุคลากรจะถูก เก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ และ แลกเปลี่ยนกับบุคลากรภายใน หน่วยงานเมื่อต้องการ	3.08	0.90	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.28</b>	<b>0.61</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า โดยภาพรวมศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ ) = 3.28 เมื่อพิจารณา พบว่า บุคลากรมีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.46 และองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มาจากการทำงาน และประสบการณ์ของบุคลากรจะถูกเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ และแลกเปลี่ยนกับบุคลากรภายในหน่วยงานเมื่อต้องการมีค่าต่ำสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.08

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน

ศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุด ของการทำงาน	( $\bar{X}$ )	(S.D)	การแปลผล ระดับศักยภาพทุนมนุษย์
การปฏิบัติงานต่าง ๆ จะถูกออกแบบ เป็นเชิงกระบวนการมีความต่อเนื่อง ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุดของงาน ผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการของงาน ต่าง ๆ จะเป็นผู้ที่มีความทักษะและความรู้ เหมาะสมกับงานนั้น	3.37	0.71	ปานกลาง
	3.25	0.80	ปานกลาง

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ศักยภาพทุนมนุษย์			การแปลผล
ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของ	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับศักยภาพทุนมนุษย์
การทำงาน			
ผู้ปฏิบัติงาน งานในหน่วยงานต่าง ๆ จะพร้อมพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเสมอ	3.48	0.74	มาก
ทักษะ และความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรแห่งนี้เทียบได้กับมาตรฐานของอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ย	3.20	0.72	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.33</b>	<b>0.61</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า โดยภาพรวมศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ ) = 3.33 เมื่อพิจารณา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานงานในหน่วยงานต่าง ๆ จะพร้อมพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเสมอมีค่าสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.48 และทักษะและความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรแห่งนี้เทียบได้กับมาตรฐานของอุตสาหกรรมมีค่าต่ำสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.20



ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้

ศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้	( $\bar{X}$ )	(S.D)	การแปลผล ระดับศักยภาพทุนมนุษย์
บุคลากรส่วนใหญ่จะได้รับแรงบันดาลใจจากผู้บริหารระดับสูง ในการปฏิบัติสิ่งท้าทายใหม่ ๆ	3.06	0.93	ปานกลาง
การพัฒนาเชิงนวัตกรรม และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จะเกิดเป็น ผลงานของบุคลากรขององค์กรนี้ ที่ออกมาโดยสม่ำเสมอ	3.16	0.82	ปานกลาง
บุคลากรจะทำงานอย่างชัดเจนต้อง พัฒนาทักษะ และความรู้ อะไร อย่างไร เพื่อความก้าวหน้าตามสาย อาชีพของตน	3.31	0.86	ปานกลาง
องค์กรของท่านฝึกทักษะระบบเชิงการ พัฒนาการเรียนรู้ในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน	3.15	0.91	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.17</b>	<b>0.73</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่า โดยภาพรวมศักยภาพทุนมนุษย์ด้านความสามารถในการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ ) = 3.17 เมื่อพิจารณา พบว่า บุคลากรจะทำงานอย่างชัดเจนต้องพัฒนา ทักษะและความรู้ อะไร อย่างไร เพื่อความก้าวหน้าตามสายอาชีพของตน มีค่าสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.31 และบุคลากรส่วนใหญ่จะได้รับแรงบันดาลใจจากผู้บริหารระดับสูง ในการปฏิบัติสิ่งท้าทายใหม่ ๆ มีค่าต่ำสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.06

## ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์การเปรียบเทียบศักยภาพทุนมนุษย์มีความแตกต่างตามปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และระยะเวลาปฏิบัติงาน

1. เจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่มีเพศแตกต่างกัน มีศักยภาพทุนมนุษย์แตกต่างกัน การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน กระทำโดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ ค่า t กรณีกุ่มประชาชนเป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยยอมรับสมมติฐานที่ต่อเมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งผลการทดสอบ ดังตาราง 4.14

ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบความแตกต่างของเจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่มีเพศแตกต่างกันกับศักยภาพทุนมนุษย์

ศักยภาพทุนมนุษย์	เพศชาย		เพศหญิง		t-test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.27	0.60	3.28	0.65	-.205	0.838
2. ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน	3.30	0.66	3.36	0.62	-.773	0.440
3. ด้านการเข้าถึงความรู้	3.27	0.52	3.27	0.64	-.054	0.957
4. ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน	3.33	0.57	3.32	0.64	.081	0.935
5. ด้านความสามารถในการเรียนรู้	3.14	0.76	3.18	0.71	-.543	0.587
<b>รวม</b>	<b>3.26</b>	<b>0.51</b>	<b>3.29</b>	<b>0.56</b>	<b>-.367</b>	<b>0.714</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีศักยภาพทุนมนุษย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน

2. เจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่มีอายุแตกต่างกัน มีศักยภาพทุนมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพทุนมนุษย์ จำแนกตามอายุ

ศักยภาพทุนมนุษย์	ต่ำกว่า 30 ปี		30-39 ปี		40-49 ปี		50 ปีขึ้นไป		F	Sig.
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.42	0.67	3.20	0.61	3.27	0.51	3.25	0.76	1.986	.116
2. ด้านระบบเอื้อต่อการมี ใจปฏิบัติงาน	3.44	0.56	3.31	0.60	3.35	0.62	3.26	0.85	.999	.393
3. ด้านการเข้าถึงความรู้	3.49	0.53	3.15	0.64	3.23	0.60	3.32	0.56	5.569	.001*
4. ด้านภาวะแวดล้อมที่ เหมาะสมที่สุด ของการ ทำงาน	3.54	0.60	3.16	0.60	3.38	0.61	3.34	0.54	7.030	.000*
5. ด้านความสามารถในการ เรียนรู้	3.36	.057	3.05	0.75	3.20	0.74	3.11	0.84	3.099	.027
<b>รวม</b>	<b>3.45</b>	<b>0.51</b>	<b>3.17</b>	<b>0.52</b>	<b>3.29</b>	<b>0.51</b>	<b>3.26</b>	<b>0.65</b>	<b>4.418</b>	<b>.005</b>

จากตารางที่ 4.15 พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีศักยภาพทุนมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน มีด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน และด้านความสามารถในการเรียนรู้ ที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยวิธีผลต่างที่มีนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังนี้

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ด้านการเข้าถึงความรู้จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 30 ปี	30 – 39 ปี	40 – 49 ปี	50 ปี ขึ้นไป
		3.49	3.15	3.23	3.32
ต่ำกว่า 30 ปี	3.49	-	.344*	.267*	.173
30 – 39 ปี	3.15	-	-	-.077	-.171
40 – 49 ปี	3.23	-	-	-	-.094
50 ปี ขึ้นไป	3.32	-	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีต่ำกว่า 30 ปี มีศักยภาพทุนมนุษย์ในการเข้าถึงความรู้ แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 30 - 39 ปี ระหว่าง 40 - 49 ปี และมีอายุ 50 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 30 ปี	30 – 39 ปี	40 – 49 ปี	50 ปี ขึ้นไป
		3.54	3.16	3.39	3.33
ต่ำกว่า 30 ปี	3.54	-	.386*	.157	.202
30 – 39 ปี	3.16	-	-	-.229*	-.184
40 – 49 ปี	3.38	-	-	-	.045
50 ปี ขึ้นไป	3.33	-	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 30 - 39 ปี มีศักยภาพทุนมนุษย์ในด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ระหว่าง 40 - 49 ปี และมีอายุ 50 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ด้านความสามารถในการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 30 ปี	30 – 39 ปี	40 – 49 ปี	50 ปีขึ้นไป
		3.36	3.05	3.20	3.11
ต่ำกว่า 30 ปี	3.36	-	.308*	.158	.253
30 – 39 ปี	3.05	-	-	-.150	-.055
40 – 49 ปี	3.20	-	-	-	.095
50 ปีขึ้นไป	3.11	-	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 30 - 39 ปี และมีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีศักยภาพ ทุนมนุษย์ ในด้านความสามารถในการเรียนรู้ แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และระหว่าง 40 - 49 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. เจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีศักยภาพทุนมนุษย์แตกต่างกัน

ตาราง 4.19 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพทุนมนุษย์จำแนกตามสถานภาพ

ศักยภาพทุนมนุษย์	สถานภาพ						F	Sig.
	โสด		สมรส		หย่า/หม้าย			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.25	0.62	3.32	0.64	2.86	0.00	1.208	.300
2. ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน	3.39	0.53	3.31	0.73	3.00	0.00	0.972	.380
3. ด้านการเข้าถึงความรู้	3.28	0.56	3.28	0.67	3.00	0.00	.309	.734
4. ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุด ของการทำงาน	3.36	0.58	3.31	0.63	2.25	0.00	4.978	.007
5. ด้านความสามารถในการเรียนรู้	3.20	0.65	3.15	0.80	2.75	0.00	.686	.504
<b>รวม</b>	<b>3.29</b>	<b>0.50</b>	<b>3.28</b>	<b>0.59</b>	<b>2.77</b>	<b>0.00</b>	<b>1.380</b>	<b>.253</b>

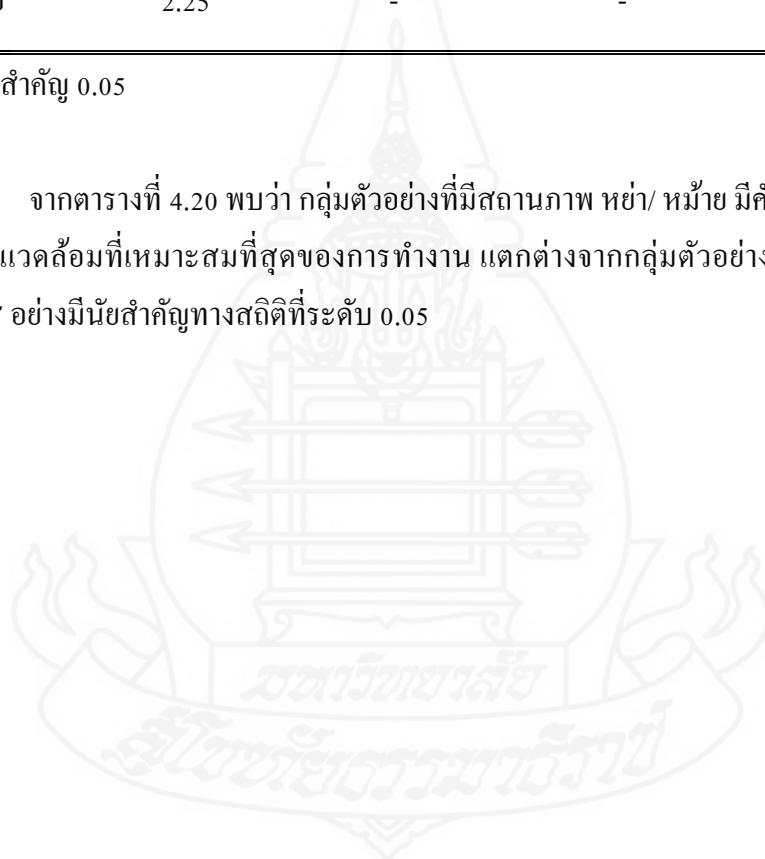
จากตารางที่ 4.19 พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีศักยภาพทุนมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยวิธีผลต่างที่มีนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังนี้

ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์  
ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	$\bar{X}$	โสด	สมรส	หย่า/หม้าย
		3.36	3.31	2.25
โสด	3.36	-	0.42	1.107*
สมรส	3.31	-	-	1.065*
หย่า/หม้าย	2.25	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพ หย่า/ หม้าย มีศักยภาพทุนมนุษย์ใน  
ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพ โสด  
และสมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



4. เจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีศักยภาพทุนมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพทุนมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา

ศักยภาพทุนมนุษย์	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		F	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.53	0.47	3.22	0.60	3.24	0.74	4.824	.009
2. ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจ ปฏิบัติงาน	3.42	0.67	3.25	0.61	3.50	0.608	4.896	.008
3. ด้านการเข้าถึงความรู้	3.41	0.55	3.22	0.62	3.31	0.60	2.059	.129
4. ด้านภาวะแวดล้อมที่ เหมาะสมที่สุดของการ ทำงาน	3.50	0.46	3.29	0.64	3.29	0.62	2.500	.084
5. ด้านความสามารถในการ เรียนรู้	3.42	0.75	3.12	0.69	3.12	0.76	3.722	0.25
<b>รวม</b>	<b>3.45</b>	<b>0.47</b>	<b>3.22</b>	<b>0.53</b>	<b>3.29</b>	<b>0.59</b>	<b>3.761</b>	<b>0.24</b>

จากตารางที่ 4.21 พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีศักยภาพทุนมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีศักยภาพทุน ด้านภาวะผู้นำ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน และด้านความสามารถในการเรียนรู้ ที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยวิธีผลต่างที่มีนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) ดังนี้



ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์  
ด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
		3.53	3.22	3.24
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.53	-	.302*	.287*
ปริญญาตรี	3.22	-	-	-.015
ปริญญาโท	3.24	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีศักยภาพ  
ทุนมนุษย์ในด้านภาวะผู้นำ แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโท  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.23 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์  
ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
		3.42	3.25	3.50
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.42	-	0.169	-.078
ปริญญาตรี	3.25	-	-	-.247*
ปริญญาโท	3.50	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีศักยภาพทุนมนุษย์ในด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ด้านความสามารถในการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\bar{x}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี 3.42	ปริญญาตรี 3.12	ปริญญาโท 3.12
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.42	-	.301*	.299*
ปริญญาตรี	3.12	-	-	-.002
ปริญญาโท	3.12	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีศักยภาพทุนมนุษย์ในด้านความสามารถในการเรียนรู้ แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. เจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีศักยภาพทุนมนุษย์แตกต่างกัน

ตาราง 4.25 ผลการทดสอบความแตกต่างของเจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันกับศักยภาพทุนมนุษย์

ศักยภาพทุนมนุษย์	ส่วนกลาง		ภูมิภาค		t-test	Sig.
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.29	0.66	3.23	0.40	0.485	0.628
2. ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน	3.33	0.65	3.44	0.50	-0.996	0.320
3. ด้านการเข้าถึงความรู้	3.28	0.63	3.22	0.42	0.562	0.574
4. ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน	3.33	0.63	3.29	0.51	0.387	0.699
5. ด้านความสามารถในการเรียนรู้	3.15	0.76	3.33	0.45	-1.566	0.118
รวม	3.28	0.57	3.30	0.35	-0.323	0.747

จากตารางที่ 4.25 พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีศักยภาพทุนมนุษย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน

6. เจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีศักยภาพทุนมนุษย์แตกต่างกัน

ตาราง 4.26 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพทูนมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ศักยภาพทูนมนุษย์	ลูกจ้าง		พนักงาน		เจ้าหน้าที่		หัวหน้าแผนก		หัวหน้ากอง		F	Sig.
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.26	0.36	3.49	0.56	3.23	0.65	3.37	0.61	2.29	0.00	3.120	.015*
2. ด้านระบบเชื่อมต่อ การมีใจปฏิบัติงาน	3.56	0.65	3.47	0.70	3.30	0.57	3.59	0.84	2.33	0.00	3.323	.011*
3. ด้านการเข้าถึง ความรู้	3.00	0.42	3.43	0.58	3.24	0.64	3.42	0.38	2.25	0.00	3.225	0.13*
4. ด้านภาวะแวดล้อม ที่เหมาะสมที่สุด ของการทำงาน	3.21	0.32	3.51	0.46	3.26	0.64	3.63	0.50	2.5	0.00	4.350	0.02*
5. ด้านความสามารถ ในการเรียนรู้	3.21	0.33	3.45	0.76	3.09	0.70	3.44	0.73	1.75	0.00	5.659	.000*
<b>รวม</b>	<b>3.25</b>	<b>0.32</b>	<b>3.47</b>	<b>0.50</b>	<b>3.22</b>	<b>0.53</b>	<b>3.49</b>	<b>0.55</b>	<b>2.22</b>	<b>0.00</b>	<b>5.260</b>	<b>.000*</b>

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

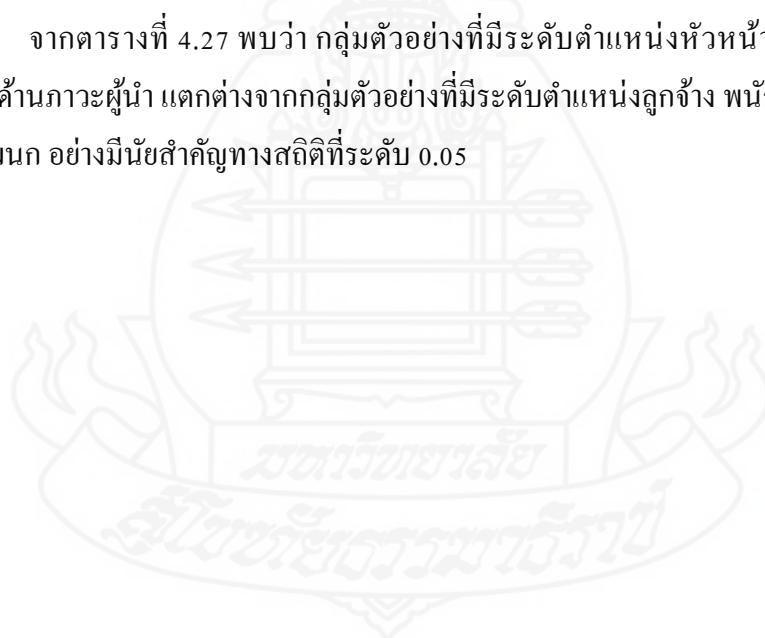
จากตารางที่ 4.26 พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีศักยภาพทูนมนุษย์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความแตกต่างกัน ดังนั้น จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยวิธีผลต่างที่มีนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังนี้

ตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์  
ด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	$\bar{X}$	ลูกจ้าง 3.26	พนักงาน 3.49	เจ้าหน้าที่ 3.23	หัวหน้าแผนก 3.37	หัวหน้ากอง 2.29
ลูกจ้าง	3.26	-	-0.228	0.030	-0.106	.976
พนักงาน	3.49	-	-	.258*	.122	1.204*
เจ้าหน้าที่	3.23	-	-	-	-0.137	.946*
หัวหน้าแผนก	3.37	-	-	-	-	1.082*
หัวหน้ากอง	2.29	-	-	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้ากอง มีศักยภาพทุนมนุษย์ ในด้านภาวะผู้นำ แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งลูกจ้าง พนักงาน เจ้าหน้าที่ และหัวหน้าแผนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.28 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์  
ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	$\bar{X}$	ลูกจ้าง 3.56	พนักงาน 3.47	เจ้าหน้าที่ 3.30	หัวหน้าแผนก 3.59	หัวหน้ากอง 2.33
ลูกจ้าง	3.56	-	.090	.260	-.034	1.222*
พนักงาน	3.47	-	-	.171	-.124	1.113*
เจ้าหน้าที่	3.30	-	-	-	-.294*	.962*
หัวหน้าแผนก	3.59	-	-	-	-	1.256*
หัวหน้ากอง	2.33	-	-	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.28 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้ากอง มีศักยภาพทุนมนุษย์ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งลูกจ้าง พนักงาน เจ้าหน้าที่ และหัวหน้าแผนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

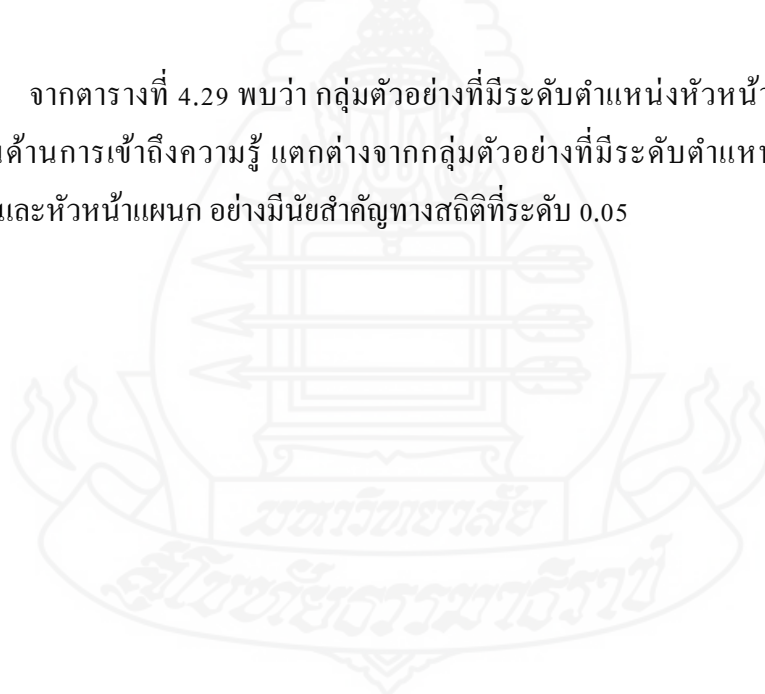


ตารางที่ 4.29 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์  
ด้านการเข้าถึงความรู้ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	$\bar{X}$	ลูกจ้าง 3.00	พนักงาน 3.43	เจ้าหน้าที่ 3.24	หัวหน้าแผนก 3.42	หัวหน้ากอง 2.25
ลูกจ้าง	3.00	-	-.434	-.240	-.423	.750
พนักงาน	3.43	-	-	.194*	.011	1.184*
เจ้าหน้าที่	3.24	-	-	-	-.183	.990*
หัวหน้าแผนก	3.42	-	-	-	-	1.173*
หัวหน้ากอง	2.25	-	-	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.29 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้ากอง มีศักยภาพทุนมนุษย์ ในด้านการเข้าถึงความรู้ แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งลูกจ้าง พนักงาน เจ้าหน้าที่ และหัวหน้าแผนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.30 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	$\bar{x}$	ลูกจ้าง 3.21	พนักงาน 3.51	เจ้าหน้าที่ 3.26	หัวหน้าแผนก 3.63	หัวหน้ากอง 2.50
ลูกจ้าง	3.21	-	-.297	-.054	-.417	.708
พนักงาน	3.51	-	-	.243*	-.120	1.005*
เจ้าหน้าที่	3.26	-	-	-	-.363*	.762
หัวหน้าแผนก	3.63	-	-	-	-	1.125*
หัวหน้ากอง	2.50	-	-	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.30 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้ากอง มีศักยภาพทุนมนุษย์ ในด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งลูกจ้าง พนักงาน เจ้าหน้าที่ และหัวหน้าแผนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



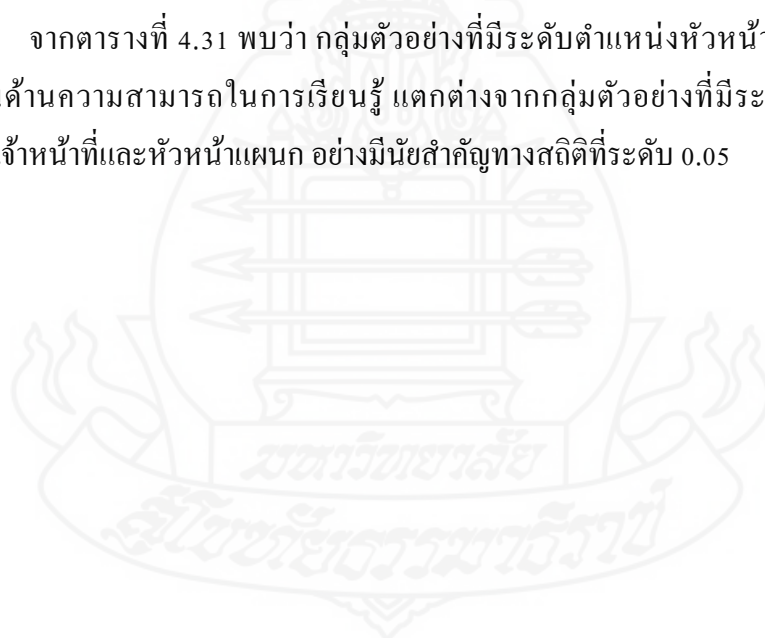


ตารางที่ 4.31 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	$\bar{X}$	ลูกจ้าง 3.21	พนักงาน 3.45	เจ้าหน้าที่ 3.09	หัวหน้าแผนก 3.44	หัวหน้ากอง 1.75
ลูกจ้าง	3.21	-	-.241	.118	-.234	1.458*
พนักงาน	3.45	-	-	.359*	.007	1.699*
เจ้าหน้าที่	3.09	-	-	-	-.352*	1.340*
หัวหน้าแผนก	3.44	-	-	-	-	1.692*
หัวหน้ากอง	1.75	-	-	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.31 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้ากอง มีศักยภาพทุนมนุษย์ ในด้านความสามารถในการเรียนรู้ แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งลูกจ้าง พนักงาน เจ้าหน้าที่ และหัวหน้าแผนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



7. เจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน  
มีศักยภาพทุนมนุษย์แตกต่างกัน

ตาราง 4.32 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพทุนมนุษย์ จำแนกตามอัตราเงินเดือน

ศักยภาพทุนมนุษย์	15,001- 30,000		30,001- 45,000		45,001- 60,000		60,001 ขึ้นไป		F	Sig.
	(บาท)		(บาท)		(บาท)		(บาท)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.30	0.63	3.35	0.56	3.06	0.60	3.04	0.99	1.924	.126
2. ด้านระบบเอื้อต่อการมี ใจปฏิบัติงาน	3.33	0.63	3.56	0.48	3.30	0.64	2.52	0.77	8.625	.000*
3. ด้านการเข้าถึงความรู้	3.26	0.66	3.39	0.50	3.20	0.47	3.10	0.54	1.108	.346
4. ด้านภาวะแวดล้อมที่ เหมาะสมที่สุดของ การทำงาน	3.30	0.63	3.46	0.56	3.38	0.59	2.95	0.38	2.480	.061
5. ด้านความสามารถใน การเรียนรู้	3.20	0.73	3.32	0.67	2.94	0.57	2.45	7.71	5.401	.001*
<b>รวม</b>	<b>3.28</b>	<b>0.55</b>	<b>3.41</b>	<b>0.49</b>	<b>3.18</b>	<b>0.46</b>	<b>2.81</b>	<b>0.66</b>	<b>4.200</b>	<b>.006*</b>

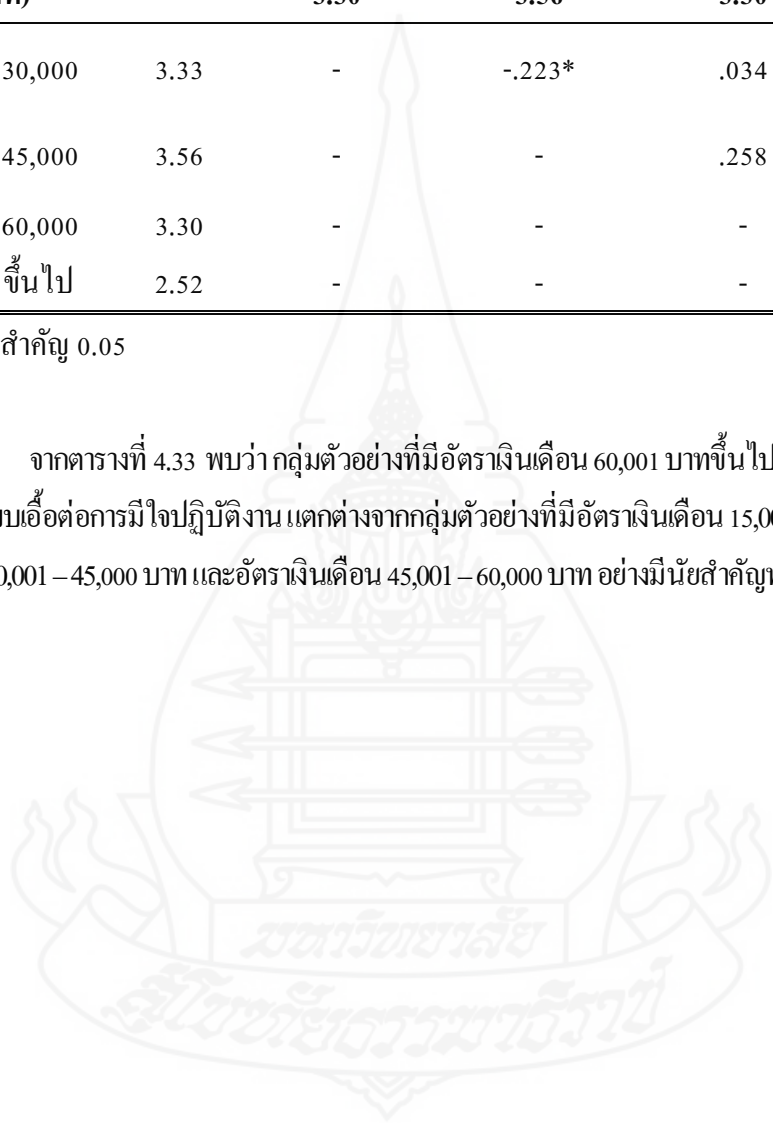
จากตารางที่ 4.32 พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีศักยภาพทุนมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน และด้านความสามารถในการเรียนรู้ ที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีผลต่างที่มีนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังนี้

ตารางที่ 4.33 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์  
ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน จำแนกตามอัตราเงินเดือน

อัตราเงินเดือน (บาท)	$\bar{X}$	15,001-30,000	30,001-45,000	45,001-60,000	60,001 ขึ้นไป
		3.30	3.56	3.30	2.52
15,001-30,000	3.33	-	-.223*	.034	.817*
30,001-45,000	3.56	-	-	.258	1.040*
45,001-60,000	3.30	-	-	-	.782*
60,001 ขึ้นไป	2.52	-	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.33 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอัตราเงินเดือน 60,001 บาทขึ้นไป มีศักยภาพทุนมนุษย์  
ในด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอัตราเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท อัตรา  
เงินเดือน 30,001 – 45,000 บาท และอัตราเงินเดือน 45,001 – 60,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

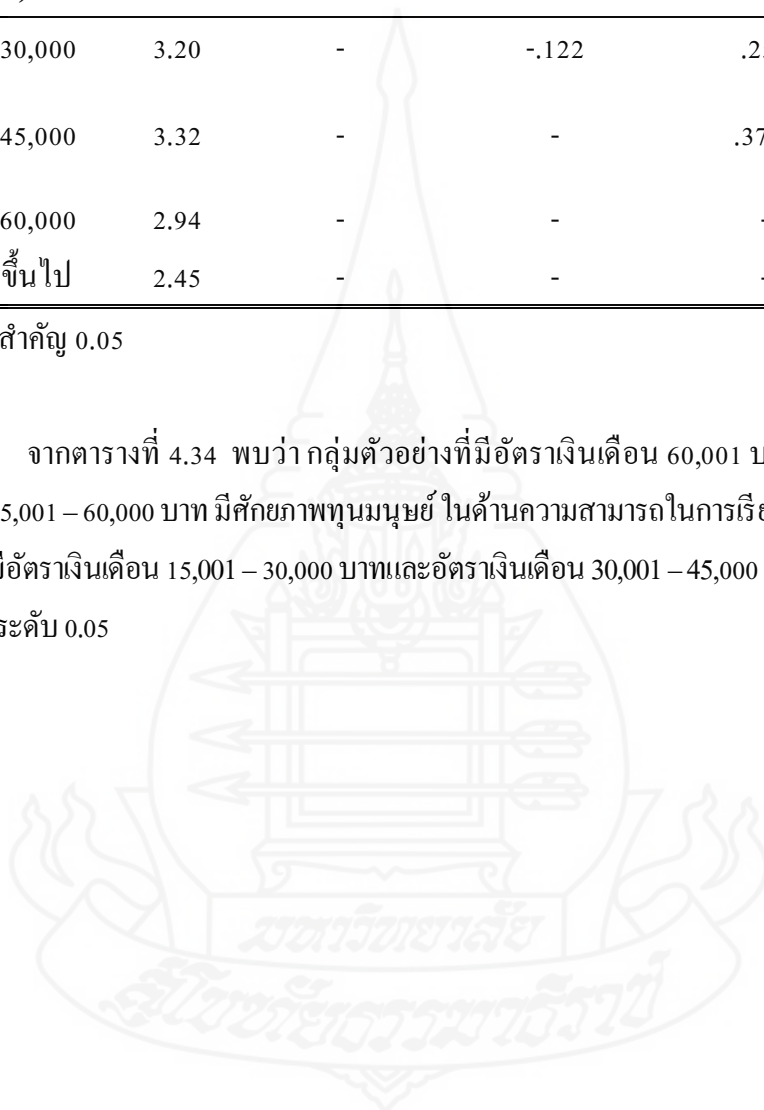


ตารางที่ 4.34 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์  
ด้านความสามารถในการเรียนรู้ จำแนกตามอัตราเงินเดือน

อัตราเงินเดือน (บาท)	$\bar{X}$	15,001-30,000 3.20	30,001-45,000 3.32	45,001-60,000 2.94	60,001 ขึ้นไป 2.45
15,001-30,000	3.20	-	-.122	.257	.746*
30,001-45,000	3.32	-	-	.378*	.868*
45,001-60,000	2.94	-	-	-	.490
60,001 ขึ้นไป	2.45	-	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.34 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอัตราเงินเดือน 60,001 บาทขึ้นไป และอัตราเงินเดือน 45,001 – 60,000 บาท มีศักยภาพทุนมนุษย์ ในด้านความสามารถในการเรียนรู้ แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอัตราเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาทและอัตราเงินเดือน 30,001 – 45,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



8. เจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีศักยภาพทุนมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.35 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพทุนมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ศักยภาพทุนมนุษย์	ต่ำกว่า หรือ เท่ากับ 5 ปี		5 – 9 ปี		10 – 14 ปี		15 ปีขึ้นไป		F	Sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.39	0.63	3.05	0.75	3.33	0.51	3.20	0.65	3.839	.010
2. ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน	3.43	0.56	3.11	0.58	3.46	0.61	3.25	0.74	4.502	.004*
3. ด้านการเข้าถึงความรู้	3.44	0.60	2.93	0.71	3.22	0.54	3.33	0.52	8.629	.000*
4. ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน	3.40	0.60	3.16	0.74	3.30	0.58	3.37	0.56	1.797	.148
5. ด้านความสามารถในการเรียนรู้	3.30	0.57	2.99	0.76	3.20	0.75	3.08	0.83	2.512	.059
<b>รวม</b>	<b>3.39</b>	<b>0.50</b>	<b>3.05</b>	<b>0.63</b>	<b>3.30</b>	<b>0.48</b>	<b>3.24</b>	<b>0.56</b>	<b>4.689</b>	<b>.006*</b>

จากตารางที่ 4.35 พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีศักยภาพทุนมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน และด้านการเข้าถึงความรู้ ที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยวิธีผลต่างที่มีนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังนี้

ตารางที่ 4.36 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี 3.39	5-9 ปี 3.05	10-14 ปี 3.33	15 ปีขึ้นไป 3.20
ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 5 ปี	3.39	-	.342*	.059	.194*
5-9 ปี	3.05	-	-	-.283*	-.148
10-14 ปี	3.33	-	-	-	.135
15 ปีขึ้นไป	3.20	-	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.36 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า หรือเท่ากับ 5 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 – 14 ปี มีศักยภาพทุนมนุษย์ ในด้านภาวะผู้นำแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปีและระยะเวลาการปฏิบัติงาน 15 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.37 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	5-9 ปี	10-14 ปี	15 ปีขึ้นไป
		3.43	3.11	3.46	3.25
ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 5 ปี	3.43	-	.322*	-.035	.177
5-9 ปี	3.11	-	-	-.356*	-.145
10-14 ปี	3.46	-	-	-	.212*
15 ปีขึ้นไป	3.25	-	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.37 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า หรือเท่ากับ 5 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 – 14 ปี มีศักยภาพทุนมนุษย์ ในด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงาน 15 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.38 การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยศักยภาพทุนมนุษย์ด้านการเข้าถึงความรู้ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี 3.44	5-9 ปี 2.93	10-14 ปี 3.22	15 ปีขึ้นไป 3.33
ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 5 ปี	3.44	-	.513*	.223*	.118
5-9 ปี	2.93	-	-	-.290*	-.394*
10-14 ปี	3.22	-	-	-	-.105
15 ปีขึ้นไป	3.33	-	-	-	-

\*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.38 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5-9 ปี มีศักยภาพทุนมนุษย์ในด้านการเข้าถึงความรู้ แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 – 14 ปีและระยะเวลาการปฏิบัติงาน 15 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05





2. ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างที่เหมาะสม วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรการสร้าง และถ่ายโอนความรู้ เทคโนโลยีการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์

การทดสอบสมมติฐานในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์ใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน(Pearson Correlation Coefficient) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผล พบข้อมูลการทดสอบ ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านโครงสร้างที่เหมาะสมกับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ	โครงสร้างที่ เหมาะสม	ด้านภาวะผู้นำ
โครงสร้างที่เหมาะสม	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .475** 307
ภาวะผู้นำ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.475** .000 307
โครงสร้างที่เหมาะสม	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .543** 307
ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจ ปฏิบัติงาน	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.543** .000 307
โครงสร้างที่เหมาะสม	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .508** 307
การเข้าถึงความรู้	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.508** .000 307

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้ของค้การ ด้านโครงสร้างที่เหมาะสมกับศักยภาพพุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ		โครงสร้างที่ เหมาะสม	ด้านภาวะผู้นำ
โครงสร้างที่เหมาะสม	Pearson Correlation	1	.540**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสม ที่สุดของการทำงาน	Pearson Correlation	.540**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
โครงสร้างที่เหมาะสม	Pearson Correlation	1	.481**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ความสามารถในการเรียนรู้	Pearson Correlation	.481**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
โครงสร้างที่เหมาะสม	Pearson Correlation	1	.603**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ภาพรวม	Pearson Correlation	.603**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307

ตารางที่ 4.39 ผลการทดสอบ โดยการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ  
ด้านโครงสร้างที่เหมาะสม กับศักยภาพทุนมนุษย์

ศักยภาพทุนมนุษย์	N	ปัจจัยโครงสร้างที่ เหมาะสม		ระดับความ สัมพันธ์	ทิศทาง
		r	Sig.		
ด้านภาวะผู้นำ	307	0.475**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน	307	0.543**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการเข้าถึงความรู้	307	0.508**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุด ของการทำงาน	307	0.540**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
ความสามารถในการเรียนรู้	307	0.481**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
<b>รวม</b>	<b>307</b>	<b>0.603**</b>	<b>0.00</b>	<b>ระดับปานกลาง</b>	<b>เดียวกัน</b>

จากตารางที่ 4.39 พบว่า

1. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้าน โครงสร้างที่เหมาะสม กับศักยภาพทุนมนุษย์ ในภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.603 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้าน โครงสร้างที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้าน โครงสร้างที่เหมาะสม กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.475 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้าน โครงสร้างที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้าน โครงสร้างที่เหมาะสม กับ ศักยภาพมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.543 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านโครงสร้างที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์กับศักยภาพมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน ในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้าน โครงสร้างที่เหมาะสม กับ ศักยภาพมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.508 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านโครงสร้างที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์กับศักยภาพมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้ ในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้าน โครงสร้างที่เหมาะสม กับ ศักยภาพมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.540 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้ องค์การ ด้าน โครงสร้างที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์กับศักยภาพมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน ในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้าน โครงสร้างที่เหมาะสม กับ ศักยภาพมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.481 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้าน โครงสร้างที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์กับศักยภาพมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ ในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร		วัฒนธรรมการ	
ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพ ทักษะมนุษย์ ด้าน		เรียนรู้	ด้านภาวะผู้นำ
ภาวะผู้นำ		ขององค์กร	
วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	Pearson Correlation	1	.576**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านภาวะผู้นำ	Pearson Correlation	.576**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	Pearson Correlation	1	.359**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน	Pearson Correlation	.359**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	Pearson Correlation	1	.411**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านการเข้าถึงความรู้	Pearson Correlation	.411**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุด ของการทำงาน	Pearson Correlation	.598**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
ความสามารถในการเรียนรู้	Pearson Correlation	.557**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
ภาพรวม	Pearson Correlation	.596**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307

ตารางที่ 4.40 ผลการทดสอบ โดยการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์

ศักยภาพทุนมนุษย์	N	ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ของ องค์กร		ระดับความสัมพันธ์
		r	Sig.	
ด้านภาวะผู้นำ	307	0.576**	0.00	ระดับปานกลาง
ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน	307	0.359**	0.00	ระดับปานกลาง
ด้านการเข้าถึงความรู้	307	0.411**	0.00	ระดับปานกลาง
ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของ การทำงาน	307	0.598**	0.00	ระดับปานกลาง
ด้านความสามารถในการเรียนรู้	307	0.557**	0.00	ระดับปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>307</b>	<b>0.596**</b>	<b>0.00</b>	<b>ระดับปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.40 พบว่า

1. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์ ในภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.596 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.576 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.359 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.411 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้ ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

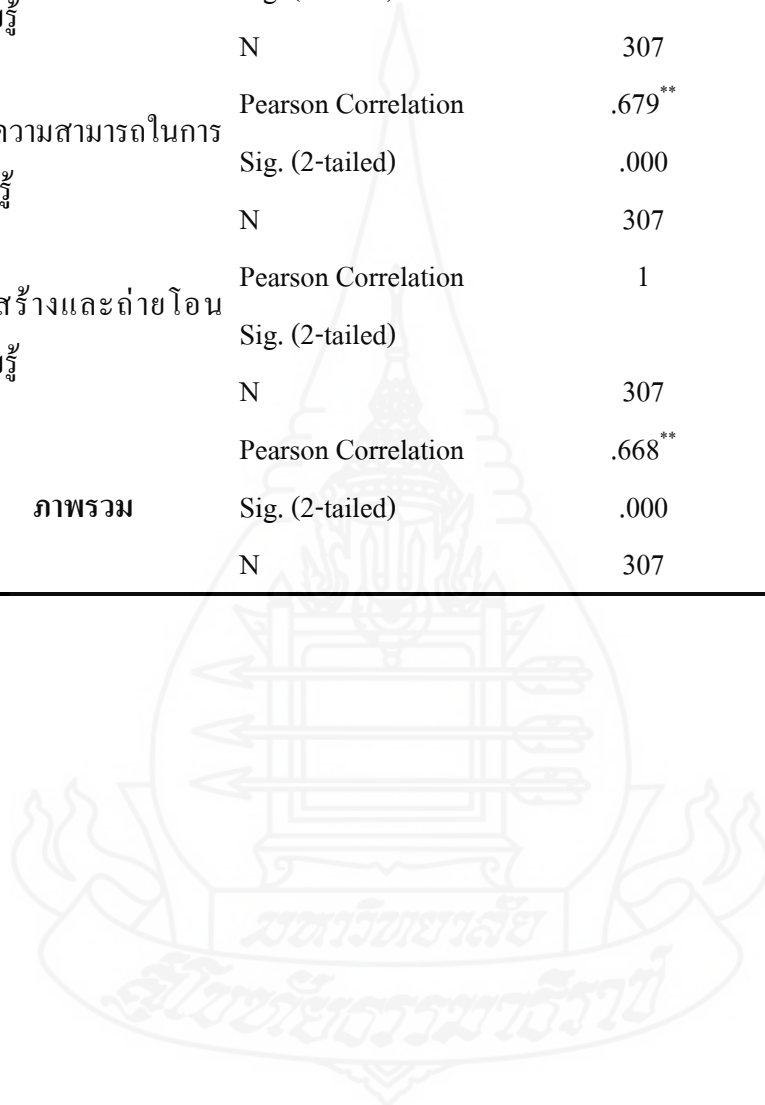
5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.598 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.557 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้กับศักยภาพ ทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ		การสร้างและ ถ่ายโอนความรู้	ด้านภาวะผู้นำ
การสร้างและถ่ายโอน ความรู้	Pearson Correlation	1	.619**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านภาวะผู้นำ	Pearson Correlation	.619**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
การสร้างและถ่ายโอน ความรู้	Pearson Correlation	1	.425**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจ ปฏิบัติงาน	Pearson Correlation	.425**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
การสร้างและถ่ายโอน ความรู้	Pearson Correlation	1	.464**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านการเข้าถึงความรู้	Pearson Correlation	.464**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
การสร้างและถ่ายโอน ความรู้	Pearson Correlation	1	.608**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านภาวะแวดล้อมที่ เหมาะสมที่สุดของการ ทำงาน	Pearson Correlation	.608**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307



ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้ กับศักยภาพ ทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้		การสร้างและ ถ่ายโอนความรู้	ด้าน ความสามารถ ในการเรียนรู้
การสร้างและถ่ายโอน ความรู้	Pearson Correlation	1	.679**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านความสามารถในการ เรียนรู้	Pearson Correlation	.679**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
การสร้างและถ่ายโอน ความรู้	Pearson Correlation	1	.668**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ภาพรวม	Pearson Correlation	.668**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307



ตารางที่ 4.41 ผลการทดสอบ โดยการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้กับศักยภาพทุนมนุษย์

ศักยภาพทุนมนุษย์	N	การสร้างและถ่ายโอน		ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
		ความรู้			
		r	Sig.		
ด้านภาวะผู้นำ	307	0.619**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจ ปฏิบัติงาน	307	0.425**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการเข้าถึงความรู้	307	0.464**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสม ที่สุดของการทำงาน	307	0.608**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
ด้านความสามารถในการเรียนรู้	307	0.679**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
<b>รวม</b>	<b>307</b>	<b>0.668**</b>	<b>0.00</b>	<b>ระดับปานกลาง</b>	<b>เดียวกัน</b>

จากตารางที่ 4.41 พบว่า

1. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้กับศักยภาพทุนมนุษย์ ในภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.668 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้ มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.619 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ ในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้ กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.425 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

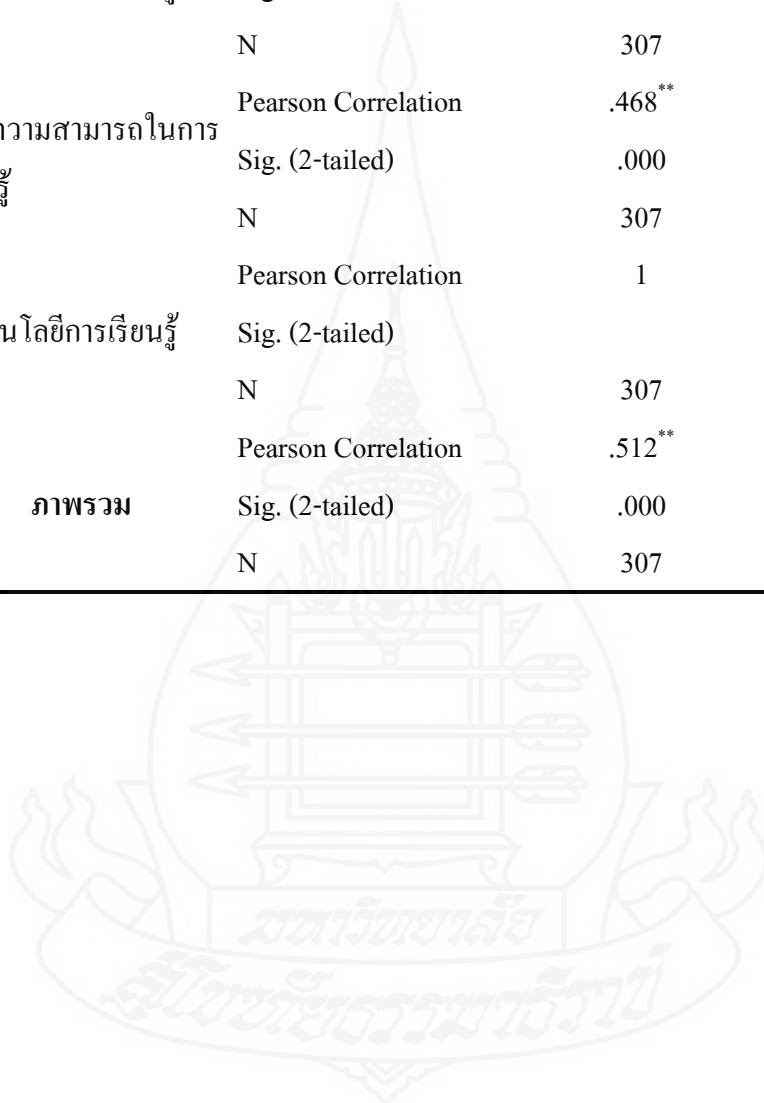
4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้ กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.464 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้าง และถ่ายโอนความรู้มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้ ในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้ กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านการเพิ่มผลิตภาพในผู้ปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.608 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้าง และถ่ายโอนความรู้ มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงานในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้ กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.679 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้าง และถ่ายโอนความรู้มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ		เทคโนโลยีการ เรียนรู้	ด้านภาวะผู้นำ
เทคโนโลยีการเรียนรู้	Pearson Correlation	1	.468**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านภาวะผู้นำ	Pearson Correlation	.468**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
เทคโนโลยีการเรียนรู้	Pearson Correlation	1	.294**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจ ปฏิบัติงาน	Pearson Correlation	.294**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
เทคโนโลยีการเรียนรู้	Pearson Correlation	1	.322**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านการเข้าถึงความรู้	Pearson Correlation	.322**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
เทคโนโลยีการเรียนรู้	Pearson Correlation	1	.580**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านภาวะแวดล้อมที่ เหมาะสมที่สุดของการ ทำงาน	Pearson Correlation	.580**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้กับศักยภาพมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้		เทคโนโลยีการ เรียนรู้	ด้าน ความสามารถ ในการเรียนรู้
เทคโนโลยีการเรียนรู้	Pearson Correlation	1	.468**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านความสามารถในการ เรียนรู้	Pearson Correlation	.468**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
เทคโนโลยีการเรียนรู้	Pearson Correlation	1	.512**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ภาพรวม	Pearson Correlation	.512**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307



ตารางที่ 4.42 ผลการทดสอบ โดยการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้กับศักยภาพทุนมนุษย์

ศักยภาพทุนมนุษย์	N	เทคโนโลยีการเรียนรู้		ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
		r	Sig.		
ด้านภาวะผู้นำ	307	0.486**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน	307	0.294**	0.00	ระดับต่ำ	เดียวกัน
ด้านการเข้าถึงความรู้	307	0.322**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุด ของการทำงาน	307	0.580**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
ด้านความสามารถในการเรียนรู้	307	0.468**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
<b>รวม</b>	<b>307</b>	<b>0.512**</b>	<b>0.00</b>	<b>ระดับปานกลาง</b>	<b>เดียวกัน</b>

จากตารางที่ 4.42 พบว่า

1. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้กับศักยภาพทุนมนุษย์ ในภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.512 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.486 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.294 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.322 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้ ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.580 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน ในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.468 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ		การทำงานเป็น	
ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายกับศักยภาพ		ทีมและแบบ	ด้านภาวะผู้นำ
ทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ		เครือข่าย	
การทำงานเป็นทีมและ แบบเครือข่าย	Pearson Correlation	1	.776**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านภาวะผู้นำ	Pearson Correlation	.776**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
การทำงานเป็นทีมและ แบบเครือข่าย	Pearson Correlation	1	.621**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจ ปฏิบัติงาน	Pearson Correlation	.621**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
การทำงานเป็นทีมและ แบบเครือข่าย	Pearson Correlation	1	.685**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านการเข้าถึงความรู้	Pearson Correlation	.685**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
การทำงานเป็นทีมและ แบบเครือข่าย	Pearson Correlation	1	.696**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307



ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายกับ ศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้		การทำงานเป็น ทีมและแบบ เครือข่าย	ด้าน ความสามารถ ในการเรียนรู้
ด้านภาวะแวดล้อมที่ เหมาะสมที่สุดของการ ทำงานงาน	Pearson Correlation	.696**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
การทำงานเป็นทีมและ แบบเครือข่าย	Pearson Correlation	1	.644**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ด้านความสามารถใน การเรียนรู้	Pearson Correlation	.644**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307
การทำงานเป็นทีมและ แบบเครือข่าย	Pearson Correlation	1	.811**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
ภาพรวม	Pearson Correlation	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307

ตารางที่ 4.43 ผลการทดสอบ โดยการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายกับศักยภาพทุนมนุษย์

ศักยภาพทุนมนุษย์	N	การทำงานเป็นทีม และแบบเครือข่าย		ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
		r	Sig.		
ด้านภาวะผู้นำ	307	0.776**	0.00	ระดับสูง	เดียวกัน
ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจ ปฏิบัติงาน	307	0.621**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการเข้าถึงความรู้	307	0.685**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสม ที่สุดของการทำงาน	307	0.696**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
ด้านความสามารถในการเรียนรู้	307	0.644**	0.00	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
<b>รวม</b>	<b>307</b>	<b>0.811**</b>	<b>0.00</b>	<b>ระดับสูง</b>	<b>เดียวกัน</b>

จากตารางที่ 4.43 พบว่า

1. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายกับศักยภาพทุนมนุษย์ ในภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.811 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายกับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.776 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายมีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ ในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายกับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.621 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม และแบบเครือข่าย มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายกับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.685 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายมีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านการเข้าถึงความรู้ ในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายกับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.696 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายกับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.644 และ ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายมีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์การกับศักยภาพทุนมนุษย์  
กรณีศึกษาสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ สามารถสรุปโดยแบ่งเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1.1.1 ศึกษาระดับศักยภาพทุนมนุษย์ในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
- 1.1.2 เปรียบเทียบศักยภาพทุนมนุษย์ในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 1.1.3 ศึกษาปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรที่มีผลต่อศักยภาพทุนมนุษย์
- 1.1.4 ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จำนวน 307 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบเปรียบเทียบแบบ t-test, f-test การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ LSD และการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยวิธี Pearson Correlation

### 1.3 ผลการศึกษาวิจัย

#### 1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 307 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 64.2 มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 มีสถานภาพโสด จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 51.1 มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 55.4 สังกัดหน่วยงานส่วนกลาง จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 86.3 มีระดับตำแหน่ง ระดับเจ้าหน้าที่ จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 73.0 มีอัตราเงินเดือน ระหว่าง 15,001 ถึง 30,000 บาท จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 68.1 และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 33.2

#### 1.3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร

ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ และด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.60 และด้านการทำงานเป็นทีม และแบบเครือข่าย มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.36 โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า เรื่องในหน่วยงานของท่าน บุคลากร จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ในการปฏิบัติงานด้วยไมตรีจิตต่อกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.67 และเรื่ององค์กรของท่าน จัดให้มีระบบการติดต่อประสานงานทั้งในแนวตั้ง และแนวนอน เพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานที่สะดวก คล่องตัว และรวดเร็ว ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.26

2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เรื่ององค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อใช้ร่วมกันและองค์กรของท่านส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.79 และเรื่องหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจะทำการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกันอย่างสม่ำเสมอ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.06

3) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เรื่ององค์กรของท่าน ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอก มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.44 และเรื่ององค์กรของท่าน ตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.39

4) เทคโนโลยีการเรียนรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เรื่ององค์กรของท่าน จัดผู้รับผิดชอบบำรุงรักษาเทคโนโลยีและการพัฒนา ระบบฐานข้อมูลให้สามารถใช้งานได้อยู่เสมอ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.74 และเรื่ององค์กรของท่านมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.53

5) การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เรื่ององค์กรของท่าน จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนและทีมงาน มีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเรียนรู้ร่วมกันอยู่เป็นประจำ เช่น ประชุม อภิปราย เป็นต้น ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.43 และเรื่ององค์กรของท่าน จัดให้มีการประสานงานกันในลักษณะที่เป็นการร่วมมือกันทำงาน ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ไม่ใช่แข่งขันกันทำงาน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.28

#### 1.4 ผลการวิเคราะห์ศักยภาพทุนมนุษย์

ศักยภาพทุนมนุษย์ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน และด้านความสามารถในการเรียนรู้ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพทุนมนุษย์ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.33 และความสามารถในการเรียนรู้ มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.17 โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

1.4.1 ด้านภาวะผู้นำ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เรื่ององค์กรของท่านมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความรู้เพียงพอทั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและ ที่จะต้องปฏิบัติเมื่อเติบโตไปในอนาคต มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.53 และองค์กรให้อำนาจตัดสินใจบุคลากรอย่างมีอิสระทางความคิด

ในระดับที่เหมาะสมเพื่อการสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ ระดับความคิดอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย  
น้อยที่สุดเท่ากับ 3.10

1.4.2 ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 3.35 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เรื่องเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเห็นถึงปัญหา และใส่ใจ  
กับเรื่องสุขและทุกข์ ในการทำงานของท่าน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุดเท่ากับ 3.50 และเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหาร และบุคลากรเป็นไปอย่างคนใน  
ครอบครัว ที่คิดแต่จะปฏิบัติดีต่อกันกับเรื่องผู้บริหาร และพนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมาย  
แผนงานและมาตรการต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับกันของทุกฝ่ายไว้ ระดับความคิดอยู่ในระดับปานกลาง  
มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.24

1.4.3 ด้านการเข้าถึงความรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
3.27 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เรื่องบุคลากรมีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ที่จะนำมาใช้  
ในการปฏิบัติงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.46 และเรื่อง  
องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มาจากการทำงาน และประสบการณ์ของบุคลากรจะถูกเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ  
และแลกเปลี่ยนกับบุคลากรภายในหน่วยงานเมื่อต้องการ ระดับความคิดอยู่ในระดับปานกลาง  
มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.08

1.4.4 ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เรื่องผู้ปฏิบัติงาน งานในหน่วยงานต่าง ๆ จะพร้อมพัฒนา  
สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเสมอ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.48  
และเรื่องทักษะ และความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรแห่งนี้  
เทียบได้กับมาตรฐานของอุตสาหกรรม โดยเฉลี่ยระดับความคิดอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย  
น้อยที่สุดเท่ากับ 3.20

1.4.5 ด้านความสามารถในการเรียนรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 3.12 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เรื่องบุคลากรจะทำงานอย่างชัดเจนต้องพัฒนาทักษะ  
และความรู้อะไร อย่างไร เพื่อความก้าวหน้าตามสายอาชีพของตน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ  
ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.31 และเรื่องบุคลากรส่วนใหญ่จะได้รับความสนใจ  
จากผู้บริหารระดับสูงในการปฏิบัติสิ่งท้าทายใหม่ ๆ ระดับความคิดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
น้อยที่สุดเท่ากับ 3.06

### 1.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ศักยภาพทุนมนุษย์มีความแตกต่างตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และระยะเวลาปฏิบัติงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า

1. ศักยภาพทุนมนุษย์มีความแตกต่างตามปัจจัยส่วนบุคคล ในด้านเพศไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

2. ศักยภาพทุนมนุษย์มีความแตกต่างตามปัจจัยส่วนบุคคล ในด้านอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือนและระยะเวลาปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 2** มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้กับศักยภาพทุนมนุษย์

1. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านโครงสร้างที่เหมาะสมกับศักยภาพทุนมนุษย์ ในภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.603 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านโครงสร้างที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์ ในภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.596 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้าง และถ่ายโอนความรู้ กับศักยภาพทุนมนุษย์ ในภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.668 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้ มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้กับศักยภาพทุนมนุษย์ ในภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.512 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม และแบบเครือข่ายกับศักยภาพทุนมนุษย์ ในภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.811 หมายความว่า ปัจจัยการเรียนรู้องค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม และแบบเครือข่าย มีความสัมพันธ์กับศักยภาพทุนมนุษย์ในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



## 2. อภิปรายผล

โดยภาพรวมปัจจัยการเรียนรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์อยู่ในระดับมาก หมายความว่า สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ โครงสร้างที่เหมาะสม วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร การสร้างและถ่ายโอนความรู้ เทคโนโลยีการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994)

ปัจจัยการเรียนรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ สามารถสรุปโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ คือ เทคโนโลยีการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร โครงสร้างที่เหมาะสม การสร้าง และถ่ายโอนความรู้ พบว่า อยู่ในระดับมาก ส่วนการทำงานเป็นทีม และแบบเครือข่าย พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่จะก้าวไปสู่ World Class หรือคุณภาพระดับโลก เพื่อให้เกิดความทัดเทียม และเป็นที่ยอมรับจากองค์กรอื่น ๆ ในระดับสากล ผู้บริหารจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น และรวดเร็วในการทำงานมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในทุกด้าน ให้ได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ และความรู้ในการทำงานร่วมกัน มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนั้นยังสนับสนุนด้านอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึง และใช้งานได้ตามขอบเขตหน้าที่ จึงทำให้สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุศล ทองวัน (2555 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) โดยปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) โครงสร้างที่เหมาะสม (2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (4) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (5) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (6) บรรยากาศที่สนับสนุน (7) การทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม ขณะที่ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีเพียง 6 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กร

นวัตกรรม โดยเรื่องการเพิ่มอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในงานเป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม

โดยภาพรวมศักยภาพทุนมนุษย์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์อยู่ในระดับปานกลาง หมายความว่า สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีศักยภาพทุนมนุษย์ขององค์กรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน และด้านความสามารถในการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดศักยภาพทุนมนุษย์ของ Bassi and McMurrer (2007)

ศักยภาพทุนมนุษย์ ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ สามารถสรุปโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ คือ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเข้าถึงความรู้ และด้านความสามารถในการเรียนรู้ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ กำหนดปัจจัยพื้นฐานหลักของการบริหารจัดการ ประกอบด้วย คน กระบวนการ ระบบ โครงสร้าง ซึ่งสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ให้ “คน” เป็นปัจจัยหลัก เพราะคนเป็นเป้าหมาย และส่วนร่วมในการดำเนินงาน นับแต่ก่อตั้ง สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ได้เดินหน้าปรับปรุง พัฒนาองค์กร บุคลากร รูปแบบการดำเนินงาน การบริหารจัดการภารกิจในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย และบริบทของบ้านเมืองตลอดจนสถานการณ์โลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทรัพยากรบุคคลที่เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาต่าง ๆ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ได้เร่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถพื้นฐาน สำหรับผู้บริหารต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ และการบริหารจัดการ รวมทั้งเป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Bassi and McMurrer (2009) ที่ทำการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ และความสำเร็จของบริษัทกฎหมาย โดยศึกษาบริษัทกฎหมาย จำนวน 69 บริษัท ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความสำเร็จของบริษัทมีอยู่ 9 ประการด้วยกัน คือ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ความครบถ้วนในการทำงาน ทักษะการจัดการ ค่านิยมและการสนับสนุนการเรียนรู้ นวัตกรรม ความผูกพันของพนักงาน ความสามารถในการได้ข้อมูลข่าวสาร ระบบและช่องทางในการมีส่วนร่วม และการสื่อสารกับลูกค้า

ในการศึกษาการทดสอบสมมติฐาน ปรากฏผลการศึกษา ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ศักยภาพทุนมนุษย์มีความแตกต่างตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และระยะเวลาปฏิบัติงาน ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ศักยภาพทุนมนุษย์มีความแตกต่างกัน

ตามปัจจัยส่วนบุคคล ในด้านเพศที่แตกต่างกัน สักยภาพทุนมนุษย์ไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ส่วนศักยภาพทุนมนุษย์มีความแตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล ในด้านอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และระยะเวลาปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

การอภิปรายผล จากความคิดเห็นของผู้วิจัย ในส่วนด้านเพศที่มีความแตกต่างกัน มีศักยภาพทุนมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ในส่วนอายุที่มีความแตกต่างกัน มีศักยภาพทุนมนุษย์แตกต่างกัน ในระดับนัยสำคัญ 0.05 เนื่องจากบุคลากรที่เพิ่งเข้าสู่วัยการทำงานนั้น จะมีความกระตือรือร้นต่อการทำงาน เห็นการทำงานเป็นความท้าทาย รวมทั้งเป็นต้องการพิสูจน์ให้บุคคลรอบข้างยอมรับในความรู้ความสามารถ ซึ่งจะแตกต่างกับบุคลากรที่มีอายุมากกว่า ซึ่งจะสอดคล้องกับในส่วนระยะเวลาปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกัน มีศักยภาพทุนมนุษย์แตกต่างกัน ส่วนในเรื่องสถานภาพจากค่าเฉลี่ยที่ได้นั้น จะพบว่า ด้วยจำนวนบุคคลที่สถานภาพ หย่า/หม้าย มีจำนวนน้อยกว่า สถานภาพ โสด และสมรส อย่างเห็นได้ชัด ทำให้ผู้วิจัยคิดว่าค่าเฉลี่ยได้มานั้น ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบได้ ในส่วนระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกัน มีศักยภาพทุนมนุษย์แตกต่างกัน ในระดับนัยสำคัญ 0.05 เนื่องการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานและปรับโครงสร้างในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้กับบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี มีความกระตือรือร้นในการปรับตัวและพัฒนาตัวเองเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อให้มีความเติบโตในหน้าที่การงาน เพราะสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีการเปิดสอบ เพื่อปรับระดับวุฒิการศึกษารวมทั้งปรับระดับตำแหน่งในการทำงาน สำหรับในเรื่องหน่วยงานที่สังกัดที่มีความแตกต่างกัน มีศักยภาพทุนมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เนื่องจากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีระบบสารสนเทศในการสื่อสารและติดต่อข้อมูลทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทั่วถึงทั้งองค์กร ในส่วนของระดับตำแหน่งที่มีความแตกต่างกัน มีศักยภาพทุนมนุษย์แตกต่างกัน ในระดับนัยสำคัญ 0.05 จะเห็นได้ว่าในระดับตำแหน่งพนักงานมีค่าเฉลี่ยในด้านศักยภาพทุนมนุษย์สูง ซึ่งจะสอดคล้องกับบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี ในส่วนระดับตำแหน่งหัวหน้าแผนกก็มีค่าเฉลี่ยในด้านศักยภาพทุนมนุษย์สูง เนื่องจากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารตั้งแต่ระดับชั้นต้นขึ้นไป โดยมีการเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานและบริหารคน และมีระบบ Coaching ในระบบ 360 องศา ในส่วนอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีศักยภาพทุนมนุษย์ที่แตกต่างกัน พบว่า ยิ่งระดับเงินเดือนสูง ค่าเฉลี่ยทางด้านศักยภาพทุนมนุษย์ยิ่งต่ำกว่า เนื่องจาก บุคลากรที่มีวิวุฒิและคุณวุฒิที่เหมาะสมกับ

ระดับผู้บริหาร แต่ไม่ได้รับการคัดเลือกขึ้นเป็นระดับหัวหน้า ทำให้ความรู้สึกท้อแท้กับการปฏิบัติงาน หดใจในการทำงานและการพัฒนาตนเอง

สมมติฐานที่ 2 มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้กับศักยภาพทุนมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านภาวะผู้นำ ด้านระบบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุด และด้านความสามารถในการเรียนรู้ ซึ่งมีการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้กับศักยภาพทุนมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

การอภิปรายผล จากความคิดเห็นของผู้วิจัย ค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้กับศักยภาพทุนมนุษย์ มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เพิ่งได้เริ่มมีการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ อาทิเช่น มีการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ องค์กรประกอบสำคัญ และปัจจัยพื้นฐาน สอดคล้องตามหลักแนวพระราชดำริ รวมทั้งหลักการทรงงาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของคน ซึ่งเป็นไปตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 8 จนถึง 11 โดยเน้นที่การพัฒนาคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และมีการกำหนดคุณค่าหลักร่วมกัน จำนวน 6 ข้อ 1.มุ่งมั่นทำดี 2.มีความรับผิดชอบ 3.มอบความภักดี 4.รู้รักสามัคคี 5.ใฝ่ดีเรียนรู้ 6.อยู่อย่างพอเพียง ซึ่งเป็น Core Value ที่บุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ต้องมี และมีการใช้ระบบการประเมินในรูปแบบใหม่ โดยนำ Core Value เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน ในอนาคตส่งผลให้บุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ทำให้ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์การร่วมกับศักยภาพทุนมนุษย์เพิ่มมากยิ่งขึ้น

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์

3.1.1 จากผลที่ได้ทำการวิจัย พบว่า ค่าเฉลี่ยในปัจจัยการเรียนรู้ขององค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมร่วมกันของสำนักงาน ฯ อาทิเช่น การสัมมนาที่ร่วมกันกับฝ่ายต่างๆ ภายในสำนักงานทรัพย์สิน ฯ ทั้งนี้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันและไม่เกี่ยวข้องกันในการทำงาน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ ขอบเขตการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ภายในสำนักงานทรัพย์สิน ฯ

ให้มากยิ่งขึ้น อาทิเช่น การนำชมศาสนสถานที่สำนักงานทรัพย์สินฯ ให้การสนับสนุน บูรณปฏิสังขรณ์ เป็นต้น

3.1.2 จากผลที่ได้ทำการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยในศักยภาพทุนมนุษย์ ด้านความสามารถในการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ควรส่งเสริมให้บุคลากรสำนักงานทรัพย์สินฯ ฝึการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนในด้านการเข้าถึงข้อมูลของห้องสมุดนั้นพัฒนา สามารถเข้าถึง ในรูปแบบ Online เป็นต้น

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์ อีกครั้ง หลังจากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ได้กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้รู้ว่ากลยุทธ์และแนวทางที่ได้ดำเนินการมาในทิศทางที่ถูกต้อง

3.2.2 ควรศึกษาสมรรถนะต่อศักยภาพทุนมนุษย์เพิ่มเติมต่อไป





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กุศล ทองวัน (2553). “ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ” *วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์* 33(128), 34-48.
- ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). *ทุนมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นิตารักษ์ เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: กราฟฟิเคิสเต็มส์.
- ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุขธิวงศ์. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ปรีชา วัชรภัย, “การพัฒนาเครือข่ายองค์ความรู้สาธารณะด้านการจัดการทุนมนุษย์”. *วารสารข้าราชการ* 51(1), 11-17.
- พิชญาภา พิมพ์สิงห์. (2558). “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี”. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัยพิษยทรรศน์*, 10(1).
- พยอม วงศ์สารศรี. (2538). *การพัฒนาทุนมนุษย์: องค์การและการจัดองค์การ*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- มณีวรรณ นัตอรุทัย. (2550). “การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการทุนมนุษย์ กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจผู้ผลิตและจัดจำหน่ายพลังงานในประเทศไทย”. *วารสารบริหารธุรกิจนิด้า*, 3(2).
- มาลี สืบกระแสด. (2552). *การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์*. มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.
- รัชฎาอสิสนธิสกุล. (2550). “แนวคิดด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่.” *ประชาชาติธุรกิจ*. (3 ธันวาคม): 39.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2554). *สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. เล่มที่ 128 ฉบับพิเศษ 152ง หน้า 12 ธันวาคม 2554.
- ละออง วัจนะสาติกากุล ผศ.ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน และดร. บุญเรือง ศรีเหรียญ. (2556) “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา: กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*.

- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และเพ็ญนภา ประภาวดี (2552). “องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : โรงพยาบาลคอนสจิก จังหวัดสุราษฎร์ธานี”. วารสารวิทยาการจัดการ, 26(1).
- สุรพงษ์ มาลี “ส่องกระจกเงา โกงดูเงา: การเทียบเคียงมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล,” วารสารข้าราชการ 51,1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2549) : 11-17.
- Bennett, J.K., & O'Brien, M.J. (1994). Building Blocks of the Learning Organization Training. 31(6):41-48.
- Boris Groyberg, Andrew N. McLean and Nothria Nitin, “ Are Leaders Portable,” Harvard Business Review (2006) : 96-102, อ้างถึงใน เทียน ทองแก้ว “ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital),” เอกสารประกอบคำบรรยาย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, (อัคราณา).
- Gary S. Becker, “The economic way of looking at life,” Noble Lecture (December 1992) : 38-56
- Gavin, D. ( 1 9 9 3 ) “ Building Learning Organizational Learning : A theory of action perspective.” Reading, MA : Addison-Wesley.
- George W. Bohlander and Scott Snell, Managing human resources, 14<sup>th</sup> ed. (Mason, Ohio : Thomson-Southwestern, 2007), 14.
- G. Roos and J. Roos, “Measuring your company’s intellectual performance,” Long Range Planning 30,3 (1997) 413-426.
- Laurie Bassi and Daniel McMurrer, “Maximizing Your Return on People,” Harvard Business Review 85,3 (March 2007) : 115-123.
- Laurie Bassi and Daniel McMurrer, “Leadership and law firm success : A Statistical analysis,” The Association of Legal Administrators, White paper March 2008.
- Senge, P ( 1 9 9 0 ) The Fifth Discipline : The art & practice of the learning organization. New York : Doubleday Press.
- Marquardt, M.J. and Reynolds. (1994). The global learning organization. New York: IRWIN.
- Marquardt, M. J. ( 1996) “ Building the learning organization : a systems approach to quantum improvement and global success”. New York : McGraw-Hill.
- Meredith A. Vey and Susan Cantrell, “ Achieving High Performance Through Human Capital Development A Look at the Phamaceutical Indussty,” Accenture High Performance Workforce Study 2002-2003.
- Organization for Economic Co-operation and development (OECD), “Policy Brief July 2007,”
- Richard B. Goode, “ Adding to the Stock of Physical and Human Capital,” The American Economic Review 49,2 (1959) : 147-155.



Robert J. Thomas, Peter Cheese, and James M. Benton, “The Accenture Human Capital Development Framework : Assessing, Measuring and Guiding Investments in Human Capital to Achieve High Performance,” Human Capital Development Accenture Institute for High Performance Business, White paper 2003.

Sandra Leggatt and Judith Dwyer, “Factors supporting High Performance in Health Care Organization,” in National institute of clinical Studies ( Melbourne : Health Management Group at La Trobe University, 2003), 9-21.

Tom Schuller and John Field, Social capital, human capital and the learning society” , International Journal Lifelong Education 17,4 (1998) : 226-235





## แบบสอบถาม

### เรื่อง ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์ กรณีศึกษา สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

#### คำชี้แจง

ผู้จัดทำเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์กรกับศักยภาพทุนมนุษย์ กรณีศึกษา สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งต้องทราบข้อมูลในการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร กับศักยภาพทุนมนุษย์ เพื่อใช้ประกอบการจัดทำการศึกษาวิจัยให้สำเร็จลุล่วงต่อไป

ในการนี้ จึงขอความร่วมมือจากท่านได้กรุณาให้ข้อมูล โดยการกรอกแบบสอบถามตามที่แนบมานี้ครบทุกหัวข้อ โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่กำหนดตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวถือเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ และขอรับรองว่าข้อมูลเหล่านี้จะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายใด ๆ แก่ท่านทั้งสิ้น

แบบสอบถามชุดนี้ ประกอบด้วยลักษณะคำถามทั้งสิ้น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับศักยภาพทุนมนุษย์

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ที่ตรงกับลักษณะของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

## 2. อายุ

 ต่ำกว่า 30 ปี 30-39 ปี 40-49 ปี 50 ปีขึ้นไป

## 3. สถานภาพ

 โสด สมรส หย่า/หม้าย แยกกันอยู่

## 4. ระดับการศึกษา

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

## 5. หน่วยงานที่สังกัด

 สำนักงานส่วนกลาง สำนักงานส่วนภูมิภาค

## 6. ระดับตำแหน่ง

 ลูกจ้าง (ล.1-ล.3) พนักงาน (ป.1-ป.5) เจ้าหน้าที่ (บ.1-บ.5) หัวหน้าแผนก (บ.4-บ.5) หัวหน้ากอง (จ.1-จ.2) หัวหน้าฝ่าย (จ.3-จ.4)

## 7. อัตราเงินเดือน

 15,001-30,000 บาท 30,001-45,000 บาท 45,001-60,000 บาท 60,001 บาทขึ้นไป

## 8. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

 ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 5 ปี 5-9 ปี 10-14 ปี 15 ปีขึ้นไป

**ส่วนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร

ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านหรือที่มีการปฏิบัติจริง  
ในองค์กรของท่าน

- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยอย่างมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
<b>โครงสร้างที่เหมาะสม</b>					
1. ท่านสามารถพูดคุยกับเพื่อนต่างหน่วยงานของท่าน ได้โดยไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นคนแปลกหน้า					
2. ในหน่วยงานของท่าน บุคลากรจะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ในการปฏิบัติงานด้วยไมตรีจิตต่อกัน					
3. ท่านจะมีโอกาสเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ กับเพื่อน ๆ ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงาน					
4. องค์กรของท่าน มีการจัดองค์กรลักษณะเป็นทีมงาน อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร					
5. องค์กรของท่าน จัดให้มีระบบการติดต่อประสานงาน ทั้งในแนวดิ่ง และแนวนอน เพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการ ดำเนินงานที่สะดวก คล่องตัว และรวดเร็ว					
<b>วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร</b>					
6. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรม องค์กร เพื่อใช้ร่วมกัน					
7. องค์กรของท่านส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรพัฒนา ความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง					

ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
8. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการปรับแต่งตัวเองในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ และแผนงาน ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ					
9. หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจะทำการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกันอย่างสม่ำเสมอ					
<b>การสร้างและถ่ายโอนความรู้</b>					
10. องค์กรของท่าน ตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น					
11. องค์กรของท่าน ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอก					
<b>เทคโนโลยีการเรียนรู้</b>					
12. องค์กรของท่าน มีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และการบริหารการดำเนินงานภายใน					
13. องค์กรของท่าน มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ					
14. องค์กรของท่าน จัดหาเทคโนโลยีให้บุคลากรได้ใช้เพื่อการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมทันสมัย					
15. องค์กรของท่าน มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนในการจัดแสวงหาข้อมูลความเป็นเลิศจากภายนอกเพื่อการเรียนรู้					
16. องค์กรของท่าน มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
17. องค์กรของท่าน จัดผู้รับผิดชอบบำรุงรักษาเทคโนโลยี และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้สามารถใช้งานได้อยู่เสมอ					

ปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
<p>การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย</p> <p>18. องค์กรของท่าน มุ่งพัฒนาบุคลากรและทีมงานให้สามารถแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล เรียนรู้ จากข้อผิดพลาดในการทำงาน นำมาเป็นบทเรียนที่มีคุณค่าต่อทีมเสมอ</p>					
<p>19. องค์กรของท่าน ชี้แจงบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรแต่ละคน และทีมงาน มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างชัดเจน</p>					
<p>20. องค์กรของท่าน จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนและทีมงาน มีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเรียนรู้ร่วมกัน อยู่เป็นประจำ เช่น ประชุม อภิปราย เป็นต้น</p>					
<p>21. องค์กรของท่าน จัดให้มีการประสานงานกันในลักษณะที่เป็นการร่วมมือกันทำงาน ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ไม่ใช่แข่งขันกันทำงาน</p>					

### ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับศักยภาพทุนมนุษย์

ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน และหรือตรงกับความเป็นจริงที่ปฏิบัติในองค์กร

- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยอย่างมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ศักยภาพทุนมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>					
1. องค์กรของท่าน มุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความรู้เพียงพอทั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และที่จะต้องปฏิบัติเมื่อเติบโตไปในอนาคต					
2. ผู้บริหารใช้โอกาสต่าง ๆ ในการชี้แจงบุคลากรให้เข้าใจในวิสัยทัศน์ และแนวนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร อยู่เป็นประจำ					
3. การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อผลสัมฤทธิ์ เป็นไปอย่างเปิดกว้างทุกช่องทาง					
4. องค์กรของท่าน แสวงหาการเรียนรู้ และเทียบวัดกับ ผู้เป็นเลิศจากภายนอก					
5. ผู้บริหารเชื่อเชิญให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จัดทำแผน และพัฒนาตัวชี้วัดการดำเนินงาน ต่าง ๆ อย่างเปิดกว้าง					
6. ผู้บริหารใส่ใจที่จะจัดอุปสรรคที่เกี่ยวกับงาน และให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อใช้ในการพัฒนาตนเอง ของบุคลากรในการปฏิบัติงาน					
7. องค์กรให้อำนาจตัดสินใจบุคลากรอย่างมีอิสระทางความคิดในระดับที่เหมาะสมเพื่อการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ					



ศักยภาพทุนมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
<b>ความระบอบเอื้อต่อการมีใจปฏิบัติงาน</b>					
8. บุคลากรของหน่วยต่าง ๆ มีความรักและเอื้ออาทรต่อกัน และร่วมมือกันเพื่อประโยชน์ของความเป็นเอกภาพ และแบบแผนปฏิบัติที่ดีขององค์กร					
9. ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหาร และบุคลากรเป็นไปอย่างคนในครอบครัวที่คิดแต่จะปฏิบัติดีต่อกัน					
10. บุคลากรทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีโอกาสเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นการดำเนินงานขององค์กร					
11. ผู้บริหาร และพนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายแผนงาน และมาตรการต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับกันของทุกฝ่ายไว้					
12. งานของท่านที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ทำท่าย และสร้างเสริมปัญญาให้ท่านสามารถเติบโตก้าวหน้าในอนาคตได้					
13. เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเห็นถึงปัญหา และใส่ใจกับเรื่องสุข และทุกข์ ในการทำงานของท่าน					
<b>ด้านการเข้าถึงความรู้</b>					
14. บุคลากรมีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
15. บุคลากรมีการสื่อสาร ช่วยเหลือ และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ทั้งในหน่วยงาน และนอกหน่วยงานของตน เพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน					
16. องค์กรของท่านจะเทียบวัด และแสวงหาความเป็นเลิศกับผู้อื่นเป็นเลิศจากภายนอกอย่างสม่ำเสมอ					

ศักยภาพทุนมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
<b>ด้านภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดของการทำงาน</b>					
17. การปฏิบัติงานต่าง ๆ จะถูกออกแบบเป็นเชิงกระบวนการ มีความต่อเนื่องตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุดของงาน					
18. ผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการของงานต่าง ๆ จะเป็นผู้ที่มีความทักษะ และความรู้เหมาะสมกับงานนั้น					
19. ผู้ปฏิบัติงาน งานในหน่วยงานต่าง ๆ จะพร้อมพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเสมอ					
20. ทักษะ และความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรแห่งนี้เทียบได้กับมาตรฐานของอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ย					
<b>ด้านความสามารถในการเรียนรู้</b>					
21. บุคลากรส่วนใหญ่จะได้รับแรงบันดาลใจจากผู้บริหารระดับสูงในการปฏิบัติสิ่งท้าทายใหม่ ๆ					
22. การพัฒนาเชิงนวัตกรรม และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เกิดเป็นผลงานของบุคลากรขององค์กรนี้ที่ออกมาโดยสม่ำเสมอ					
23. บุคลากรจะทำงานอย่างชัดเจนต้องพัฒนาทักษะ และความรู้อะไร อย่างไร เพื่อความก้าวหน้าตามสายอาชีพของตน					
24. องค์กรของท่านฝึกทักษะระบบเชิงการพัฒนาการเรียนรู้ในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน					

ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่ง ที่ท่านได้ให้ความกรุณาใช้เวลา ในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางจุฑามาศ เปรมเจริญ
วัน เดือน ปีเกิด	18 สิงหาคม 2524
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บธ.บ. (การบัญชี) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ. 2548
สถานที่ทำงาน	สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ธุรกรรมการเงิน

