

องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

นางสาวนภัสชัญญ์ เพ็ชรบัว



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

**Learning Organization Affecting Competitive Advantage of Construction
Business SMEs in Bangkok**

Miss Napasthachanat Phetbua



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

School of Management Science

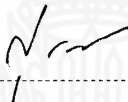
Sukhothai Thammathirat Open University

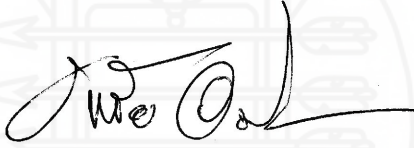
2015


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร
ชื่อและนามสกุล นางสาวนภัสชัชฌ์ เพชรบัว
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวิมา ตังโพธิสุวรรณ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุวิมา ตังโพธิสุวรรณ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์รัชชัย ยมจินดา)


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จเปรียบเทียบการแข่งขัน
ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

ผู้ศึกษา นางสาวนภัสชัญญ์ เพ็ชรบัว รหัสนักศึกษา 2573001357 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวิณา ตังโพธิสุวรรณ **ปีการศึกษา** 2558

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก 2) ระดับความสำเร็จเปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง
ขนาดเล็ก 3) เปรียบเทียบความสำเร็จเปรียบเทียบการแข่งขันจำแนกตามลักษณะธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง
ขนาดเล็ก และ 4) ความสัมพันธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้กับความสำเร็จเปรียบเทียบการแข่งขัน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ซึ่งประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 485 คน
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ จำนวน 220 คน ระดับความเชื่อมั่น 95% สถิติที่ใช้ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา คือ ค่า
ร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความ
แปรปรวนแบบทางเดียว และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กมีความคิดเห็นต่อความ
เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามทฤษฎีวินัย 5 ประการของ Senge ในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก โดย
เรียงจากลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านรูปแบบความคิด ด้านการเรียนรู้
ด้านความรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) ผู้บริหารธุรกิจรับเหมา
ก่อสร้างขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จเปรียบเทียบการแข่งขัน ในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก
โดยเรียงจากลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการตอบสนองความต้องการ
ของลูกค้า ด้านประสิทธิภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านคุณภาพ 3) การเปรียบเทียบความสำเร็จเปรียบเทียบ
การแข่งขันจำแนกตามลักษณะธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก พบว่ารูปแบบธุรกิจแตกต่างกัน
ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเปรียบเทียบการแข่งขัน 4) ความสัมพันธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้กับความสำเร็จ
เปรียบเทียบการแข่งขัน พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จเปรียบเทียบ
แข่งขันทั้งในภาพรวมและรายด้านย่อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความสำเร็จเปรียบเทียบการแข่งขัน ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก

Independent Study title: Learning Organization Affecting Competitive Advantage of Construction Business SMEs in Bangkok

Author: Miss Napasthatchanat Phetbua; **ID:** 2573001357;

Degree: Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Suwena Tangphothisuwan , Associate Professor;

Academic year: 2015

Abstract

This research aimed : 1) to study organization learning of small business construction subcontractors; 2) to study the extent of small business construction subcontractors; 3) to compare competitive advantage as classified by business types; and 4) to study the relationship of organization learning towards small business construction subcontractors .

This study was a survey research. The population was 485 small business construction subcontractors. The sampling of 220 respondents was calculated by Taro Yamane with 95% level of confidence. Deceptive statistics were employed for data analysis including percentage, frequency, mean and standard deviation. The inferential statistics also utilized by one way ANOVA and Pearson Correlation coefficient.

The research findings revealed: 1) the level of organization learning of small business construction subcontractors were high both in overall and by aspects ranking in order from high to low of pattern of thinking, learning knowledge, system thinking and shared vision respectively. 2) The degree of competitive advantage were high both in overall and by aspects ranking in order from high to low of customer focus, efficiency innovation, and quality respectively. 3) There was no difference in competitive advantage by business types, and 4) there is not relationship/influence between type of small business construction subcontractors and level of organizational learning.



Keywords: Learning Organization Competitive Advantage Construction Business SMEs

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จากท่านรองศาสตราจารย์ สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำแนวทาง ข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์ในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้รับคำแนะนำ สนับสนุนจากผู้บริหารของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร เป็นอย่างดีในระหว่างการเรียนและการจัดทำการศึกษาอิสระนี้

ผู้ศึกษาขอขอบคุณ เพื่อนร่วมรุ่น และสมาชิกในครอบครัวที่มอบกำลังใจ แรงสนับสนุน จนสามารถล่วงลุมมาประสบความสำเร็จนี้

นภัสชญัญญ์ เพ็ชรบัว

กันยายน 2559

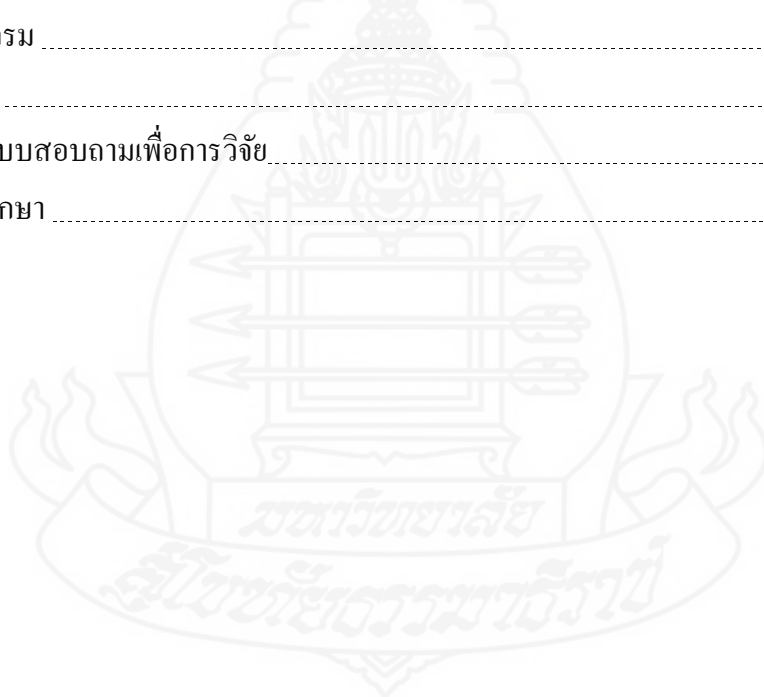


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง	7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้	14
แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	47
การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล	49
การวิเคราะห์ข้อมูล	50
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	50
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร	51

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจ รับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร	53
การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างรายได้เปรียบ ทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร	59
การทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	64
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	69
สรุปการวิจัย	69
อภิปรายผล	72
ข้อเสนอแนะ	72
บรรณานุกรม	74
ภาคผนวก	78
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	79
ประวัติผู้ศึกษา	85



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับลักษณะธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก	52
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็น เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร	53
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็น เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร	54
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การ แห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบความคิดของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร	55
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การ แห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร	56
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การ แห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีมของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร	57
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การ แห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร	58
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร	59
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านประสิทธิภาพของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร	60

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านคุณภาพของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร	61
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านนวัตกรรมของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร	62
ตารางที่ 4.12	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร	63
ตารางที่ 4.13	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามรูปแบบธุรกิจ	64
ตารางที่ 4.14	การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะธุรกิจ จำแนกตามรูปแบบธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร ..	64
ตารางที่ 4.15	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามจำนวนพนักงาน	65
ตารางที่ 4.16	การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะธุรกิจ จำแนกตามจำนวนพนักงานที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร ..	65
ตารางที่ 4.17	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามทุนจดทะเบียนของธุรกิจ ..	66
ตารางที่ 4.18	การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะธุรกิจ จำแนกตามทุนจดทะเบียนที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร ..	66
ตารางที่ 4.19	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินการ	66
ตารางที่ 4.20	การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะธุรกิจ จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.21 การแสดงความสัมพันธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้สัมพันธ์กับความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน.....	67



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในปัจจุบัน ได้รับผลกระทบจากการชะลอการตัดสินใจสร้างบ้านท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว หากภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยมีเสถียรภาพมากขึ้น ก็จะส่งผลให้กลับมาฟื้นตัว และแนวโน้มในการสร้างบ้านเองในเขตกรุงเทพมหานครน่าจะเพิ่มสูงขึ้น ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ควรให้น้ำหนักกับการรับก่อสร้างที่อยู่อาศัยจากลูกค้าโดยตรง หรือตลาดบ้านสร้างเองเพิ่มเติม ซึ่งจะเป็นการสร้างแบรนด์ให้กับกิจการ และนำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มขึ้นได้ในระยะยาว หากพิจารณาพฤติกรรมความต้องการที่อยู่อาศัยในปัจจุบัน จะพบว่าลูกค้ามีความต้องการและข้อจำกัดเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยแตกต่างกันไป ลูกค้าในตลาดบ้านสร้างเองมีหลากหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มวัยทำงาน กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มครอบครัวเล็ก กลุ่มครอบครัวใหญ่ เป็นต้น แต่ละกลุ่มก็จะมีความต้องการแตกต่างกันไป เช่น แบบบ้าน วัสดุก่อสร้าง เป็นต้น และมักมีข้อจำกัด เช่น พื้นที่ก่อสร้าง ระยะเวลาการก่อสร้าง เป็นต้น โดยส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อ และมีการวางแผนการสร้างบ้านไว้อยู่แล้ว เหตุการณ์ดังกล่าว จะช่วยให้ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กมีโอกาสในการนำเสนอจุดขายในด้าน ความยืดหยุ่นในการให้บริการมากกว่าผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ โดยธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กต้องรับทราบความต้องการและข้อจำกัดของลูกค้าแต่ละราย เพื่อนำมาสู่การตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจสำหรับลูกค้าแต่ละรายอย่างสูงสุด

ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก มีข้อเสียเปรียบผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ หลายหลายด้าน เช่น ความน่าเชื่อถือ เทคโนโลยีการก่อสร้าง ต้นทุนการก่อสร้าง เป็นต้น แต่ในปัจจุบัน ผู้ประกอบการธุรกิจวัสดุก่อสร้างก็หันมาให้ความสำคัญและขยายตลาดให้กับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มยอดขายวัสดุก่อสร้าง และสร้างแบรนด์กิจการของตัวเองให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ดังนั้นธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กน่าจะมีอำนาจต่อรองและสามารถควบคุมต้นทุนการก่อสร้างได้มากขึ้น อันนำมาซึ่งขีดความสามารถในการแข่งขันกับผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ที่เพิ่มขึ้น

กลุ่มลูกค้าที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ จะเลือกใช้บริการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กได้มากกว่าผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ และธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก

สามารถให้บริการที่ครบวงจรกว่าผู้รับเหมาก่อสร้างและมีความน่าเชื่อถือกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรฐานในการสร้างบ้านตลอดขั้นตอน ตั้งแต่ก่อนก่อสร้าง ที่มีการให้คำปรึกษาด้านการออกแบบ และเลือกวัสดุก่อสร้าง ระหว่างก่อสร้าง ที่นำเทคโนโลยีการก่อสร้างมาใช้ ตลอดจนบริการหลังก่อสร้างที่มีการส่งมอบบ้านที่ตรงเวลา การแก้ไขจุดบกพร่องต่าง และการรับประกันงานก่อสร้าง เพื่อสร้างความประทับใจสำหรับลูกค้าอย่างสูงสุด ที่จะนำมาซึ่งการใช้บริการซ้ำอีกในอนาคต และการบอกต่อให้ผู้อื่นใช้บริการอีกด้วย

ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ต้องศึกษาและเข้าใจแนวโน้มทางด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่จะส่งผลกระทบต่อความต้องการก่อสร้างที่อยู่อาศัยของลูกค้า ควบคู่ไปกับการตีโจทย์ ความต้องการและข้อจำกัดของลูกค้าแต่ละราย โดยธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับผู้ประกอบการธุรกิจต่าง ๆ ที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกันเพิ่มเติม เพื่อเอื้ออำนวยให้การก่อสร้างมีนวัตกรรมสำหรับลูกค้าเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ธนาคารกสิกรไทย, (2558). SME ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่อยู่อาศัยปรับตัวรับโอกาสปี 2559.วารสารวิทยบริการ, 2-7.)

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท รวมถึงธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นแนวทางในการบริหารงานยุคใหม่ ให้เกิดเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ สามารถเผชิญภาวะการแข่งขันทุกรูปแบบ และมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนตลอดไป มุ่งเน้นที่การพัฒนาการเรียนรู้สู่ภาวะการเป็นผู้นำในองค์กร รวมถึงการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะร่วมกัน ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้อาเซียน 5 ประการ ได้แก่ 1) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) มีปฏิภาณ ไหวพริบ และความใฝ่รู้ 2) ด้านรูปแบบความคิด (Share Vision) มีพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) มีความรู้ ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Mental Model) เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่บุคลากร จะต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นให้ได้ 4) ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยบุคลากรในทีมงานจะต้องมีวิจรณ์ญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาเรากำลังทำงานอะไร และจะทำอย่างไร จะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าและสร้างพัฒนาการให้แก่องค์กรได้ 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เน้นให้บุคลากรหรือทีมงาน มีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่ามุมมองภาพเดี่ยว ๆ เพราะจะช่วยเราขจัดปัญหาความซ้ำซ้อนของงาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge Organization) และองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization)

ตามลำดับ (บดินทร์ วิจารณ์, 2549) การสร้างนวัตกรรมทำให้องค์กรมากมายประสบความสำเร็จ และอยู่รอดได้ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ให้กับองค์กร

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) เป็นผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์การสร้างคุณค่าไปปฏิบัติ เป็นการสร้างความสามารถให้อยู่เหนือคู่แข่ง องค์กรจำเป็นต้องมีการมาตรวัดเพื่อใช้เปรียบเทียบกับคู่แข่ง องค์กรประกอบด้วย 4 ด้านของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) การใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่ง ในการผลิตสินค้าและบริการอย่างเดียวกัน 2) คุณภาพ (Quality) สินค้าเป็นที่น่าเชื่อถือ อิทธิพลของสินค้าที่มีคุณภาพสูงมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน สินค้าคุณภาพสูงทำให้องค์กรมีโอกาสคิดราคา สินค้าสูงขึ้น และยังมีต้นทุนต่ำด้วย 3) นวัตกรรม (Innovation) สิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือความก้าวหน้า ในชนิดสินค้า การผลิต ระบบการบริหาร โครงสร้างขององค์กรและกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรพัฒนา ขึ้นมา 4) การตอบสนองความต้องการลูกค้า (Customer Responsiveness) เพื่อให้มีความเหนือกว่า คู่แข่ง และตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ผล ลูกค้าก็จะให้คุณค่าแก่สินค้าขององค์กร

จากเหตุผลที่กล่าวมา ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ซึ่งจะได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของบริษัทรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยจะนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนและ พัฒนาการแข่งขันให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน เพื่อให้้องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร ประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก
- 2.3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความได้เปรียบทางการแข่งขัน จำแนกตามลักษณะธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก
- 2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3. สมมติฐานการวิจัย

- 3.1 ความได้เปรียบทางการแข่งขันแตกต่างกันตามปัจจัยลักษณะธุรกิจ
- 3.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านประชากร การวิจัยครั้งนี้ จะทำการศึกษากับผู้บริหารธุรกิจรับเหมา ก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 485 คน (ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า: 2559)

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ บางส่วนที่เลือกมามีจำนวน 220 คน โดยใช้วิธี กำหนดขนาดตัวอย่างของทาโรยามาเน (Taro Yamane 1973) และใช้วิธีเลือกตัวอย่างโดยใช้การสุ่มแบบแบ่ง เป็นชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของขนาดตัวอย่างใช้สูตร

$$n = N / (1 + Ne^2)$$

เมื่อ n = จำนวนตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อน

ดังนั้น $n = 485 / (1 + (485 \times 0.05^2))$
 $= 219.46 = 220$ คน

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนา และสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

5.2 การสร้างความได้เปรียบ หมายถึง การสร้างความมั่นคงและมั่นคงให้องค์กร ซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ เป็นผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์การสร้างคุณค่าไปปฏิบัติ เป็นการสร้างความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมากก่อนที่เลียนแบบความสามารถของเรา

5.3 การแข่งขันของธุรกิจ หมายถึง ผู้ประกอบการมีการพัฒนาทักษะของตนเอง เพื่อให้มีพร้อมที่จะเข้าสู่การแข่งขันทางธุรกิจ อันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจ อาทิ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สภาวะเศรษฐกิจ และพฤติกรรมผู้บริโภค

5.4 ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก หมายถึง ธุรกิจก่อสร้างรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก หรือที่เรียกว่า ธุรกิจเอสเอ็มอี ประกอบด้วยช่างที่ชำนาญงาน ตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป และมีทีมงานไม่เกิน 10 คน ลักษณะงานเป็นการรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก เช่น บ้านที่อยู่อาศัย สิ่งก่อสร้างที่มีขนาดเล็ก

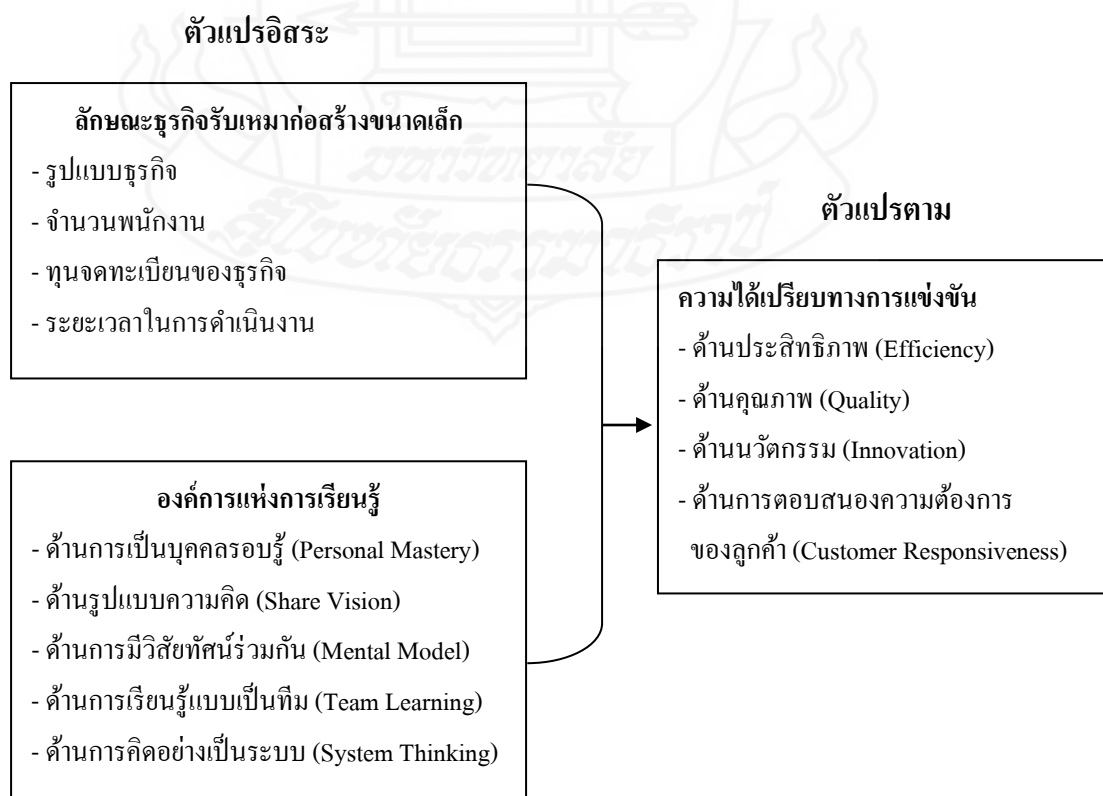
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทำให้ทราบถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

6.2 ทำให้ทราบถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

6.3 ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

7. กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

1.1 ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก

ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก หรือเอสเอ็มอี รับเหมาก่อสร้างเป็นธุรกิจที่เข้าออกไม่ยากนัก ช่วงที่ชำนาญงานสัก 2-3 คน กระทั่งคนเดียว หากมีมืออีก 2-3 ก็สามารรถเริ่มต้นแบบ “ทำมาหากิน” และค่อยขยับขยายเป็นเอสเอ็มอีรับเหมาก่อสร้าง มีชำนาญงานด้านงาน โครงสร้าง งานประตุน้ำต่าง งานระบบไฟฟ้า ประปาสัก 2-3 คน มีทีมงานหรือลูกมือสัก 10 กว่าคน ก็ดำเนินกิจการรับเหมาก่อสร้างตรงกับที่ว่าจ้างได้ เริ่มจากงานเล็ก ๆ ไปก่อน แล้วค่อยๆ สะสมกำลัง ขยายธุรกิจให้เติบโตใหญ่ เป็นธุรกิจที่ผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ให้บริการการก่อสร้างขนาดเล็ก การซ่อมแซมและต่อเติมอาคาร งานระบบสุขาภิบาล และงานระบบไฟฟ้า เป็นต้น

ปัญหาที่ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างมักประสบ คือ คนที่เริ่มต้นก่อสร้างองค์กรมาด้วยกัน อาจเติบโตพัฒนาไม่ทันความต้องการของธุรกิจ หรือโตไม่ทันการขยายตัวของกิจการ ตรงนี้ ก็ต้องใส่ใจพัฒนา ขณะเดียวกัน ก็ต้องพิจารณาแก้ไขปัญหาไปพร้อมกัน ไม่โน้มเอียงไปทางด้านต้องรอคนขององค์กร โตทันความต้องการเท่านั้น ขณะเดียวกัน ก็ไม่โน้มเอียงไปทางหาคนภายนอกมาเสริมเพิ่มเติม โดยไม่ให้เวลาและโอกาสแก่คนภายในอย่างเพียงพอที่เจ้าของกิจการ หรือหุ้นส่วนใหญ่ที่เริ่มก่อสร้างตัวกันมาต้องแน่นแฟ้น คือ ยินยอมให้คนขององค์กรได้เติบโตไปพร้อมกับธุรกิจ ประเด็น คือ คนที่โตทางด้านความชำนาญงานช่าง ก็ส่งเสริมด้านนั้นอย่างเต็มกำลัง

คนที่สามารถเติบโตด้านการบริหารได้ก็สนับสนุนไปทางนั้น หากมีความจริงใจ ย่อมสามารถส่งเสริมคนขององค์กรให้เติบโตไปพร้อมกับธุรกิจได้เสมอ ขอเพียงแต่อย่าทำตัวเป็น “นกสิ้นเกาทัณฑ์ซ่อน” หรือ “ไม่มีเงือกวางให้ล่า ก็ไม่เหยี่ยวแลสุนัขล่าเนื้อ”

ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่ทำงานมาสี่กระแษหนึ่ง เขาเป็นว่าประมาณ 10 ปี ลองทบทวนดูว่าอายุการทำงานของพนักงานกับกิจการเป็นอย่างไรบ้าง บุคลากรรุ่นก่อตั้งบุกเบิกเหลืออยู่เท่าใด และมีความสามารถและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด รวมทั้งส่วนที่เหลือสามารถพัฒนาเติบโตร่วมกับการขยายตัวของบริษัทหรือไม่ หรือว่าพอเหยี่ยวดูเพื่อนร่วมงาน ร่วมทาง สร้างธุรกิจกันมา แต่เริ่มแรกแล้วไม่เหลือใครเลย

นอกจากนี้ ควรดูให้รู้ว่า “เพื่อนร่วมทางตั้งแต่แรกมีความสุข-สนุกกับการทำงานคืออยู่หรือไม่” คนที่เข้ามาใหม่เพิ่มเติมมีความสุขมีจุดร่วมที่พัฒนาไปด้วยกันได้อย่างไร แนวทางที่ว่า องค์กรธุรกิจเติบโตพนักงานที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมาควรได้รับโอกาสเติบโตนั้น แม้เป็นเรื่องดีงาม แต่เรื่องเช่นนี้ ไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ หากมาจากความพยายามที่สมดุลระหว่างองค์กรกับบุคลากร โดยเฉพาะความพยายามของเจ้าของ และหรือผู้มีอำนาจสูงสุดในธุรกิจนั้น

ดังนั้น ต้องมีทั้งความจริงใจ ความพยายามและวิธีการที่หวังผลได้ คั้นและส่งเสริมความสามารถพิเศษ ในแง่มุมขององค์กรธุรกิจที่มุ่งมั่นพัฒนาคนของตนเองอย่างต่อเนื่องนั้น ย่อมอาศัยแต่ความตั้งใจจริงไม่ได้ แม้ว่าเป็นเรื่องพื้นฐานที่สุดที่ต้องมี อยากรู้ก็ตาม ในการทำงานให้ได้ผลต้องทำงานหลายประการให้ดี เช่น

- องค์กรได้นำความสามารถพิเศษของพนักงานไปใช้ประโยชน์อย่างไรบ้าง
- องค์กรรู้ความสนใจพิเศษของพนักงานอย่างไร หรือไม่
- การประเมินผลทำอย่างจริงจัง หรือแค่รูปแบบ
- องค์กรมีงานที่ท้าทายที่จะช่วยให้เติบโตในหน้าที่การงานหรือไม่
- องค์กรมีขั้นตอนและบุคคลแนะนำแก่บุคลากรที่ควรเติบโตในบริษัทหรือไม่
- องค์กรมีเงื่อนไขที่ดีในการสร้างเพื่อนร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง

คนทำงานให้ไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน มากน้อยเพียงใด

การดำเนินงานเช่นนี้ ต้องนำเงื่อนไขเวลามาช่วยกำกับ อาทิ องค์กรมีเส้นทางอาชีพสำหรับตำแหน่งต่างๆ ที่วางแนวให้พนักงานก้าวไป ภายใน 5 ปีข้างหน้าหรือไม่ พนักงานมีความประสงค์เช่นนั้น อย่างไร หรือไม่ ทั้งนี้หมายถึง การสร้างแรงจูงใจให้คนขององค์กร เห็นความหมายของงานที่สนองเป้าหมายของตนเองได้ และฝึกฝนพนักงาน เพื่อให้ทำงานได้ดีตอบสนองความต้องการขององค์กร และส่วนตัวของพนักงาน

การบริหารจัดการธุรกิจในปัจจุบัน มีข้อเรียกร้องมากขึ้น สังคมโดยรวมไม่ปล่อยให้ธุรกิจใด ๆ ทำตามใจชอบได้อีกต่อไป อาทิ ธุรกิจต้องเติบโต โดยไม่ทำลายธรรมชาติสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันเป็นเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม ขณะเดียวกัน ต้องเติบโตด้วยการให้พนักงานของตนเอง ได้ดีได้ดีไปด้วยกัน อันเป็นเรื่องความรับผิดชอบต่อคนขององค์กร Good Governance ผู้นำองค์กร คณะนำองค์กร ต้องดูแลงานและชีวิตของผู้คนในองค์กร แม้ในความเป็นจริง โครงสร้างขององค์กร ธุรกิจนั้น ตำแหน่งงานระดับสูงย่อมมีจำนวนน้อยลดลงเป็นลำดับ แต่ผู้คนสามารถมีความสุขในทุกระดับงาน และมีความหวังได้ว่าจะได้รับโอกาสก้าวหน้าอย่างเสมอภาคกัน

รูปแบบวิธีการดูแลคนขององค์กรให้ “ได้ดี” ไปพร้อมกับบริษัทยังมีหลากหลาย ไม่จำกัดตัวที่ตำแหน่งงาน เช่น ชีวิตความเป็นอยู่โดยรวมของพนักงานทุกคน เรื่องนี้ มีทางเลือกมากขึ้น เช่น สวัสดิการ กองทุน สหกรณ์ หรืออื่น ๆ กล่าวในเชิงเปรียบเทียบ เซลล์ และอวัยวะต่างๆ ของร่างกายเติบโตอย่างสมดุล แข็งแรง เพราะได้รับสารอาหาร และมีการออกกำลังกาย การใช้งานอย่างเหมาะสม พนักงานที่เป็นเซลล์ และหน่วยงานย่อยที่เป็นอวัยวะขององค์กร ก็เช่นเดียวกัน คนต้องเติบโตพร้อมองค์กร ความมั่นคงของธุรกิจ จึงเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน การบริหารกิจการรับเหมา ต้องคำนึงว่าธุรกิจเติบโตใหญ่ ผู้คนเติบโต ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน อย่างเสมอต้นเสมอปลาย

สำหรับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างนั้น อาจจะแปลกกว่าธุรกิจอื่นๆ เพราะหากมีการลงสอบถามกับผู้รับเหมาก่อสร้างว่าธุรกิจที่กำลังทำนี้ สามารถจัดอยู่ในประเภทใด ซึ่งมักจะได้รับคำตอบกันไปคนละทิศละทาง และคำตอบส่วนใหญ่ นั้น ผิดจากความเป็นจริง เพราะมักจะตอบว่าเป็นประเภทอุตสาหกรรม แต่จริงๆ แล้ว ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างนั้น สามารถจัดอยู่ในประเภทบริการ (Services) เพราะธุรกิจรับเหมาก่อสร้างนั้น เป็นการทำตามความต้องการของลูกค้าเป็นรายๆ ไป หากเป็นอุตสาหกรรม จะต้องเน้นการผลิตที่ขณะผลิตนั้น ยังไม่รู้ว่าใครเป็นลูกค้า เน้นการจัดทำเป็นจำนวนมากๆ แต่ธุรกิจผู้รับเหมาก่อสร้างนั้น เป็นประเภทบริการ เพราะเป็นการบริการความสามารถในการจัดการนั่นเอง ซึ่งมีการสัญญากับเจ้าของโครงการว่าจะทำงานให้เสร็จ ในงบประมาณ เวลา และคุณภาพ ตามที่กำหนดไว้ในแบบก่อสร้าง และรายการประกอบแบบ โดยอาชีพรับเหมาก่อสร้างนั้น ไม่ได้สร้าง หรือผลิตอะไรใหม่เลย เพราะผู้รับเหมาก่อสร้างจะจัดซื้อจัดหาวัสดุและแรงงานมาประกอบกัน ให้เป็นไปตามแบบก่อสร้างตามหลักวิชาช่างที่ดี เช่น ผนังก่ออิฐ ฉาบปูน ทาสี ก็ไปซื้ออิฐ นำมาก่อฉาบ และทาสี เป็นต้น

โดยปกติแล้ว การรับเหมาก่อสร้างนั้น จะมีการทำงานเป็น โครงการๆ โดยแต่ละโครงการนั้น จะมีการกำหนดวันเริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างแน่นอน หากผู้รับเหมาก่อสร้างต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จึงจำเป็นจะต้องพัฒนาระบบที่มีความสำคัญหลักกับองค์กรก่อน และยังเป็นการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วย ดังนั้น หากผู้รับเหมาก่อสร้างอยากจะหา

เครื่องมือในการบริหารจัดการสำหรับธุรกิจก่อสร้าง เครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นมากที่สุดนั้น ก็คือ การบริหาร โครงการ (Project Management) นั่นเอง ซึ่งพอถึงตอนนี้จะพอมองออกหรือยังครับว่า เครื่องมือที่พากันนำมาใช้ในธุรกิจก่อสร้างอยู่เต็มบ้านเต็มเมือง ทั้ง ISO, ERP หรือ อื่นๆ นั้น มันไม่ใช่เครื่องมือที่จะช่วยพัฒนาการบริหารจัดการที่เป็นแกนหลัก (core) ของธุรกิจแบบเอาไม่ถูก ที่ค้น อะไรทำนองนั้น

1.2 ทฤษฎีความสำเร็จในโครงการก่อสร้าง

สุทธิ ภาณีผล (2551) กล่าวว่า องค์กรประกอบแสดงความสำเร็จของโครงการ หมายถึง โครงการมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ภายใต้งบประมาณที่ตั้งไว้ และได้คุณภาพตามรูปแบบและสัญญา ซึ่งหากวิเคราะห์โดยละเอียดแล้ว ความสำเร็จของโครงการที่สมบูรณ์ จะต้องครอบคลุมความหมายที่กว้างกว่านั้น คือ ความสำเร็จของโครงการหนึ่ง เป็นผลมาจากการที่โครงการมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรประกอบที่แสดงถึงความสำเร็จของโครงการหนึ่ง ๆ ควรประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1.2.1 การจัดการด้านการเงินและเวลา (Time and Cost Management) หมายถึง ประสิทธิภาพในการบริหารงานและการจัดการ โครงการ ตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ ว่าสามารถเสร็จสิ้นภายใต้เวลา และงบประมาณที่ตั้งไว้

1.2.2 ผลทางด้านเทคนิค (Technical Performance) แสดงถึงคุณภาพของผลงาน โครงการที่เป็นไปตามสัญญา และถูกต้องตามข้อกำหนด (Specification) สามารถทำงานในเชิงเทคนิคได้ อย่างถูกต้อง และสมกับสภาพแวดล้อมของโครงการนอกจากนี้ ยังรวมถึงการที่โครงการมีระบบ การจัดการ ด้านความปลอดภัยที่เพียงพอ

1.2.3 ความพึงพอใจในการบริหารและการจัดการโครงการ (Managerial and Organization Satisfaction) หมายถึง การที่มีทีมงานได้ให้ความร่วมมือในการทำงานมีการประสานงาน อย่างดี จนกระทั่งโดยการสิ้นสุด และสามารถรวมแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นกับโครงการได้ นอกจากนั้น ความพอใจของทีมงานยังรวมถึงความภูมิใจ ความรู้สึก ถึงงานที่ทำหาย ได้ให้ประสบการณ์กับ ทีมงาน ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กรระยะยาว

1.2.4 ความพึงพอใจในผลงาน (Business Performance Satisfaction) แสดงได้จาก ผลการตอบกลับ หรือจากประเมินผลจากลูกค้า รวมทั้งผู้ใช้ประโยชน์จากโครงการ ตลอดจน ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

1.2.5 การปิดโครงการในผลงาน (Business Performance Satisfaction) แสดงได้ จากผลการตอบกลับ หรือจากการประเมินผลจากลูกค้า รวมทั้งผู้ใช้ประโยชน์จากโครงการ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

อย่างไรก็ตาม หากมองภาพรวมขององค์กรในระยะยาว ความสำเร็จขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับความสำเร็จของโครงการทุกโครงการ ดังนั้น ผู้บริหาร จึงควรตระหนักว่า องค์ประกอบของความสำเร็จของโครงการหนึ่ง ๆ นั้น มีมากกว่าด้านการเงิน คุณภาพและเวลานอกจากจะส่งผลเสียให้กับด้านการเงิน คุณภาพ และเวลาของโครงการแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อด้านลบให้กับองค์กรในระยะยาวอีกด้วย

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการงานก่อสร้าง (Construction Management)

การจัดการงานก่อสร้าง หมายถึง กระบวนการจัดการในการใช้ทรัพยากรทางด้านงานก่อสร้าง ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันได้แก่ คน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องทุ่นแรง และเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสม โดยจัดให้อยู่ในระบบระเบียบ สามารถดำเนินการโดยสะดวกราบรื่นและปราศจากอุปสรรคในระหว่างดำเนินการ หรือมีก็ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดโดยเจ้าของโครงการ ควรประกอบด้วยเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

1. เกิดผลกำไรตามที่คาดไว้
2. งานเสร็จตามที่ระยะเวลาที่กำหนดให้
3. ผลงานมีความถูกต้องตามรูปแบบและคุณภาพ
4. ดำเนินการอย่างปลอดภัย ต่อทรัพย์สินและชีวิตมนุษย์
5. ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมบริเวณงานก่อสร้าง
6. ดำเนินงานภายใต้ขนบธรรมเนียมประเพณี และปฏิบัติตามกฎหมาย

อย่างไรก็ดี การจัดการงานก่อสร้าง มิได้เป็นหน้าที่ หรืองานของผู้รับเหมาก่อสร้างอย่างเดียว แต่จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโครงการก่อสร้าง (ตัวแทนเจ้าของงาน) หรือวิศวกร สถาปนิกที่ได้รับมอบหมายจากเจ้าของโครงการ เพื่อมาควบคุมดูแลการก่อสร้างให้เป็นไปตามหลักวิชาการ ถูกต้อง ปลอดภัย ซึ่งจะส่งผลให้งานก่อสร้างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ควรจะคำนึงถึงองค์ประกอบหลักในการบริหารจัดการงานก่อสร้างที่เกี่ยวข้องกันอย่างเห็นได้ชัดเจน คือ

1. เวลาในการก่อสร้าง (Time)
2. งบประมาณค่าก่อสร้าง (Budget)
3. คุณภาพงานก่อสร้าง (Quality)

ทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ จะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และผู้ที่ดำเนินการจัดการงานก่อสร้าง จึงควรตระหนักและวางแผนอย่างรอบคอบ ในช่วงเวลาที่เหมาะสมด้วย เช่น งานก่อสร้างที่ต้องการคุณภาพงานสูง จำเป็นต้องใช้งบประมาณที่สูง และระยะเวลาก่อสร้างที่มากตาม และในบางครั้ง เราอาจเห็น โครงการก่อสร้างที่ต้องเร่งเวลามากเกินไป จึงส่งผลให้คุณภาพงานต่ำลงไป

พนม ภัยหน้าย (2550) การจัดการก่อสร้างเป็นการบริหารงานของผู้รับเหมา แต่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโครงการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยมีรายละเอียดของการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1) *Planning* การวางแผนที่ใช้ทีมงานก่อสร้าง โดย BARCHART, CHAIN OF BAR - CHART, C.P.M. NETWORK เป็นต้น

2) *Organizing* การจัดองค์การบริหารก่อสร้างจะอย่างไร ให้เหมาะสมกับงาน

3) *Scheduling* ตารางกำหนดเวลาการทำงาน ในแต่ละกิจกรรม

4) *Budgeting* การกำหนดงบประมาณ การบริหารงบประมาณ ต้องทราบงบประมาณต่าง ๆ เช่น ภาษี ค่าแรง วัสดุ เป็นต้น

5) *Reporting* การรายงาน รายงานความก้าวหน้าของงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ ตลอดจนการควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุต่าง ๆ และอุปสรรคในการทำงานเป็นสัปดาห์ เดือน และปี

6) *Accounting* การทำบัญชี เป็นการแสดงรายจ่ายเพื่อให้ทราบสถานะทางการเงิน

7) *Documentation* การทำเอกสาร ให้มีประสิทธิภาพแยกหมวดโดยเก็บให้ดีและง่ายต่อการค้นหา ตลอดจนติดตามเอกสารและส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ

8) *Coordinating* การประสานงาน สามารถทำอย่างราบรื่นลดปัญหาต่าง ๆ

9) *Controlling* การควบคุมงานต้องมีวิธีการกำกับให้ทันต่อเวลา เพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทันท่วงที

10) *Decision marketing* การตัดสินใจ ต้องมีเหตุผลอยู่ในความเป็นธรรม หลักวิชาการ และตัดสินใจทันท่วงที

1.3.1 ประเภทของการก่อสร้าง (Type of Constructions)

วิสูตร จิระดาเถิง (2550) งานก่อสร้างสามารถจำแนกออกเป็นกลุ่มลักษณะงานได้ต่อไปนี้

1) งานก่อสร้างที่อยู่อาศัย (Residential Construction) ซึ่งได้แก่ บ้านพักอาศัย อาคารชุดพักอาศัย หรือห้องเช่า

2) งานก่อสร้างเพื่อธุรกิจการค้า (Building Construction for Business) ซึ่งได้แก่ ศูนย์การค้า อาคารสำนักงาน เป็นต้น

3) งานก่อสร้างทางด้านอุตสาหกรรม (Industrial Construction) ซึ่งได้แก่ งานก่อสร้างอาคารโรงงานต่าง ๆ โดยทั่วไป เป็นการก่อสร้างที่ไม่มีความยุ่งยากนัก ยกเว้นบางโครงการที่เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องการใช้เทคโนโลยีสูงในการก่อสร้างอาคารโรงงาน เช่น โรงงานปิโตรเคมี

4) งานก่อสร้างขนาดใหญ่ หรืองานสาธารณูปโภค (Heavy Engineering or Infra - structure Construction) ซึ่งได้แก่ โครงการสาธารณูปโภคพื้นฐาน โดยส่วนใหญ่ ภาครัฐจะเป็น

ผู้ลงทุน เนื่องจาก ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูงมาก แต่ในปัจจุบันได้เปิดโอกาสให้เอกชนที่มีขีดความสามารถร่วมระดมทุนในการก่อสร้างได้ ในลักษณะแบ่งปันผลประโยชน์กับภาครัฐ เช่น เอกชนเป็นผู้ลงทุน ภาครัฐเป็นเจ้าของสถานที่ เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่ง ตามกำหนดสัญญาแล้ว งานก่อสร้างดังกล่าว ก็จะตกเป็นของภาครัฐ เช่น ระบบขนส่งมวลชนขนาดใหญ่

1.3.2 ข้อจำกัดงานก่อสร้าง (Limitations in Construction)

พนม ภัยหน่าย (2550) ข้อจำกัดของโครงการก่อสร้าง ลักษณะคล้ายกับการตีกรอบ โดยสามารถแก้ไขได้ง่าย บางกรณีมีข้อจำกัดมีหลายประการ ผู้ควบคุมต้องพิจารณาให้รอบคอบและหาวิธีแก้ไขไว้ล่วงหน้า เพื่อลดอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน และการทำงานจะได้ไม่หยุดชะงักกลางคัน การคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ย่อมเสี่ยงต่อการผิดพลาด ด้วยเหตุนี้ ผู้รับเหมาจึงควรรู้ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดต่างๆ คือ

1) ข้อจำกัดในด้านการเงิน โดยต้องวางแผนการเงินคำนวณให้พอดีกับจำนวนวงงาน ที่จะได้มีการสำรองยามฉุกเฉิน โดยสามารถจ่ายได้ทันที หากตั้งความหวังการรับเงินค่าวงงานก่อสร้างจากเจ้าของโครงการ อาจชักช้าไม่ทันการ และอาจทำให้โครงการก่อสร้างหยุดชะงักลง

2) ข้อจำกัดเกี่ยวกับคมนาคม บางครั้งการทำงานที่ไกล ๆ การขนส่งล่าช้า การทำงานในสถานที่แคบยากต่อการขนส่งวัสดุ ไม่สะดวกด้วยประการต่าง ๆ เพราะทำให้งานชะงักและล่าช้า ไม่อาจดำเนินงานได้ตามแผนที่วางไว้ อาจส่งผลกระทบต่อระยะเวลาของโครงการในสัญญางานก่อสร้าง อนึ่ง การขนส่งวัสดุในครั้งละปริมาณมาก ย่อมมีต้นทุนค่าขนส่งน้อยกว่าขนส่งวัสดุทีละน้อย ๆ เป็นจำนวนหลาย ๆ ครั้ง

3) ข้อจำกัดเกี่ยวกับคนงานและอัตราค่าจ้าง งานที่ทำจะอยู่ในสถานที่แตกต่างกัน ฉะนั้น เรื่องปัญหาแรงงานคนจึงเกิดขึ้นตามมา ในบางพื้นที่ไม่มีคนที่ชำนาญเฉพาะทาง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานและอัตราค่าจ้างด้วย เช่น งานฝีมือ งานที่เสี่ยงอันตราย ย่อมมีค่าใช้จ่าย (ค่าแรงงาน) สูงกว่างานที่ทำในสภาวะปกติ

4) ข้อจำกัดเกี่ยวกับลมฟ้าอากาศ เป็นข้อจำกัดอีกอย่าง เพราะไม่สามารถกำหนดได้บางครั้ง การที่ฝนตกน้ำท่วม ลมพายุ จะทำให้งานล่าช้า ถือเป็นปัญหาที่แตกต่างจากภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ ดังนั้น ผู้รับเหมาต้องดูสถิติให้ดี และหาแนวทางแก้ไขไว้ล่วงหน้าเพื่อลดอุปสรรคดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อระยะเวลา งบประมาณ คุณภาพงาน ตลอดจนชื่อเสียงของทางองค์กรด้วย

5) ข้อจำกัดเกี่ยวกับรูปแบบและรายการก่อสร้าง เช่น แบบไม่ชัดเจน เขียนผิดรายละเอียดไม่เพียงพอ จนไม่สามารถทำงานได้ ซึ่งทำให้เกิดการต่อรองของผู้ว่าจ้างทำให้เสียผลประโยชน์ ถ้าตกลงไม่ได้จะเกิดปัญหาตามมา ดังนั้น จึงควรศึกษาทั้งแบบก่อสร้าง และรายการ

ประกอบแบบ ตลอดจนเอกสารต่าง ๆ ที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสัญญางานก่อสร้าง ให้ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนเสมอ เพื่อลดปัญหาที่จะเกิดขึ้น ซึ่งความผิดพลาดดังกล่าว บางครั้งอาจต้องใช้ระยะเวลาในการแก้ไข เพื่อหาข้อสรุป จึงทำให้งานก่อสร้างหยุดชะงักลง

6) *ข้อจำกัดเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ* งานก่อสร้างบางประเภท จะกำหนดคุณสมบัติของวัสดุต่าง ๆ ไว้ในรายการการประกอบแบบ (Specification) เช่น การระบุสียี่ห้อ รุ่น ขนาด ซึ่งถ้าหากหาซื้อไม่ได้หรือของขาดตลาด และยากต่อการนำเข้า ย่อมเกิดปัญหาต่อการก่อสร้าง อาจทำให้เกิดความล่าช้าของงานได้

7) *ข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลา* งานบางอย่างทำแข่งกับเวลา กรณีที่งานเร่งด่วน ข้อจำกัดในเรื่องนี้ มีปัญหาอยู่มากเกี่ยวกับการวางแผนงาน เช่น งานทำก่อนหลัง การวางแผนประสานงานต่าง ๆ ซึ่งงานก่อสร้างเป็นงานที่ตกลงทำสัญญากันระหว่างผู้ว่าจ้างกับผู้รับจ้าง รายละเอียดในสัญญา มักจะกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ในการก่อสร้างไว้ชัดเจน ตลอดจนการกำหนดปริมาณงานออกเป็นงวด ๆ เพื่อสอดคล้องกับจำนวนเงินที่ต้องจ่ายในแต่ละงวดงาน ดังนั้น จึงต้องมีการพิจารณารอบคอบในการวางแผนการทำงาน ให้สอดคล้องกับงวดงานที่แปรผัน โดยตรงกับจำนวนเงินที่จะได้รับ

8) *ข้อจำกัดเกี่ยวกับวิธีการก่อสร้าง* การก่อสร้าง บางที่ไม่สามารถก่อสร้างในสถานที่บางแห่งได้โดยปกติ ทั้งอาจเกิดจากตัวอาคารหรือสิ่งแวดล้อม เช่น การก่อสร้างติดโรงพยาบาล เป็นต้น เราจึงต้องหาวิธีอื่นแทน เพื่อไม่ให้เกิดการเสียหายได้ โดยอาจใช้ผู้ชำนาญและต้องวางแผนล่วงหน้า โดยภาระงานที่เพิ่มขึ้นย่อมก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นตาม

9) *ข้อจำกัดเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมาย* นับเป็นปัญหาที่ส่งผลอย่างมาก เช่น เกี่ยวกับการจราจร ที่กำหนดน้ำหนักรถบรรทุก กำหนดเวลาวิ่ง การจ้างแรงงาน ซึ่งต้องทำการวางแผนการทำงานให้ดีเสมอ เช่น การเทคอนกรีตในเวลากลางคืน เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาจราจรที่เกิดขึ้นในเวลากลางวัน

10) *ข้อจำกัดด้านอื่น ๆ* เช่น ความร่วมมือประสานงาน ปัญหาผู้ว่าจ้างและผู้ดูแลของผู้ว่าจ้าง ซึ่งโยกโย้หรือโลเลง่าย แต่อาจแก้ปัญหา โดยการให้คำรับรอง เพราะจะลดปัญหาคลื่นแคล้งได้ จึงควรคำนึงและพิจารณาให้ดี กรณีปัญหาจากคน เช่น การทำงานไม่สม่ำเสมอหรือไม่ตรงเวลา บางครั้งถึงขั้นทิ้งงาน การแก้ปัญหาโดยการเหมาเป็นช่วง ๆ หรือเหมาชิ้นงานจะช่วยแก้ปัญหาเบื้องต้นได้

1.3.3 ปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานก่อสร้าง

ประกอบ บำรุงผล (2550) การประกอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้างก็เหมือนกับธุรกิจประเภทอื่น ๆ คือ เมื่อถึงขั้นตอนการดำเนินงานจำเป็นต้องมีปัจจัยที่เป็นรูปธรรมมาสนับสนุนกระบวนการดำเนินการ คือ

1) *เงินทุน (Money)* ประกอบด้วย เงินสด (Cash), เงินผ่อน (Credit) เงินทุนเป็นปัจจัยด้านการสนับสนุนการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยตัวอื่นๆ ด้วย

2) *สถานทางการเงินที่มั่นคงเพียงพอที่จะหมุนเวียนให้เกิดสภาพคล่องอยู่เสมอ* กำลังคน (*Man*) การก่อสร้างต้องใช้คนระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับผู้เชี่ยวชาญ วางแผนและนโยบาย (Professional) คือ ระดับผู้บริหารโครงการ, ระดับช่างเทคนิค (Technician), ระดับช่างฝีมือ (Skilled Labor), ระดับแรงงาน (Labor)

3) *เครื่องทุ่นแรง (Machine)* ถึงจะใช้แรงคน แต่บางอย่างใช้เครื่องทุ่นแรงเข้าช่วย เช่น งานขุดดิน งาน รื้อถอน เป็นต้น หากไม่มีเครื่องทุ่นแรง อาจทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความล่าช้า ส่งผลให้สิ้นเปลืองงบประมาณและระยะเวลาที่เพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการจึงจำเป็นที่จะต้องซื้อเครื่องทุ่นแรงไว้เพียงพอต่อความจำเป็นในการใช้งาน

4) *วัสดุอุปกรณ์ (Material)* เป็นปัจจัยหลักอีกอย่างหนึ่ง ถ้าโครงการก่อสร้างใดขาดวัสดุอุปกรณ์การก่อสร้าง ในขณะที่ทำการก่อสร้าง ด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม จะทำให้เกิดผลเสียแน่นอน เช่น การหยุดชะงักการทำงาน

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้ ถือเป็นเรื่องที่กว้างและเป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญสำหรับพนักงานและผู้บริหารในองค์กรที่จะต้องทราบ และทำความเข้าใจ การเรียนรู้ เป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะช่วยให้สามารถกำหนดรูปแบบ (Form) ของพฤติกรรมที่จะแสดงออกให้ถูกต้องและเหมาะสม ทั้งยังเป็นแนวคิดพื้นฐานที่จะใช้เพื่อปรับ (Modify) พฤติกรรม ซึ่งไม่ว่าจะเป็นพนักงานในระดับใด หรือปฏิบัติงานในหน้าที่ใดก็ตาม ก็จำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องตามขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบและตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การที่องค์กรมีการขับเคลื่อนและมีสมรรถนะในการเพิ่มผลงานอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของการเรียนรู้แก่พนักงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะ ด้านความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทัศนคติ การบริหาร จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ก่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ต่อบุคคลในองค์กร

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

การเรียนรู้ ถือเป็นกระบวนการหลักที่อยู่ในองค์กร ในสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องคำนึงถึงการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Delahaye (2005) กล่าวว่า การแข่งขันขององค์กร ขึ้นอยู่ที่ความสามารถและอัตราความเร็วในการเรียนรู้ของบุคลากร โดยแนวคิดของ Delahaye ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ โดยได้แบ่งกระบวนการเรียนรู้ไว้ 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับจิตใต้สำนึก (subconscious level) ซึ่งประกอบไปด้วย

1) ความรู้ภายในตัวบุคคล (tacit knowledge) มี 2 องค์ประกอบ คือ

(1) ความรู้ความเข้าใจ (cognitive elements) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีผลโดยตรงต่อรูปแบบความคิด (mental models) ของบุคคลตัวอย่าง โดยแต่ละบุคคลจะรับรู้และอธิบายปรากฏการณ์ ของสิ่งแวดล้อมที่ตนเองได้ประสบมา รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมแตกต่างกันไป ตามลักษณะรูปแบบความคิดของแต่ละคน

(2) ความชำนาญ (technical elements) มีความหมายครอบคลุมทักษะ (skills) ฝีมือ (crafts) เป็นความรู้ภายในตัวบุคคลที่มองเห็นได้ชัดเจนจากพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นความรู้ที่เฉพาะเจาะจงใช้กับบริบทที่กำหนดเท่านั้น

2) การตั้งข้อสันนิษฐาน (Para dynamic assumptions) ซึ่งการตั้งข้อสันนิษฐานนี้จะทำงานร่วมกับความรู้ภายในตัวบุคคล เพื่อสร้างพลังในการควบคุมจิตใต้สำนึกแก่บุคคล ซึ่งพลังในการควบคุมจิตใต้สำนึกของบุคลากรเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ต้องให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนความรู้ภายในตัวบุคคล และการตั้งข้อสันนิษฐาน ให้มีทิศทางที่จะส่งเสริม และสนับสนุนกระบวนการในระดับจิตสำนึก (conscious)

2. ระดับความรู้สึก (emotions) มีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคลในระดับสูง เพราะการเรียนรู้จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความรู้สึกของผู้เรียนรู้เป็นสำคัญ

3. ระดับจิตสำนึก (conscious level) ซึ่งประกอบไปด้วย

1) กระบวนการคิดวิเคราะห์ (critical thinking) ได้แก่ กระบวนการคิดแก้ปัญหา (Problem solving) กระบวนการคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ (creativity) กระบวนการติดตามประเมินผล (evaluation) กระบวนการคิดแบบมีเหตุมีผล (dialectic thinking) กระบวนการตอบสนองอย่างมีเหตุมีผล (logical reflection)

2) กระบวนการสะท้อนผลการวิเคราะห์ (critical reflection) กระบวนการนี้จะปรากฏออกมาในรูปแบบของการตั้งข้อสันนิษฐานตามเงื่อนไข (prescriptive assumptions) และการตั้งข้อสันนิษฐานตามเหตุและผล (causal assumptions) ซึ่งกระบวนการทั้ง 2 อย่างนี้ จะมี

ปฏิสัมพันธ์กันได้ตลอดเวลา การทำงานขององค์ประกอบในระดับจิตสำนึก จะได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบความรู้สึกร และองค์ประกอบในระดับจิตใต้สำนึก แล้วส่งผลไปยังองค์ประกอบความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ขณะเดียวกัน ตัวมันเองก็ส่งผลกลับไปยังองค์ประกอบในระดับจิตใต้สำนึก

จากกระบวนการข้างต้น จะเห็นได้ว่ากระบวนการทำงานของระดับจิตใต้สำนึกและจิตสำนึก เป็นการทำงานภายในตัวบุคคล ซึ่งจะสะท้อนผลการทำงานออกมาให้เห็นได้ด้วยพฤติกรรม (behavior) ที่แสดงออก ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่อยู่ในระดับกิจกรรม (activity level) พฤติกรรมที่แสดงออกนี้ ได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) กระบวนการคิดวิเคราะห์ (critical thinking) กระบวนการสะท้อนผลวิเคราะห์ (critical reflecting) โดยอาจได้รับอิทธิพลจากการทำงานร่วมกันครบทั้ง 3 ส่วน และอาจได้รับอิทธิพลโดยตรงจากองค์ประกอบความรู้ภายในตัวบุคคล (tacit knowledge) หรือองค์ประกอบการตั้งข้อสันนิษฐาน (Para dynamic assumption) ที่อยู่ในระดับจิตใต้สำนึก (subconscious level) การเรียนรู้ทำให้บุคคลสามารถเพิ่มพูนความรู้ ได้รับความรู้ใหม่ๆ และทำให้เกิดความเข้าใจ ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลนั้นๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการกระทำที่ส่งผลในด้านสติปัญญา (cognitive domain) ด้านทักษะความชำนาญ (psycho-motor domain) และด้านอารมณ์ (affective domain) การเรียนรู้ที่ดีที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลได้นั้น จะต้องเกิดควบคู่กับการทำงาน โดยต้องอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน (performance based) และต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นการทำงานที่เน้นที่ความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ หรือเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (learning how to learn) และต้องมีการกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งองค์กรต้องถือว่าการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งที่บุคลากรในองค์กรทุกคนต้องปฏิบัติ (สมนึก ศรีบริวาทีน, 2552)

2.1.1 บรรยากาศการเรียนรู้

การเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร เพราะจะช่วยให้พนักงานในองค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องบรรยากาศในการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ ดังนี้

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) ได้นำเสนอวิธีการในการประเมินบรรยากาศในการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม
- 2) การมีทรัพยากรต่างๆที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 3) มีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร

- 4) มีกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- 5) มีการใช้รางวัลเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้
- 6) การสร้างความสอดคล้องต้องกันภายในองค์กร
- 7) การให้คุณค่ากับความคิดต่าง ๆ
- 8) การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 9) การส่งเสริมให้เกิดการรักใคร่และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ภายในองค์กร
- 10) การส่งเสริมมาตรฐานในการทำงาน

Cunningham and Iles (2001) ได้เสนอโมเดลบรรยากาศขององค์กรที่สร้างสรรค์ ประกอบด้วย

- 1) การสร้างความท้าทายภายในองค์กร
- 2) การส่งเสริมความมีอิสระในการทำงาน
- 3) การสนับสนุนความคิดของผู้คนในองค์กร
- 4) การสร้างความไว้วางใจและการเปิดกว้าง
- 5) การสร้างพลวัตและควมมีชีวิตชีวาภายในองค์กร
- 6) การสร้างความบันเทิงและอารมณ์ขันภายในองค์กร
- 7) การส่งเสริมให้เกิดการถกเถียงอภิปรายภายในองค์กร
- 8) การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร
- 9) การสร้างความรู้สึกล้ำได้กล้าเสียภายในองค์กร
- 10) การใช้เวลากับการสร้างความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ มีส่วนสัมพันธ์กับ

บรรยากาศการเรียนรู้เชิงบวกขององค์กร

Garvin, Edmondson and Gino (2008) ได้เสนอแบบประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าประกอบด้วย

- 1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้
- 2) การเสริมสร้างแนวปฏิบัติและกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ภายในองค์กร
- 3) การมีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

จากนั้น Garvin และคณะได้กล่าวว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร จะต้องประกอบไปด้วย

- 1) การสร้างความรู้สึกลอดคภัยทางจิตใจให้แก่สมาชิกภายในองค์กร
- 2) สมาชิกในองค์กรยอมรับความแตกต่าง โดยเฉพาะในเรื่องของความคิด

3) การเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ๆ สมาชิกในองค์กรควรถูกกระตุ้นในการแสวงหาแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ หรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ให้กับองค์กร

4) การจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีเวลาส่วนหนึ่งในการทบทวนการกระทำ ความคิด การตัดสินใจ ที่ผ่านมา เพื่อเรียนรู้ข้อดีและข้อผิดพลาดในการทำงาน

การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ถือเป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างให้องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันการมีองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะก่อให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน ซึ่งแนวคิดของการพัฒนาองค์กร ได้มีนักคิดหลายท่านได้นำเสนอไว้จำนวนมาก ผู้วิจัยได้รวบรวมประวัติความเป็นมาของแนวคิด และความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

2.1.2 วิวัฒนาการแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้มีประวัติความเป็นมาเรียงตามลำดับ ดังนี้

ปี ค.ศ. 1938 John Dewey เสนอแนวคิดว่าการเรียนรู้โดยประสบการณ์ (Experiential Learning) ประกอบด้วยวงจรของกิจกรรมต่างๆ

ปี ค.ศ. 1940 Margaret Mead, Gregory Bateson and Lawrence Kubie เสนอทฤษฎีการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เข้าสู่กลุ่มนักวิชาการสาขาวิชา และ Kenneth Craik ได้เสนอ แบบแผนทางความคิด (Mental Models) โดยมี Marvin Minsky และ Seymour Papert ซึ่งเป็นนักวิชาการจาก Massachusetts Institute of Technology (MIT) นำไปทำการวิจัยต่อ

ปี ค.ศ. 1946 Kurt Lewin ได้เสนอความคิด เรื่อง ความขัดแย้งที่นำไปสู่การสร้างสรรค์ (Creative Tension) ระหว่างมุมมองส่วนบุคคล (Personal Vision) และการรับรู้ความเป็นจริง (Sense of Reality)

- ปี ค.ศ. 1956 Edgar Schein ได้เสนอความคิด เรื่อง การกำกับดูแลกระบวนการ (Process Consultation)
- ปี ค.ศ. 1960 Douglas McGregor ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise
- ปี ค.ศ. 1961 Jay Forrester ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ Industrial Dynamics นำเสนอแนวคิดเรื่อง ความเคลื่อนไหวของระบบเข้าสู่องค์กรต่าง ๆ (System dynamics to corporations)
- ปี ค.ศ. 1970 Chris Argyris และ Donald Schon วิจัยเกี่ยวกับศาสตร์แห่งการปฏิบัติ (action science) เพื่อศึกษาความขัดแย้ง ระหว่างค่านิยมที่บุคคลมีอยู่กับค่านิยมที่เป็นพื้นฐานของการปฏิบัติ
- ปี ค.ศ. 1972 Donella Meadows และ Dennis Meadows ได้เสนอผลการวิจัย เรื่อง ข้อจำกัดในการเติบโต โครงการของ Club of Rome on the Predicament of Mankind โดยใช้ทฤษฎีของ Forrester เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของระบบมาเป็นพื้นฐาน
- ปี ค.ศ. 1971-1979 Erhard Seminars Training (EST) ได้แสดงให้เห็น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ โดยใช้หลักสูตรสัมมนาหลายๆ วัน เพื่อการเปลี่ยนแปลง
- ปี ค.ศ. 1979 Charlie Kiefer, Peter Senge และ Robert Fritz ได้ออกแบบ ระบบการสัมมนา ภาวะผู้นำและความเชี่ยวชาญ (Leadership and Mastery) เพื่อใช้เป็นหลักของบริษัท ที่ปรึกษาของพวกเขา ที่ชื่อ Innovation Associates
- ปี ค.ศ. 1982 Senge, Arie de Geus, Bill O'Brien , Ray Stata และผู้บริหาร ขององค์กรได้ก่อตั้งกลุ่มขึ้น เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ปี ค.ศ. 1984-1985 Pierre Wack เขียนบทความเกี่ยวกับการทำนายสถานการณ์ ในอนาคต (scenario) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหนึ่ง
- ปี ค.ศ. 1987 Peter Schwartz, Stewart Brand, Napier Collyns, Jay Ogilvy และ Lawrence Wilkinson ได้จัดตั้งเครือข่ายธุรกิจโลก เพื่อสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านการวางแผนแบบทำนายสถานการณ์ในอนาคต (scenario)
- ปี ค.ศ. 1989 Bill Lsaacs เสนองงานวิจัย เรื่อง การสร้างความสามารถของทีม โดยผ่านกระบวนการสนทนาแลกเปลี่ยน
- ปี ค.ศ. 1990 จากแนวคิดของ Fritz เรื่อง ความขัดแย้งที่นำไปสู่การสร้างสรรค์ (Creative tension), จากแนวคิดของ Wack และ Argyris เรื่อง Innovation Associates และจากแนวคิดของ David Bohm นำไปสู่การตีพิมพ์หนังสือชื่อ The Fifth Discipline โดยใช้พื้นฐานจาก

ทฤษฎีการเคลื่อนไหวของระบบ (system dynamics) ทักษะส่วนบุคคล (personal mastery) วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)

ปี ค.ศ. 1990 Daniel Kim ตีพิมพ์เกี่ยวกับเรื่อง Fifth Discipline ซึ่งเป็นจุดที่นำไปสู่การสัมมนาที่ชื่อว่า Systems Thinking is Action

ปี ค.ศ. 1993 David Gaevlin เขียนเสนอบทความ เสนอว่าการเรียนรู้ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่สามารถวัดผลได้

ปี ค.ศ. 1994 จากบทความของ Charlotte Roberts, Rick Ross, Bryan Smith, Art Kleiner, Senge นำไปสู่การตีพิมพ์หนังสือชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook เป็นหนังสือเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ

ปี ค.ศ. 1995 เกิดองค์กรความร่วมมือในระดับนานาชาติ ที่ชื่อว่า Society for Organization Learning

ปี ค.ศ. 1996 Art Kleiner ตีพิมพ์หนังสือชื่อ The Age of Heretics และ Joseph Jaworski ตีพิมพ์หนังสือชื่อ The Inner Path of Leadership

ปี ค.ศ. 1997-1999 Arie de Geus ตีพิมพ์หนังสือชื่อ The Living Company และต่อมาตีพิมพ์ เรื่อง The Dance of Change (กิริติ ยศยิ่งยง, 2552)

กล่าวได้ว่าประวัติความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เริ่ม ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1938 ซึ่งได้รับการศึกษาและพัฒนา จากนักวิชาการที่หลากหลาย เรื่อยมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน แต่บุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จนเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไปทั้งในและต่างประเทศ คือ Peter M. Senge แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) เพราะเป็นผู้อำนวยการจัดตั้งศูนย์การศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการให้แก่องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ที่ Sloan School of Management แห่ง MIT ซึ่ง Senge ใช้แนวคิดหลักวินัย 5 ประการ สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างเสริมวินัย 5 ประการ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในรูปของการไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในทุกระดับ (พิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์, 2551)

2.1.3 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทำให้องค์กรมีความต้องการที่จะพัฒนาองค์กรของตน เพื่อปรับตัวและรองรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนักคิดและนักบริหารหลายท่านได้เสนอแนวคิดและความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

Chris Argyris (1978) เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคนแรก จากงานเขียนเรื่องการเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization Learning) ได้ให้ความหมายว่า

เป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในองค์กรลดทอนสิ่งที่เรียกว่า Defensive Routines หรือ รูปแบบที่แสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ไขตัวเอง

Senge (1990) ให้คำนิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่พนักงานสามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน ตามที่ตนปรารถนาได้อย่างต่อเนื่องและเป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานมีรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ เต็มเปี่ยมด้วยแรงบันดาลใจ มีการขยายขอบเขตและสมรรถนะขององค์กร และพนักงานในองค์กรได้เรียนรู้วิธีที่ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร แล้วมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

Kramlinger (1992) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยโครงสร้างของปัจเจกบุคคลที่ซึ่งพนักงานทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การเป็นอยู่ที่ดี และสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

Kim (1993) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มความสามารถขององค์กรให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล และเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้กับความสัมพันธ์ของการทำและผล จากนั้นจึงนำมาสู่การปฏิบัติขององค์กร เพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร

Garvin (1993) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ ถ่ายโอนความรู้ สามารถปรับพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

Dixon (1994) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรตั้งใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบ เพื่อการปรับเปลี่ยนในการตอบสนองต่อความพอใจที่เพิ่มขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

Marsick and Watkins (1994) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร โดยใช้การเรียนรู้ กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงานโดยการให้อำนาจแก่พนักงานเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการสนทนาอย่างเปิดเผย มีการฟังพาดูซึ่งกันและกัน ระหว่าง บุคคล องค์กร และชุมชน

Nevis, DiBella, and Gould (1995) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กรที่มุ่งรักษาและพัฒนาการปฏิบัติงาน

ที่อาศัยประสบการณ์ เป็นระบบที่เกิดขึ้นและคงอยู่กับองค์กร แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงาน เพราะองค์กรได้เรียนรู้ในขณะผลิตหรือบริการ

Marquardt (1996) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กรและเปลี่ยนไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร มีการให้อำนาจบุคคลทั้งในและนอกองค์กรในการเรียนรู้ในงานที่ทำ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ และเพิ่มผลผลิต

Daft (1998) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่พนักงานทุกคนในองค์กรมีข้อผูกพันในการค้นหาแจกแจง และแก้ไขปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีการทดลอง ปรับปรุง และเพิ่มพูนขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง

Hoy and Miskel (2001) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอย่างต่อเนื่อง สมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และองค์กรมีการแก้ปัญหา และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

Kreitner and Kinicki (2001) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างสรรค์ (Creates) การจัดหา (Acquires) โดยการเชื่อมโยงความรู้เชิงรุก และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยมีพื้นฐานของความรู้และมุมมองใหม่ ๆ

Robbins and Coulter (2002) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง รูปแบบขององค์กรในอนาคตที่ ต้องมีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด (Survival Learning) เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning) และเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยผู้บริหารต้องรู้จักฟัง (listen) จูงใจ (motivate) สอนงาน (coach) และถนอมรักษา (nature) พนักงานของตนแทนการสั่งการ หรือการลดตนเองจากการเป็นเจ้านาย (boss) ลงมาเป็นหัวหน้าทีม (team leader) เพื่อความใกล้ชิดกับลูกน้องมากยิ่งขึ้น

Jeong (2004) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) หรือความรู้ความเข้าใจขององค์กร (Organizational Cognition) และพฤติกรรมขององค์กร (Organizational Behavior) ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดยที่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยการใช้กระบวนการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)

สำหรับในประเทศไทย ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้หลากหลาย ดังนี้

จำเรียง วยวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธ์ (2540) ได้ให้ความหมายว่า องค์กร
แห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคน
มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนและ
ขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและ
การเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดความ
ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

ธเนศ ขำเกิด (2541) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง
องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการ
ดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

วรารัตน์ เขียวโพธิ์ (2542) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้
หมายถึง องค์กรที่มีรูปแบบการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรควบคู่กับการเรียนรู้
ร่วมกัน ก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกัน
เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้เป็นอย่างดีเหนือกว่าคู่แข่ง และมึระดับการพัฒนา
ด้านความสามารถขององค์กรต่อไป

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง
องค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัว และมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง
อย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดกับองค์กร มีความสัมพันธ์
เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกตัวองค์กรเอง โดยภาพรวมเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหา
ความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนา

พจน์ สะเพียรชัย (2546) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง
องค์กรที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ร่วมกันและเรียนรู้อย่างมีพลัง แล้วปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง
ในการพัฒนาให้ดีขึ้น เกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การจัดการกับความรู้ และการใช้ความรู้
เพื่อความสำเร็จขององค์กร และองค์กรนั้น จะต้องสร้างพลังให้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอก
องค์กร หรือบริษัทให้เรียนรู้ขณะทำงาน คือ เรียนรู้ไปด้วยทำงานไปด้วย เรียนรู้เพื่อการพัฒนา
การทำงาน ใช้เทคโนโลยี เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และผลิตผลงานให้สูงสุด

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง
องค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรัก
อย่างต่อเนื่อง

เกศรา รักษาติ (2549) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากร ทีมงานและองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ คือ results อย่างที่ใจสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องการร่วมกันจริงๆ

กรพินธ์ ศรีสุภา (2550) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรซึ่งสมาชิกในองค์กรเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลง ความรู้ และประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาการองค์กรอย่างต่อเนื่อง

พิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์ (2551) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่กระตุ้น จูงใจ ส่งเสริม พัฒนา ให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ปรับตัว พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของบุคคล ทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง และในขณะเดียวกัน องค์กรจะต้องมีบรรยากาศของการเรียนรู้ โดยมีบรรยากาศเปิดกว้างและไว้วางใจกัน

สมนึก ศรีปริวาทีน (2552) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเป็นองค์กร ที่สามารถดำรงสภาพในการแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืน มีการพัฒนาตนเอง ได้อย่างเป็นองค์กรรวมสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพการดำเนินงาน ได้อย่างต่อเนื่อง สร้างการเปลี่ยนแปลงในตัวเองให้สอดคล้องตามการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีวันสิ้นสุดของสิ่งแวดล้อมภายใน และภายนอก ได้อย่างเท่าทันและตลอดเวลา เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อก้าว ไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กรตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร พร้อมในการเผชิญกับการท้าทายของปัญหาต่างๆในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรก้าวเดิน ไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกในองค์กรสามารถเรียนรู้ สร้างความรู้และพัฒนา ขยายขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรค์งานสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง สมาชิกขององค์กรมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.1.4 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่องค์กรให้ส่งเสริมสนับสนุน ทั้งด้านการเรียนรู้ ด้านกลยุทธ์รวมทั้งด้านเทคโนโลยีให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

McGill and Slocum (1994) กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ The Smarter Organization ซึ่งมี 5 ประการ คือ

1) การเปิดเผยของสมาชิกในองค์กรอย่างตรงไปตรงมา (*openness*) ในระดับบุคคล โดยบุคคลต้องยอมรับขีดจำกัดทางความรู้ ประสบการณ์ของตนเองว่ามากน้อยเพียงใด ยอมรับฟังความคิดเห็น ความสำเร็จของผู้อื่นและบุคคลต้องมีการสร้างสมประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง

2) การคิดอย่างเป็นระบบ (*systemic thinking*) คือ การแบบองค์รวมและเป็นระบบ ต้องหาสาเหตุของปัญหา หาแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในอนาคต

3) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (*creativity*) ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่มคิดค้นด้วยตนเอง มีความยืดหยุ่น ซึ่งต้องเริ่มตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีมและระดับองค์กร

4) การรับรู้ความสามารถของบุคคล (*personal efficacy*) บุคคลต้องรับรู้ความรู้ สามารถวิเคราะห์ เรียนรู้แนวความคิด พฤติกรรมต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุของปัญหา สามารถเรียนรู้อุบัติการณ์ความสำเร็จความสามารถของตนจากการรับรู้

5) การเข้าใจความรู้สึก (*empathy*) หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไปในทิศทางเดียวกัน ระหว่างพนักงานในองค์กรทุกระดับ เพื่อการพัฒนาและความอยู่รอดขององค์กร

Bennett and O'Brien (1994) กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 12 ประการ ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์เชิงวิสัยทัศน์ขององค์กรและสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต้องสนับสนุน และส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร

2) ด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารต้องเน้นการผลักดันปรับปรุงการเรียนรู้ สร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

3) ด้านการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ ต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้บุคคลและทีมมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและถาวร

4) ด้านบรรยากาศในองค์กร ต้องเป็นแบบเปิดและแบบไว้ว่างใจ

5) ด้านโครงสร้างองค์กรและงาน ต้องตอบสนองความต้องการของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร

6) ด้านการกระจายของข้อมูลข่าวสาร ต้องใช้เทคโนโลยี ระบบคอมพิวเตอร์ ในการสื่อสาร เพื่อสร้างความมั่นใจในการสื่อสารของสมาชิกในองค์กร

7) ด้านการปฏิบัติของแต่ละคนและทีมงาน ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร มีการ แบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร

8) ด้านกระบวนการทำงาน ต้องมีกระบวนการเรียนรู้ มีเทคนิคในการแก้ไข ปัญหาอย่างเป็นระบบ

9) ด้านเป้าหมายของการทำงานและข้อมูลป้อนกลับ ต้องคำนึงถึงข้อมูล เป้าหมาย ความต้องการของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไข การทำงานขององค์กรให้ดีขึ้น

10) ด้านการฝึกอบรมและการให้การศึกษา

11) ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

12) ด้านการให้รางวัลและการยอมรับ

Gephart and Marsick (1996) เสนอองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

6 ประการ คือ

1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์กร (continuous learning)

2) การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (knowledge generation and sharing)

3) การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (critical systemic thinking)

4) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (a culture of learning)

5) จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ๆ (flexibility and experimentation)

6) ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (people centered)

Marquardt (1996) เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระบบย่อย (subsystem) 5 ระบบย่อย ได้แก่

1) ระบบย่อยการเรียนรู้ (learning subsystem) เป็นระบบย่อยที่สำคัญที่สุด ขององค์กร เพราะเป็นศูนย์กลางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระบบย่อยอื่นๆ ต้องสนับสนุน ให้สามารถดำเนินไปได้ตามต้องการ ซึ่งประกอบไปด้วย

(1) ระดับการเรียนรู้ (levels of learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระดับการเรียนรู้ 3 ระดับ ได้แก่

ก. การเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล (individual learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ ทักษะคิดและค่านิยมส่วนบุคคลไปในทางที่ดีขึ้นและ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ข. การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม (*team learning*) หมายถึงกระบวนการเพิ่มทักษะ สมรรถนะในการเรียนรู้และในการทำงานเป็นกลุ่ม มีระบบการให้รางวัล (*reward system*) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีม

ค. การเรียนรู้ระดับองค์กร (*organization learning*) เป็นการเชื่อมโยงการเรียนรู้ทุกส่วนและทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ด้วยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อเดินไปสู่จุดหมายเดียวกัน

(2) ประเภทการเรียนรู้ (*types of learning*) องค์กรแห่งการเรียนรู้ครอบคลุมการเรียนรู้ 4 ประเภท ได้แก่

ก. การเรียนรู้แบบปรับตัว (*adaptive learning*) หมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์ และผลที่เกิดขึ้นในอดีต เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดและหาสิ่งที่ดีกว่าในปัจจุบัน

ข. การเรียนรู้แบบการคาดการณ์ (*anticipatory learning*) หมายถึง การคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้มากที่สุด ถือเป็นการเรียนรู้ที่มองไปในอนาคต

ค. การเรียนรู้แบบเจาะลึกถึงแก่น (*deuteron learning*) หมายถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ (*learning about learning*)

ง. การเรียนรู้แบบปฏิบัติ (*action learning*) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนสูง เป็นการแก้ปัญหาด้วยวิธีการถกแถลง (*discussion*) และการระดมสมอง (*brain storming*)

(3) ทักษะการเรียนรู้หรือวินัยการเรียนรู้ (*learning skills/disciplines*) เป็นปัจจัยที่จะขับเคลื่อนระบบย่อยการเรียนรู้ ให้ดำเนินไปได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สร้างความรู้ใหม่ๆ หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทักษะการเรียนรู้หรือวินัยการเรียนรู้ ได้แก่

ก. การคิดเชิงระบบ (*system thinking*) เป็นการมองปัญหาในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงถึงกันขององค์ประกอบที่อยู่ภายในปัญหา เป็นการมองได้ตลอดช่วงของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ข. การมีใจใฝ่เรียนรู้ (*personal mastery*) เป็นแรงจูงใจในการเพิ่มความสามารถของบุคคล เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ หรือก้าวไปสู่ความชำนาญในด้านที่ตนถนัด

ค. การเรียนรู้เป็นทีม (*team learning*) เป็นการพัฒนาและสร้างความแข็งแกร่งให้แก่การเรียนรู้ทุกระดับภายในองค์กร เป็นการรวมเอาประสบการณ์และมุมมองจากหลายสาขามาสร้างความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าสูงให้แก่องค์กร

ง. *รูปแบบความคิดในใจ (mental model)* เป็นความเชื่อ หรือสมมติฐาน ที่ฝังลึกอยู่ในใจของบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติหรือข้อคิดต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และต้องมีรูปแบบในทางบวกที่ส่งเสริมการเรียนรู้

จ. *วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)* เป็นสิ่งที่ช่วยให้การเรียนรู้ทุกระดับ ในองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยทำให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วม ในความสำเร็จขององค์กร ทำให้เกิดความรักและภักดีในองค์กร

ฉ. *การเสวนา (dialogue)* เป็นปัจจัยพื้นฐานของการเรียนรู้ระดับกลุ่ม หรือการเรียนรู้เป็นทีม

2) *ระบบย่อยขององค์กร (organization subsystem)* เป็นเสมือนสิ่งแวดล้อม ภายในองค์กร สิ่งแวดล้อมที่ติดต่อการเรียนรู้ จะสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

(1) *โครงสร้าง (structure)* เป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็น โครงสร้าง แบบแบนราบ (flat organization) และไร้ขอบเขต เป็นโครงสร้างแบบเครือข่าย (network structure) และการทำงานเป็นทีม

(2) *วัฒนธรรม (culture)* เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะ ส่งเสริม สนับสนุน การเรียนรู้ทุกระดับในองค์กร

(3) *วิสัยทัศน์ (vision)* องค์กรแห่งการเรียนรู้มีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) เป็นสิ่งชี้แนะทุกคนในองค์กรก้าวไปร่วมกัน มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ทุกคนในองค์กร มีความรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วม ทำให้เกิดความรักและภักดีในองค์กร

(4) *ยุทธศาสตร์ (strategy)* เป็นกลไกที่องค์กรใช้ผลักดันให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

3) *ระบบย่อยคน (people subsystem)* เป็นระบบย่อยที่ครอบคลุมทั้งตัวบุคคล ที่มีส่วนได้เสียกับองค์กร มีบทบาทที่คอยสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรของบุคคล เหล่านี้ ซึ่งประกอบไปด้วย

(1) *ลูกจ้าง (employees)* เป็นปัจจัยหลัก ในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ ทุกระดับในองค์กร โดยองค์กรต้องสร้างแรงจูงใจต่างๆ ให้ลูกจ้างได้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ ควบคู่ไปกับการทำงานองค์กรต้องสนับสนุนลูกจ้างให้มีอิสระในการเรียนรู้ การมอบอำนาจและ มอบความรับผิดชอบ (empowerment) การให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการพัฒนายุทธศาสตร์ และการ วางแผนปฏิบัติการขององค์กร สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของปัจเจกบุคคลกับความ ต้องการขององค์กร

(2) ผู้จัดการหรือผู้นำ (*managers/leaders*) ผู้จัดการ หรือผู้นำต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำ ฝึกสอนและเป็นพี่เลี้ยง รวมทั้งการเป็นผู้จัดการความรู้และผู้ร่วมเรียนรู้ไปพร้อมกัน ผู้จัดการหรือผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ ออกแบบ ประสานงาน สนับสนุน โครงการและกระบวนการเรียนรู้ ผู้จัดการหรือผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วม สร้างทีมงาน เฝ้าดูและทดสอบ รูปแบบความคิด สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม สร้างความคิดและสร้างแรงบันดาลใจ ในการเรียนรู้และการปฏิบัติ

(3) ลูกค้า (*customers*) องค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้า ในการปรับปรุงคุณภาพ นวัตกรรม และความรวดเร็วในการผลิตสินค้าและบริการ โดยองค์กร ต้องถือว่าลูกค้าเป็นบุคคลที่ให้ผลสะท้อน เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงสินค้าและบริการ

(4) ผู้ส่งวัตถุดิบและผู้ขาย (*suppliers and vendors*) เป็นผู้ร่วมเรียนรู้กับ องค์กร เป็นผู้นำความรู้ที่เป็นความรู้สาขาอื่นแต่มีความเกี่ยวข้องเข้ามาสู่องค์กรเพื่อประโยชน์แก่ องค์กรในระยะยาว

(5) พันธมิตร (*alliance/partnership*) เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการลด ค่าใช้จ่าย เวลา และความซ้ำซ้อนให้แก่องค์กร

(6) ชุมชน (*community*) องค์กร ต้องตระหนักว่าชุมชนที่องค์กรอยู่ร่วม ด้วยนั้น เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร

4) ระบบย่อยความรู้ (*knowledge subsystem*) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การแสวงหาความรู้ (*knowledge acquisition*) เป็นการแสวงหาความรู้ ได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้เพียงพอในการทำกิจกรรมการงานต่างๆ ที่องค์กรต้องการ

(2) การสร้างความรู้ (*knowledge creation*) เป็นการสร้างความรู้ใหม่ จากการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน (*problem-solving*) การทดลอง (*experimental*) และการสาธิต (*demonstration*) ของกระบวนการเรียนรู้ทุกระดับที่มีอยู่ในองค์กร

(3) การจัดเก็บความรู้ (*knowledge storage*) องค์กรต้องมีระบบการจัดเก็บ ความรู้ หรือคลังความรู้ที่สามารถตรวจสอบ เข้าค้นหาข้อมูล ส่งข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็วและ แม่นยำถูกต้อง

(4) การถ่ายทอดและใช้ประโยชน์ความรู้ (*knowledge transfer and dissemination*) ในองค์กรความรู้ต่างๆ จะถูกถ่ายโอนหมุนเวียนไปทั่วทุกส่วนทั้งองค์กร ในอัตรา ที่รวดเร็ว มีการใช้ประโยชน์ความรู้สำหรับการปฏิบัติงานกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งองค์กรจะใช้เทคนิค และเทคโนโลยีในการเคลื่อนไปหาข่าวสาร ข้อมูล และความรู้

5) ระบบย่อยเทคโนโลยี (technology subsystem) แบ่งได้เป็น 3 มิติ ได้แก่

(1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสาร และการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร สนับสนุนการบริหารความรู้ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

(2) การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี (technology-based learning) เป็นการทำให้การเรียนรู้เกิดความเหมาะสมกับเวลา รวดเร็ว เพียงพอ ทันต่อสถานการณ์ และตรงกับความต้องการในการเรียนรู้

(3) ระบบสนับสนุนปฏิบัติการด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support System - EPSS) เป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพสูงที่ใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ โดยใช้ระบบฐานข้อมูล (data-based system)

Pedler et al. (1997) เสนอลักษณะองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การที่องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์การเรียนรู้และการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม แบ่งเป็น กลยุทธ์การเรียนรู้ และการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม

2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) หมายถึง การที่องค์กรมีการให้ข่าวสารข้อมูล จัดระบบบัญชีและการควบคุม การแลกเปลี่ยนภายในและมีการจัดระบบให้รางวัลที่ยืดหยุ่น

3) ด้านโครงสร้างองค์กร (Enabling structures) องค์กรควรจัดโครงสร้างที่กระจายอำนาจ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ทำให้พนักงานและองค์กรเกิดการพัฒนา มีการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน องค์กรควรมีลักษณะแบนราบ มีความยืดหยุ่น พนักงานสามารถแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ซึ่งกันและกันได้อย่างสะดวก

4) ด้านการมองภายนอกองค์กร (Looking out) หมายถึง การให้พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และให้มีการเรียนรู้ระหว่างองค์กร

5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunity) หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมให้มีบรรยากาศในการเรียนรู้ และให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของสมาชิกทุกคนในองค์กร

Daft (1999) เสนอองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ

- 1) โครงสร้าง (structure) เป็น โครงสร้างที่เป็นแนวนอน (horizontal) พิจารณาตามความถี่ไหลของงาน (workflow) มากกว่าการแบ่งตามแผนกงาน (departmental functions)
- 2) การเสริมอำนาจ (empowerment) เสริมอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กร ให้มีโอกาสตัดสินใจในกระบวนการทำงานเป็นทีม
- 3) การสร้างเครือข่าย (network)
- 4) กลยุทธ์ (strategy)
- 5) วัฒนธรรมที่ปรับตัว (adaptive culture) เน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Longworth and Davies (1999) เสนอคุณลักษณะองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ คือ

- 1) เป็นองค์กรที่มีความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการเรียนรู้
- 2) เป็นองค์กรที่ให้การศึกษาคืออบรมแก่บุคลากร
- 3) เป็นองค์กรที่สร้างโอกาส และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กร ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์
- 4) เป็นองค์กรที่ร่วมสร้าง กระตุ้น ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับบุคลากรร่วมกัน
- 5) เป็นองค์กรที่บูรณาการงาน และการเรียนรู้ สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรแสวงหาคูณภาพและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 6) เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ วางแผนการอบรมที่สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร
- 7) เป็นองค์กรที่เสริมอำนาจ (empower) บุคลากรให้ขยายขอบเขตหน้าที่ของตนให้สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
- 8) เป็นองค์กรที่ประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม
- 9) เป็นองค์กรที่กระตุ้นให้บุคลากรตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคมไปในทิศทางเดียวกัน
- 10) เป็นองค์กรที่รักษานวัตกรรม คิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

Garvin (2008) เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ดังนี้

1) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving) อาศัยแนวคิดรูปแบบการคิดอย่างมีเหตุผล (rational model) 6 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) ระบุปัญหาและเลือกปัญหาที่สมควรได้รับการแก้ไขก่อน
- (2) วิเคราะห์ปัญหา
- (3) ระดมสมอง เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่น่าจะเป็นไปได้
- (4) เลือกวิธีการแก้ปัญหาที่คิดว่าดีที่สุด และวางแผนในการแก้ปัญหา
- (5) ลงมือแก้ปัญหา
- (6) ประเมินวิธีการแก้ปัญหาที่ใช้ ถ้าผลที่เกิดขึ้นยังไม่เป็นที่พอใจ

อาจเลือกวิธีการแก้ปัญหาใหม่ได้

2) การทดลอง (experimentation) การแสวงหาความรู้ใหม่และการทดสอบความรู้อย่างมีระบบ จะเกิดขึ้นได้จากการสนับสนุนขององค์กรใน 2 ลักษณะ คือ ในการปฏิบัติงานตามปกติ และในโครงการสาธิตที่องค์กรรับผิดชอบให้มีขึ้น เพื่อเป็นการสนับสนุนให้สมาชิกขององค์กรทดลองใช้วิธีใหม่ ๆ สิ่งสำคัญในการทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ คือ ระบบที่ผู้บริหารสนับสนุน การดำเนินงานที่มีความเสี่ยง รวมทั้งมีการประเมินผลการทดลอง โครงการสาธิตที่องค์กรจัดทำขึ้น จะทำให้องค์กรได้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง ถือเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (learning from past experience)

องค์กรต้องทบทวนความสำเร็จ และความล้มเหลวของคนอยู่เสมอ มีการประเมินความสำเร็จ และความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และข้อมูลต้องเป็นที่เปิดเผย เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้ทำการศึกษา

4) การเรียนรู้จากผู้อื่น (learning from others) การเรียนรู้อาจเกิดขึ้นได้จาก

การศึกษา สิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมของเรา เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ๆ และความคิดที่หลากหลาย การศึกษาจากผู้อื่น จะช่วยให้องค์กรนั้นคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีได้เร็วขึ้น องค์กรต้องปลูกฝังวัฒนธรรมของความมีใจกว้าง และพร้อมรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ

5) การถ่ายทอดความรู้ (transferring knowledge) ความรู้ที่เกิดขึ้น จะต้อง

ได้รับการถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรสามารถสนับสนุนให้เกิดการเผยแพร่การเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น รูปแบบระบบพี่เลี้ยง (mentoring) และแบบระบบทีม (team learning) เพราะเป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับงานที่ทำ เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง และต่อเนื่อง

Senge (2006) กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ที่จะทำให้เกิด องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1) *ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)* หมายถึง องค์การมีการส่งเสริม ให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกปฏิบัติ และการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพให้กับตนเอง บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถขยาย ความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง สมาชิกในองค์กรต้องมีลักษณะสำคัญ ที่เรียกว่าบุคคลรอบรู้ (Human Mastery) คือ ความเป็นบุคคลรอบรู้ในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรม ของตนเอง พร้อมทั้งจะเรียนรู้ตลอดเวลา ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น ปรับเปลี่ยนไปตาม กระแสโลก มีกรอบแนวคิดแบบการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) เป็นผู้ที่มีความ กระตือรือร้น สนใจ และใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่ม ศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ต้องเกิดจากการฝึกฝน เพื่อสร้างให้เกิดวินัย และมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการอย่างแท้จริง

(1) *วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision)* หมายถึง ความคาดหวังของ แต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงในอนาคต ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้านคือ

- ก. วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน
- ข. วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว
- ค. วิสัยทัศน์เฉพาะตัว

(2) *การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)* การมีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความวิตกกังวลและความเครียด จะทำให้ความคิดสร้างสรรค์ เกิดขึ้นได้ ซึ่งอำนาจของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ จะ ช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นบทเรียน ทำให้เกิดการเรียนรู้ความจริง ทำให้เกิดความเพียรพยายามละอดทน และยังเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ของเราไปสู่การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

(3) *การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)* บุคคลหรือสมาชิกของ องค์กร จะต้องพัฒนาส่วนที่เป็นจิตใจให้สำนึกเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดแนวทางในการสั่งการที่มุ่งเน้น ไปสู่การเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา มีความ ต้องการที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่กำหนดไว้

2) *ด้านรูปแบบความคิด (Mental Models)* หมายถึง การที่องค์กรได้พัฒนา รูปแบบความคิด ความเชื่อที่มีต่อการตัดสินใจ และการกระทำของบุคลากรให้มีมุมมองที่เปิดกว้าง มองโลกในแง่ดี คิดเชิงบวก เชิงสร้างสรรค์ สร้างความเข้าใจในองค์กร มีวัฒนธรรมที่ดี เข้าใจบทบาท หน้าที่ มองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล มีมุมมอง โลกทัศน์ที่กว้างไกล ยอมรับและเข้าใจ

ในการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กร สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร องค์กรต้องมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการกับสิ่งที่องค์กรต้องการ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือมีแบบแผนความคิดที่สมเหตุสมผล เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน มีการแยกแยะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

3) *ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)* หมายถึง การที่องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างละเอียดชัดเจน พัฒนาให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร สมาชิกสามารถนำวิสัยทัศน์ไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้เกิดภาพของความสำเร็จในอนาคต เกิดเป็นพลังร่วมของคนทั้งองค์กร ความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นวิธีที่ทำให้สมาชิกเกิดวิสัยทัศน์ด้วยการฝึกให้มองไปยังอนาคต โดยการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ แฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงาน ให้มีการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้มีการรับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทำให้มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลง ช่วยให้ผู้เกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เริ่มจากการมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น ซึ่งเป็นการมองภาพรวมขององค์กรไม่ได้มองที่เฉพาะหน่วยของตนเท่านั้น โดยแนวทางสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

(1) *กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์* โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ การที่พนักงานแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล จะทำให้องค์กรเกิดความร่วมมือกันที่จะทำสิ่งต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรส่วนใหญ่ สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้ 2 ประเภทใหญ่ คือ

ก. *พนักงานประเภทที่ได้รับความไว้วางใจ (Trust)* จะอุทิศเวลาให้กับองค์กร มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูง และมักมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ข. *พนักงานประเภทให้ความร่วมมือ (Cooperate)* เป็นพนักงานที่ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์จะทำตามหน้าที่ มีคนอื่นคิดและแนะนำอยู่ตลอด ขาดความกระตือรือร้นทำตามคำสั่ง มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของตนเท่านั้น และคาดหวังว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หากไม่ขัดคำสั่งต่อผู้บังคับบัญชา

(2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีโอกาสในการคิดวิสัยทัศน์ร่วมไปกับองค์กร

(3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับของความผูกพันให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่มีการบังคับควบคุม เปิดกว้างทางความคิด และเต็มใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นหรือความรู้สึกต่างๆ ของสมาชิกทุกคนในองค์กร

(4) ทำวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันมีความเป็นรูปธรรม คือ สามารถนำไปใช้ได้จริง

4) **ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)** หมายถึง การที่องค์กรมุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ก่อให้เกิดการสร้างสรรคงานและพัฒนาองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีม มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอทั้งต่อตนเอง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) โดยควรลดสิ่งกีดกั้นให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ กระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา อภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง แลกเปลี่ยนมุมมอง หาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจจากสมาชิกทุกคน อันจะนำองค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

(1) **การสนทนาและการอภิปราย (Dialogue and Discussion)** เป็นวิธีที่จะช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิด เป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก เป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง การสนทนาจะช่วยพัฒนากระบวนการทางความคิดให้มีความละเอียดอ่อนมากขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะได้จากการสนทนา คือ

ก. ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้าร่วมการสนทนาเป็นประจำ

ข. ช่วยพัฒนาความไว้วางใจให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

ค. ช่วยพัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน

ง. ช่วยให้ผู้สมาชิกได้เรียนรู้ และพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร

(2) **การเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน** การเรียนรู้ร่วมกันจะต้องพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งทางด้านธุรกิจและการดำเนินงานภายในกลุ่ม การเข้าใจสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้อง จะทำให้ทีมสามารถวางกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

(3) การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ เป็นการพัฒนาทักษะ วิธีการ เพื่อรองรับเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5) *ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)* หมายถึง การที่องค์กรมีการส่งเสริมให้สมาชิกมีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง สัมพันธ์อย่างเป็นระบบ เน้นกระบวนการหรือแผนงานที่ชัดเจน สามารถนำความคิดมาแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานได้อย่างถูกต้องอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการมองสิ่งต่าง ๆ ในลักษณะขององค์รวม เป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ว่ามีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เป็นวัฏจักรมีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม การคิดอย่างเป็นระบบ จะเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กร จึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้จากการบูรณาการ เป็นสหวิทยาการเกิดรอบความรู้ใหม่ ๆ ความคิดใหม่ เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ และเข้าในการเปลี่ยนแปลงปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถให้สมาชิกในองค์กร คิดอย่างเป็นระบบได้นั้น องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วน มาเป็นการมองแบบองค์รวม
 (2) เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยชา ไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น ในการที่จะมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลง

(3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบัน มาเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต
 จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้น พบว่ามีนักวิจัยได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้แตกต่างกัน แต่ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยสนใจบูรณาการแนวคิด องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (2006) เนื่องจาก สถาบันการเงิน ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นธุรกิจบริการที่ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักในกระบวนการผลิต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge ที่เน้นให้ความสำคัญที่ตัวบุคคล ซึ่งปัจจัยในการวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1) *ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)* หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมั่น ความใฝ่รู้ และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง องค์กรมุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนมุมมองตามกระแสโลก องค์กรมีการปลูกฝังจิตสำนึก ฝึกฝนให้บุคลากรในองค์กร สร้างวินัย มีความต้องการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ตั้งไว้

2) *ด้านรูปแบบความคิด (Mental Models)* หมายถึง การที่องค์กรพัฒนาให้บุคลากรมีมุมมองที่เปิดกว้าง มีคิดเชิงบวก เชิงสร้างสรรค์ สร้างความเข้าใจในองค์กร เข้าใจบทบาทหน้าที่ ยอมรับ และเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กร สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีการฝึกให้บุคลากรเรียนรู้ และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการกับสิ่งที่องค์กรต้องการ มีการแยกแยะ ปรับปรุง ความถูกต้องในการมองปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เข้าใจในวิธีการที่สร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง

3) *ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)* หมายถึง การที่องค์กรพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถนำวิสัยทัศน์ไปเป็นแนวในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในอนาคต องค์กรส่งเสริมให้บุคลากร มีการตัดสินใจร่วมกัน มองภาพรวมขององค์กร ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตน องค์กรสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ เกิดความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มีโอกาสในการคิดวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กร สนับสนุนเปิดกว้างทางความคิด และเต็มใจที่ยอมรับฟังความคิดหรือความรู้ที่แตกต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร

4) *ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)* หมายถึง องค์กรมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูล ประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา อภิปราย ร่วมกันอย่างกว้างขวาง แลกเปลี่ยนมุมมอง หาข้อสรุปร่วมกัน ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันจากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างถูกต้อง ทั้งทางด้านธุรกิจ และการดำเนินงานภายในกลุ่มเพื่อ ทำให้ทีมสามารถวางกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างแม่นยำเหมาะสมและสอดคล้องความเป็นจริง

5) *ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)* หมายถึง การที่องค์กร มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง สัมเคราะห์อย่างเป็นระบบ เน้นกระบวนการ หรือแผนงานที่ชัดเจน สามารถนำความคิดมาแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานได้อย่างถูกต้องอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เป็นกระบวนการ ในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ส่งเสริมให้สมาชิกมองสิ่งต่างๆ แบบองค์รวม มีความกระตือรือร้นในการเปลี่ยนแปลง พัฒนาให้บุคลากร เปลี่ยนแนวความคิด จากการตั้งรับในปัจจุบันมาเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

3. แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

คำว่า “การได้เปรียบทางการแข่งขัน” (advantage competitive) อาจให้ความหมายได้ว่า หมายถึง “สิ่งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากผู้อื่น นั่นคือ ข้อได้เปรียบที่เด่นชัด” ข้อได้เปรียบนี้อาจอยู่ในรูปของขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งองค์กรสามารถทำได้ในขณะที่ผู้อื่นทำไม่ได้ หรือองค์กรสามารถทำได้ดีกว่า หรือข้อได้เปรียบอาจเกิดจากสินทรัพย์หรือทรัพยากรบางอย่างที่องค์กรมี ซึ่งองค์กรอื่นไม่มี ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเป็นแนวความคิดหลัก (Key concept) ในการบริหารเชิงกลยุทธ์

อะไรทำให้องค์กรบางอย่างประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรอื่น ทำไมทีมฟุตบอลบางทีมมักประสบความสำเร็จได้แชมป์เสมอ ทำไมมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือคณะวิชาบางคณะจึงมีนักเรียนนักศึกษาลงทะเบียนเข้าเรียนเพิ่มขึ้นตลอดทุกปี เพราะทุกองค์กรต่างมีทรัพยากรบริหาร (administrative resources) และระบบการทำงาน (work system) เท่าที่การประกอบการพึงมีไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ทว่าทุกองค์กรจะไม่สามารถที่จะนำทรัพยากรบริหารมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาเป็นความสามารถหลัก (Core competencies) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ไม่เท่าเทียมกัน

การสร้างความได้เปรียบนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกๆองค์กรจะต้องระลึกอยู่เสมอและจะต้องเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืน (sustainable competitive advantage) องค์กรนั้นๆ จึงจะประสบความสำเร็จ การสร้างความได้เปรียบ อาจทำได้ด้วยการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการให้มากขึ้น โดยการสร้างภาพลักษณ์และเอกลักษณ์ให้เกิดขึ้นกับสินค้าและบริการนั้นๆ ขององค์กรให้ปรากฏในสายตาของผู้บริโภคอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร คือ การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง ความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น ทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรมากกว่าคู่แข่ง (เรวัตน์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ, 2553) เช่นเดียวกับ Porter (1990) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่ง องค์กรต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ประกอบด้วย การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน

พัชสิริ ชมพุกำ (2553) กล่าวว่า การจัดการเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้กิจการสามารถเอาชนะคู่แข่ง และอยู่รอดได้ องค์กรต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ให้เห็นอกว่าคู่แข่ง ซึ่งหมายความว่าองค์กรจะต้องสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง การจะทำได้ดีกว่าในสายตาลูกค้า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) *ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน (Cost Competitiveness)* ในยุคที่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลหลากหลายได้ง่ายขึ้น ไม่เป็นการยากสำหรับผู้บริโภคที่จะตรวจสอบข้อมูลเปรียบเทียบราคาสินค้าและบริการก่อนตัดสินใจซื้อ ธุรกิจใดที่สามารถนำเสนอสินค้าได้ในราคาที่ต่ำ จึงมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่า ความได้เปรียบในแง่ต้นทุนนั้นวิธีการหนึ่ง คือ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และมีของเสีย หรือความเสียหายน้อยที่สุด ซึ่งถึงแม้จะเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ หากธุรกิจไม่มองข้ามแล้ว ก็สามารถช่วยประหยัดต้นทุน และสามารถให้ตั้งราคาสินค้าหรือบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าได้

2) *คุณภาพ (Quality)* ปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการมากขึ้น ไม่เพียงแต่ต้องการสินค้าและบริการที่มีราคาถูก แต่ยังต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ นั่นคือ คุณภาพอยู่ที่ความพึงพอใจของลูกค้าในอดีตที่ผ่านมา มองการควบคุมคุณภาพเกิดขึ้น เมื่อสินค้าผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้วและได้รับการตรวจสอบข้อมูลตัวเลข คุณาานสินค้าที่ชำรุดเสียหายก่อนที่จะถึงมือลูกค้า แต่ในปัจจุบันการควบคุมคุณภาพ จะเห็นตั้งแต่ในแนวทาง “ป้องกัน” เพื่อไม่ให้ความเสียหายเกิดขึ้น การใช้แนวคิดของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง(Continuous Improvement) ทุกด้านของการดำเนินงาน อย่งไรก็ตามไม่เพียงแต่ธุรกิจที่จะผลิตสินค้าเท่านั้นที่จะให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพ ธุรกิจในส่วนของการบริการก็เน้นในเรื่องของคุณภาพของการบริการเช่นกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า อันจะนำมาซึ่งความเป็นหนึ่งของคุณธุรกิจ

3) *นวัตกรรม (Innovation)* นวัตกรรมเป็นการคิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา โดยไม่จำเป็นต้องเป็นเพียงสินค้าหรือบริการใหม่เท่านั้น แต่ยังอาจหมายถึงกระบวนการใหม่ในการทำงานในปัจจุบันและอนาคต องค์กรอาจจำเป็นต้องมีนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความแตกต่างเกิดขึ้นในธุรกิจ องค์กรใหญ่หลายองค์กร การที่องค์กรจะได้มาซึ่งนวัตกรรม ก็คือ จากบุคลากรขององค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

4) *ความรวดเร็ว (Speed)* นอกจากราคาและคุณภาพแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ลูกค้าต้องการ คือ ความรวดเร็ว ถ้ากำหนดให้ทุกอย่างเท่ากัน ใครที่เร็วกว่าย่อมเป็นผู้ชนะ ไม่ว่าจะเป็ความรวดเร็วในการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความเร็วในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ความเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความรวดเร็วจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นอย่างดี โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจเร็วกว่าคู่แข่ง บางธุรกิจใช้ความเร็วเป็นจุดขาย

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่องค์กรมีความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่น โดยมีการปรับใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมแก่องค์กร เพื่อให้มีผล

การดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง อันนำไปสู่การเป็นผู้นำการตลาดและองค์กรอื่น ไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือทำได้ไม่ดีเท่าตนเอง งานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยสนใจบูรณาการแนวคิด อุดมย์ จาตุรงค์กุล (2543) ได้กล่าวถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน 4 ประการ คือ

1) *ประสิทธิภาพ (Efficiency)* องค์กรเป็นเครื่องมือชิ้นหนึ่ง ที่ใช้ทำการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ที่ป้อนเข้าสู่ระบบ ให้กลายเป็นผลผลิต องค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้ ในลักษณะการอิงต้นทุน

2) *คุณภาพ (Quality)* สินค้าเป็นที่น่าเชื่อถือ อิทธิพลของสินค้าที่มีคุณภาพสูง มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน สินค้าคุณภาพสูงทำให้องค์กรมีโอกาสคิดราคาสินค้าสูงขึ้น และยังมีต้นทุนต่ำด้วย

3) *นวัตกรรม (Innovation)* สิ่งที่ทำขึ้นใหม่ หรือความก้าวหน้าในชนิดสินค้า การผลิตระบบการบริหาร โครงสร้างขององค์กร และกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรพัฒนาขึ้นมา

4) *การตอบสนองความต้องการลูกค้า (Customer Responsiveness)* เพื่อให้มีความเหนือกว่าคู่แข่ง และตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ผล ลูกค้าก็จะให้คุณค่าแก่สินค้าขององค์กร

ลักษณะการสร้างความแตกต่าง ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

- 1) การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าให้เข้ากับอุปสงค์ของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
- 2) เวลาในการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าหรือสร้างบริการ
- 3) ด้านอื่นๆ เพื่อให้การจัดการปฏิกิริยาของลูกค้าดีขึ้น

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ณัฐจิรญา พิมพาลัย (2559) ทำการศึกษาแนวทางการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท พิคิไลต์แบม โท จำกัด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อายุงานน้อยกว่า 6 ปี เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และจากการศึกษาสภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง คือ องค์กรไม่เปิดโอกาสให้พนักงานขยายการเรียนรู้ ไม่มีการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อทันกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรไม่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ได้ง่าย วัฒนธรรมองค์กรไม่ส่งเสริมให้มีการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จากการศึกษาวิจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลอยู่ในระดับมาก แสดงว่าพนักงานมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ พนักงานมีความสามารถกำจัด

ความตึงเครียด ด้านโลกทัศน์ที่ มองโลกตามความเป็นจริง อยู่ในระดับมาก แสดงว่าพนักงาน มีความเข้าใจโลกการอยู่ร่วมกันในองค์กร และมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่มีต่อหน่วยงาน มีการวางแผนกระบวนการเรียนรู้และฝึกฝนอย่างเป็นระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับ ปานกลาง แสดงว่าพนักงานยังมองอนาคต โดยสร้างสถานการณ์จำลองไม่ได้ ไม่สามารถคิด สถานการณ์จำลองเข้างานกลุ่มในการทำงานร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของทีมให้เกิดขึ้นการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่มีการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ร่วมกัน ไม่มีการรวมพลังของสมาชิกในทีมเพื่อเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน ด้านการคิด อย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก แสดงว่าพนักงานมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและ เปลี่ยนแปลงเพื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ พนักงานเปลี่ยนความคิด “การตั้งรับ” เป็น “การสร้างสรรค์ ในอนาคต”

ณภัทร ทิพย์ศรี (2558) ศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการจัดการตลาด เชิงกลยุทธ์ ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงราย พบว่าการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่าย ด้านการ ส่งเสริมการตลาด และด้านราคา เรียงตามลำดับจากมาก ไปหาน้อย มีผลกระทบทางบวกต่อความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน ในเศรษฐกิจยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ในจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาที่ได้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาการ จัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ ในยุคเศรษฐกิจแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ให้กับธุรกิจต่อไป

จุฑาทิพย์ ทองหล่อ (2557) ศึกษาผลกระทบของการมุ่งเน้นการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจผลิตเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย พบว่า (1) การมุ่งเน้นการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านคุณภาพสินค้าและบริการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม (2) การมุ่งเน้น การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองต่อลูกค้า มีความสัมพันธ์และผลกระทบ เชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม ประโยชน์ของการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สกล บุญสิน (2555) ศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ ภูมิศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ระบบเทคโนโลยีสำหรับการจัดการ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับเพิ่มพูนความรู้ที่นำมาใช้ในธุรกิจการให้บริการ ภูมิศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นการนำเสนอแนวคิด และการนำไปปฏิบัติจริงของบริษัท

การบินไทย จำกัด (มหาชน) อันจะทำให้เห็นความเชื่อมโยงในการนำแนวคิดไปใช้ให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

เศรษฐพงษ์ นวะมะรัตน์ (2555) ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาองค์ความรู้ของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้อย่างเป็นระบบ จากประสบการณ์การทำงานที่สำเร็จ และล้มเหลว สามารถนำมาสร้างองค์ความรู้ และสะสมองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มพูนการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร โดยเป็นวัฒนธรรมเสริมแรงที่ไม่ขัดแย้งกับภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และกำลังพลผู้ปฏิบัติงานทางทหาร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องอาศัยหลักการ วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) คือ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) รูปแบบการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และความคิดและความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking)

รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร (2554) ศึกษาการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า ผลกระทบและความสัมพันธ์ ระหว่างการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จในการดำเนินงาน และผลกระทบของการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการสอบถามผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย 9 จังหวัด จำนวน 400 ราย พบว่ามีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์แต่ละกลุ่มประเภทธุรกิจ SMEs แต่ละพื้นที่จังหวัด มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมไม่แตกต่างกัน ด้านปัญหาและอุปสรรคจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้นำความคิด พบว่าการประกอบธุรกิจ SMEs ไม่มีความแตกต่างกัน ด้านการตลาดและการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการผลิต ด้านการเงิน ไม่มีการจัดทำบัญชี การบริหารต้นทุนและไม่มีเครือข่ายความร่วมมือ

พาสีทิพย์ หล่อธีรพงศ์, ประสันน์ สายประทุมทิพย์, สุรพงศ์ กลณาวิวัฒน์ไชย (2552) การศึกษาปัจจัยที่ทำให้ผู้รับเหมาก่อสร้างอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ จากการศึกษา พบว่าภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศที่เริ่มต้น เมื่อ พ.ศ.2552 ได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมก่อสร้างอย่างรุนแรง ทำให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างจำนวนมากต้องเลิกกิจการ ที่เหลือก็ต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินการอยู่ได้ งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาแนวทางที่ผู้รับเหมาก่อสร้างใช้ในช่วงวิกฤตดังกล่าว โดยแบ่งแนวทางออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ 1) กลุ่มปัจจัยทางด้านการตลาด 2) กลุ่มปัจจัยทางด้านเศรษฐศาสตร์และการเงิน 3) กลุ่มปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการ โดยในแต่ละกลุ่ม

จะประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย รวมทั้งหมด 33 ปัจจัยย่อย การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามส่งไปยังบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้าง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ผลการวิจัย พบว่าในภาพรวมปัจจัยทางด้านการการเงิน และเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างทุกระดับให้ความสำคัญมาก สำหรับผู้รับเหมาขนาดใหญ่ จะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการบริหาร การจัดการมากกว่าปัจจัยทางด้านการตลาด แต่ถ้าเป็นบริษัทขนาดเล็กจะให้ความสำคัญกับปัจจัยทางด้านการตลาดมากกว่าปัจจัยทางด้านการบริหารการจัดการ นอกจากนี้ งานวิจัยยังได้ศึกษาความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของปัจจัยย่อยในแต่ละกลุ่มปัจจัย และอิทธิพลขนาดขององค์กรต่อการกำหนดระดับความสำคัญของแนวทาง หรือปัจจัยย่อยที่ใช้อีกด้วย

ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ (2552) ศึกษาเพิ่มความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วยกลยุทธ์โลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน พบว่าในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันไทย มีปัจจัยใดบ้างที่จะช่วยทำให้อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของไทยมีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอกรอบแนวความคิด เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อมุ่งที่จะตอบคำถามในการวิจัยว่ากลยุทธ์ทางด้านโลจิสติกส์ มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันหรือไม่ พร้อมกับนำเสนอสมมติฐานเพื่อการวิจัยทั้งสิ้น 7 สมมติฐาน เพื่อใช้ในการหาคำตอบให้ได้ว่ากลยุทธ์เหล่านั้น มีผลต่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจริงหรือไม่ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ทางด้านโลจิสติกส์ดังกล่าว มีผลต่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทั้งสิ้น

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

A. Sanayei, L, Rajabion (2009) ปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลให้นาพาณิชยอิเล็กทรอนิกส์ไปใช้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศอิหร่าน งานวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางและเหตุผลที่ทำให้การใช้พาณิชยอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศเพิ่มขึ้น โดยการประเมินผลจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 50 องค์กร โดยแบ่งเป็น 5 ประเภท สิ่งทอ เสื้อผ้า เครื่องประดับ อาหาร และการท่องเที่ยว จุดหลักของการวิจัย จะหาเกี่ยวกับปัญหา ปัจจัยสาเหตุหน่วยงานที่รับผิดชอบ การร้องขอการสนับสนุนจากธุรกิจ และรัฐบาล จากนั้นข้อมูลจะถูกวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตารางและแผนภาพ ผลการวิจัย พบว่าเพียงแค่ 7% ที่ใช้พาณิชยอิเล็กทรอนิกส์เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ แต่ 91% ของกลุ่มตัวอย่าง ใช้อินเทอร์เน็ตในการรับส่งข้อมูลทางอีเมลติดต่อกับลูกค้า และคู่ค้า เช่น เพื่อตอบคำถาม ข้อเสนอต่างๆ และการวิจัยพบว่า การสนับสนุนขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเมินจากการบริหารจัดการและการสนับสนุนของพนักงาน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่าการสนับสนุนของรัฐบาลมีบทบาทสำคัญสำหรับพาณิชยอิเล็กทรอนิกส์ในอิหร่าน จะเห็นได้จากการใช้บัตรเครดิตไม่ได้รับความนิยม จึงเป็นเหตุผลให้ระบบธนาคารได้รับการตอบสนองน้อย เหตุเพราะรัฐบาลไม่ได้ให้การสนับสนุนเกี่ยวกับ

บัตรเครดิต ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอิหร่านมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีอยู่แล้ว แต่พบว่าไม่มีแรงจูงใจใดที่จะถูกทำให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสม นอกจากนี้ การจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรให้ความสนใจกับการปฏิรูปธุรกิจและควรมีการสนับสนุนเพื่อเป็นการประกันว่าการดำเนินพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์จะราบรื่น ประโยชน์ของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มีมากมาย แต่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรถูกโน้มน้าวเพื่อให้ นำประโยชน์เหล่านี้ไปใช้กับธุรกิจ

Mahesha Kapurubandara and Robyn Lawson (2006) อุปสรรคต่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ไปใช้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศกำลังพัฒนา: ศึกษาแบบสำรวจในศรีลังกา การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในศรีลังกา อุปสรรคของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ไปใช้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยทั่วไป และอุปสรรคในการนำไปใช้ในประเทศกำลังพัฒนา งานวิจัยนี้ สำรวจข้อมูลในเมืองโคลัมโบ ซึ่งเป็นเมืองใหญ่ และมีความทันสมัยด้านเทคโนโลยีของประเทศศรีลังกา ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 17 องค์กร เพื่อให้รู้ทิศทางว่าจะไร คือ อุปสรรคต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Moilanen (2001) ได้ทำการวิจัย เรื่อง เครื่องมือตรวจวินิจฉัยของค์การแห่งการเรียนรู้ (Diagnostic tools for learning organization) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์ของค์การแห่งการเรียนรู้ และตรวจสอบความเที่ยงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Mike Pedler, Tom Boydell และ John Burgoyne, Peter M. Senge รวมถึง Chris Agyris & Donald A. Schon ผลการวิจัย พบว่าเครื่องมือตรวจวินิจฉัยของค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถวัดความเป็นของค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถวัดความเป็นของค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเครื่องมือวัดมีความเที่ยงเชิงเนื้อหา มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.5141 และ 0.8617

Rowder W Rolzert (2001) ได้ศึกษาการเป็นของค์การแห่งการเรียนรู้และยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง จากการศึกษา พบว่าในปัจจุบันการจกของค์การต่างๆ จะปรากฏ หรือค่อยๆ ไปสู่วัฏจักรของการเปลี่ยนแปลง การกระทำ การเผชิญอุปสรรคต่างๆ และการต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ ประการแรก การเผชิญกับเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องของการวางแผนและการเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติ ประการที่สอง ความตั้งใจที่จะทำงาน ประการที่สาม การเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ประการที่สี่ การเป็นของค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งรูปแบบที่สำคัญ คือ การที่บุคลากรทุกคน สามารถที่จะแยกแยะและการเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ ได้ในเวลานั้นๆ

Ellinnger, yang & Ellinger (2000) ทำการศึกษา เรื่อง ผลกระทบ (Impact) ของมิติความเป็นของค์การแห่งการเรียนรู้ต่อผลงานของของค์การ โดยทำการศึกษามิติ (Dimension) ของ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Watkins และ Marsick จำนวน 7 มิติ คือ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การสนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา (Inquiry and Dialogue) 3) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม 4) การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน 5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 6) การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และ 7) การใช้แบบผู้นำ และการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กรตัวแปรตาม ใช้ตัวแปรทางด้านผลงานขององค์กร ใช้ตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงิน และผลงานที่มีใช้ทางด้านการเงิน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร เครื่องมือวิจัยใช้แบบวัด Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLDQ) ของ Watkins และ Marsick สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล ผลการวิจัย พบว่าตัวแปรด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์กรทุกตัวแปร



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก 2) ระดับรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก 3) เปรียบเทียบรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน จำแนกตามลักษณะธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก และ 4) ความสัมพันธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้กับรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันการวิจัย ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร จำนวน 485 คน (ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า: 2559)

1.2 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก

- รูปแบบธุรกิจ
- จำนวนพนักงาน
- ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ
- ระยะเวลาในการดำเนินงาน

1.3 องค์การแห่งการเรียนรู้

- ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
- ด้านรูปแบบความคิด (Share Vision)
- ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Mental Model)
- ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม (Team Learning)
- ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

1.4 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

- ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency)
- ด้านคุณภาพ (Quality)
- ด้านนวัตกรรม (Innovation)
- ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness)

1.5 กลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีกำหนดขนาดตัวอย่างของทาโรยามาเน (Taro Yamane 1973) และใช้วิธีเลือกตัวอย่างโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของขนาดตัวอย่างใช้สูตร

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

เมื่อ

n = จำนวนตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อน

ดังนั้น

$$n = \frac{485}{(1+(485 \times 0.05^2))}$$

$$= 219.46 = 220 \text{ คน}$$

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร ได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย รูปแบบธุรกิจ จำนวนพนักงาน ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวน 4 ข้อ เป็นแบบตรวจรายการ (Check List) เป็นคำถามปลายปิด (Close/Ended Question)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) ด้านรูปแบบความคิด (Share Vision) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Mental Model) ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม (Team Learning) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) จำนวน 25 ข้อ โดยใช้เป็นแบบสอบถามมาตรฐาน 5 ระดับ คือ (Rating Scale)

ระดับ 5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มาก
ระดับ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านนวัตกรรม (Innovation) ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) โดยใช้เป็นแบบสอบถามมาตรฐาน 5 ระดับ คือ (Rating Scale)

ระดับ 5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มาก
ระดับ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด

การแปลผลคะแนนเฉลี่ย จะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2541)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

สำหรับการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยใช้เกณฑ์แปลความหมาย

4.21 – 5.00	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับมาก
2.61 – 3.40	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับน้อย
1.0 – 1.80	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

3. การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ทำการศึกษาข้อมูลจากตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม นำข้อมูลมาสร้างแบบสอบถามโดยให้ครอบคลุมเนื้อหา มีความสอดคล้องกับข้อคำถาม นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบ และเสนอแนะเพิ่มเติม

3.2 ก่อนนำเครื่องมือวิจัยไปใช้จริง ได้ตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ของเครื่องมือวิจัย โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงเนื้อหาตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาไปทำการทดสอบเบื้องต้น (Pretest) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ชุด ผลจากการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ (Reliability Analysis) บ่งชี้ว่าเครื่องมือวิจัยมีความเที่ยงในระดับที่ยอมรับได้ ($\alpha > .70$) หลังจากนั้น จึงถือว่าแบบสอบถามนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการศึกษา

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลภาคสนามระหว่าง มิถุนายน - สิงหาคม พ.ศ. 2559 และได้ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจพื้นฐานในการวิจัย ช่วยออกแบบสอบถาม ตลอดจนช่วยให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีแหล่งที่มาของข้อมูล ดังนี้

4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการค้นหาข้อมูลจากเอกสาร วารสารที่สามารถอ้างอิงได้ ผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อประกอบการสร้างแบบสอบถาม

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานครที่ได้กำหนดไว้ จนครบตามจำนวน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการประมวลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) และแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วน

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ อัตราส่วนร้อยละ (Percentage) การแจกแจงความถี่ (Frequency) การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) การวิเคราะห์ข้อมูลสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

6.1 ร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ได้แก่ รูปแบบธุรกิจ จำนวนพนักงาน ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน

6.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก

6.3 การทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติการวิเคราะห์การแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก 2) ระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก 3) เปรียบเทียบความได้เปรียบทางการแข่งขัน จำแนกตามลักษณะธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก และ 4) ความสัมพันธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

1. เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร
2. เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร
3. เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร
4. เป็นการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับลักษณะธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ รูปแบบธุรกิจ จำนวนพนักงาน ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ และระยะเวลาในการดำเนินงาน โดยนำเสนอข้อมูลเป็นลักษณะค่าความถี่และค่าร้อยละ ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับลักษณะธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. รูปแบบธุรกิจ		
บริษัทจำกัด	99	45.00
ห้างหุ้นส่วน	121	55.00
รวม	220	100
2. จำนวนพนักงาน		
น้อยกว่า 20 คน	100	45.45
21-50 คน	60	27.27
51-100 คน	30	13.64
มากกว่า 100 คน	30	13.64
รวม	220	100
3. ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ		
ต่ำกว่า 1,000,000 บาท	10	4.55
1,000,001-5,000,000 บาท	160	72.73
5,000,001-10,000,000 บาท	30	13.64
มากกว่า 10,000,000 บาท.	20	9.09
รวม	220	100
4. ระยะเวลาในการดำเนินงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	40	18.18
5-10ปี	65	29.55
11-20 ปี	85	38.64
มากกว่า 20 ปี	30	13.64
รวม	220	100

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง จากกลุ่มตัวอย่าง 220 คน พบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีรูปแบบธุรกิจเป็นห้างหุ้นส่วน จำนวน 121 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 55.00 ส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 20 คน จำนวน 100 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 45.45 มีทุนจดทะเบียนของธุรกิจ ระดับ 1,000,001-5,000,000 บาท จำนวน 160 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 72.73 และระยะเวลาในการดำเนินงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 85 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 38.64

2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านรูปแบบความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ และด้านการคิดแบบเชิงระบบ โดยนำเสนอข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร

องค์การแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	3.76	0.58	มาก
ด้านรูปแบบความคิด	3.81	0.72	มาก
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.70	0.55	มาก
ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม	3.80	0.63	มาก
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.72	0.72	มาก
รวม	3.76	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก มีความเห็นเกี่ยวกับการมีองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 5 ด้าน ดังนี้ ด้านรูปแบบความคิด ($\bar{X} = 3.81$) ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม ($\bar{X} = 3.80$) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ($\bar{X} = 3.76$) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.72$) และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.70$)

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่ง การเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การเรียนรู้ และ เพิ่มศักยภาพเพื่อก้าวสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จตาม เป้าหมาย	3.21	.684	ปานกลาง
2. ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ และที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.05	.809	มาก
3. ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะของตนเอง	3.04	.398	ปานกลาง
4. ธุรกิจส่งเสริมให้ใช้เวลาว่างในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการพัฒนางานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	4.01	.394	มาก
5. ธุรกิจเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรในความรู้ ความสามารถเป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถแสวงหาและ เพิ่มพูนได้	4.48	.617	มากที่สุด
รวม	3.76	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าในคำถามทั้ง 5 ข้อ นั้น ผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรในความรู้ ความสามารถเป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถแสวงหาและเพิ่มพูนได้ ($\bar{X} = 4.48$) อยู่ในระดับมาก 2 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ และที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.05$) ธุรกิจส่งเสริมให้ใช้เวลาว่างในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการพัฒนางานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 4.01$) อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพเพื่อก้าวสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.21$) ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะของตนเอง มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 3.04$)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบความคิดของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

ด้านรูปแบบความคิด	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6. ธุรกิจไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ	3.88	.974	มาก
7. ธุรกิจมุ่งเน้นสนใจติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่อย่างสม่ำเสมอ	3.52	.925	มาก
8. ธุรกิจพร้อมจะปรับแนวคิด วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ	2.63	.695	ปานกลาง
9. ธุรกิจสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพิจารณาทบทวนความคิดก่อนการตัดสินใจเสมอ	4.32	.632	มากที่สุด
10. ธุรกิจเชื่อว่าการแสดงออกในการทำงานไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสที่จะได้แสดงความสามารถในการทำงาน	4.69	.361	มากที่สุด
รวม	3.81	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบความคิด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าในคำถามทั้ง 5 ข้อ นั้น ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจเชื่อว่าการแสดงออกในการทำงานไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสที่จะได้แสดงความสามารถในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) ธุรกิจสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพิจารณาทบทวนความคิดก่อนการตัดสินใจเสมอ มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 4.32$) อยู่ในระดับมาก 2 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.88$) ธุรกิจมุ่งเน้นสนใจติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 3.52$) อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจพร้อมจะปรับแนวคิด วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ ($\bar{X} = 2.63$)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
11. ธุรกิจตระหนักถึงอนาคตและความสำเร็จขององค์การ ความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคน	3.23	.763	ปานกลาง
12. ธุรกิจให้บุคลากรยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ตามข้อตกลงในการทำงานร่วมกันขององค์กร	3.84	.680	มาก
13. ธุรกิจให้สิทธิกับบุคลากรในการนำข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาในการทำงาน	3.03	.315	ปานกลาง
14. ธุรกิจสามารถส่งเสริมให้บุคลากรนำวิสัยทัศน์ของ องค์การไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง	3.95	.260	มาก
15. ผู้บังคับบัญชาในองค์การเป็นคนเปิดกว้างทางความคิด รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.45	.728	มากที่สุด
รวม	3.70	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในคำถามทั้ง 5 ข้อ นั้น ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อคำถาม คือ ผู้บังคับบัญชาในองค์การเป็นคนเปิดกว้างทางความคิด รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.45$) อยู่ในระดับมาก 2 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจสามารถส่งเสริมให้บุคลากรนำวิสัยทัศน์ขององค์การไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.95$) ธุรกิจให้บุคลากรยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงานร่วมกันขององค์กร มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 3.84$) อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจตระหนักถึงอนาคตและความสำเร็จขององค์การ ความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.23$) ธุรกิจให้สิทธิกับบุคลากรในการนำข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 3.03$)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่ง การเรียนรู้ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีมของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
16. ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรทำงานและแก้ไขปัญหา ร่วมกันอยู่เสมอ	4.28	.821	มากที่สุด
17. ธุรกิจมุ่งเน้นให้บุคลากรมีการวางแผนและปฏิบัติงาน ร่วมกัน	3.36	.618	มาก
18. ธุรกิจให้ความสำคัญกับการยอมรับศักยภาพและ ความสามารถของบุคลากรในการทำงาน	2.65	.632	ปานกลาง
19. ธุรกิจกระตุ้นให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็น ในที่ ประชุมทุกครั้ง เพื่อให้มีการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.44	.554	มากที่สุด
20. ธุรกิจสนับสนุนให้บุคลากรมีการประชุมแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันอยู่เสมอ	4.24	.523	มากที่สุด
รวม	3.80	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก มีความคิดเห็น เกี่ยวกับการมีองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.80$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในคำถามทั้ง 5 ข้อ นั้น ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจกระตุ้นให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมทุกครั้ง เพื่อให้มีการ กำหนดกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.44$) ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากร ทำงานและแก้ไขปัญหา ร่วมกันอยู่เสมอ ($\bar{X}=4.28$) ธุรกิจสนับสนุนให้บุคลากรมีการประชุม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=4.24$) อยู่ใน ระดับมาก 1 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจมุ่งเน้นให้บุคลากรมีการวางแผนและปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X}=3.36$) อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจให้ความสำคัญกับการยอมรับศักยภาพและความสามารถ ของบุคลากรในการทำงาน ($\bar{X}=2.65$)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การ
แห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
21. ธุรกิจของท่านมีการจัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้กำหนดแนวทางในการตัดสินใจ	3.29	.728	ปานกลาง
22. ธุรกิจของท่านสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ	3.99	.826	มาก
23. ธุรกิจของท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในการทำงาน ที่จะส่งผลกระทบต่อกันภายในองค์กร	3.26	.731	ปานกลาง
24. ธุรกิจจะพัฒนาองค์การการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพจำเป็นต้องใช้แนวทางที่เป็นระบบเข้ามาประยุกต์ใช้	3.95	.467	มาก
25. ธุรกิจเชื่อว่าเกิดการเรียนรู้ได้ถ้าบุคลากรในองค์กรตระหนักในหน้าที่ของตน และให้ความร่วมมือระหว่างกันภายในองค์กร	4.11	.857	มาก
รวม	3.72	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในคำถามทั้ง 5 ข้อ นั้น ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ คำถาม คือ ธุรกิจเชื่อว่าเกิดการเรียนรู้ได้ถ้าบุคลากรในองค์กรตระหนักในหน้าที่ของตนและให้ความร่วมมือระหว่างกันภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.11$) ธุรกิจของท่านสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.99$) ธุรกิจจะพัฒนาองค์การการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องใช้แนวทางที่เป็นระบบเข้ามาประยุกต์ใช้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.95$) อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจของท่านมีการจัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้กำหนดแนวทางในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.29$) ธุรกิจของท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในการทำงาน ที่จะส่งผลกระทบต่อกันภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 3.26$)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูล เกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร

การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านประสิทธิภาพ	3.90	0.76	มาก
ด้านคุณภาพ	3.73	0.67	มาก
ด้านนวัตกรรม	3.90	0.67	มาก
ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3.97	0.39	มาก
รวม	3.87	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก มีความเห็นเกี่ยวกับการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 3.97$) ด้านประสิทธิภาพและด้านนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 3.90$) และด้านคุณภาพ ($\bar{X} = 3.73$)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านประสิทธิภาพของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

ด้านประสิทธิภาพ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ธุรกิจมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดการสูญเปล่า	3.87	.976	มาก
2. ธุรกิจได้นำระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการและสอดคล้องกับเป้าหมาย	3.69	.935	มาก
3. ธุรกิจมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่สอดคล้องกับเป้าหมาย	3.09	.877	ปานกลาง
4. ธุรกิจสามารถให้บริการให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.21	.633	มากที่สุด
5. ธุรกิจมีการจัดสรรบุคลากรให้ตรงกับความสามารถของหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.65	.362	มากที่สุด
รวม	3.90	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีการได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าในคำถามทั้ง 5 ข้อนั้น ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจมีการจัดสรรบุคลากรให้ตรงกับความสามารถของหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.65$) ธุรกิจสามารถให้บริการให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 4.21$) อยู่ในระดับมาก 2 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดการสูญเปล่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.87$) ธุรกิจได้นำระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ และสอดคล้องกับเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 3.69$) อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.09$)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้าง
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านคุณภาพ ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก
ในกรุงเทพมหานคร

ด้านคุณภาพ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6. ธุรกิจให้ความสำคัญกับการบริการหลังการขายแก่ลูกค้าเพื่อสร้างความแตกต่างและความประทับใจในการบริการ	3.74	.784	มาก
7. ธุรกิจมีการบริการที่มีคุณภาพ ใจกว้าง และเชื่อถือได้ในระยะยาวเป็นที่ยอมรับจากลูกค้า	4.03	.887	มาก
8. ธุรกิจสามารถปฏิบัติงานตามวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้ผลการดำเนินงานมีคุณภาพ	3.82	.103	มาก
9. ธุรกิจเชื่อมั่นว่าจากการมีประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจที่ยาวนาน จะส่งผลต่อการลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้	3.23	.769	ปานกลาง
10. ธุรกิจมีการพัฒนาอบรมบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.85	.655	มาก
รวม	3.73	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านคุณภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าในคำถามทั้ง 5 ข้อ นั้น ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 4 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจมีการบริการที่มีคุณภาพ ใจกว้าง และเชื่อถือได้ในระยะยาว เป็นที่ยอมรับจากลูกค้ามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.03$) ธุรกิจมีการพัฒนาอบรมบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.85$) ธุรกิจสามารถปฏิบัติงาน ตามวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้ผลการดำเนินงานมีคุณภาพ ($\bar{X} = 3.82$) ธุรกิจให้ความสำคัญกับการบริการหลังการขายแก่ลูกค้าเพื่อสร้างความแตกต่างและความประทับใจในการบริการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.23$) อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจเชื่อมั่นว่าจากการมีประสบการณ์ ในการประกอบธุรกิจที่ยาวนาน จะส่งผลต่อการลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ ($\bar{X} = 3.23$)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านนวัตกรรมของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

ด้านนวัตกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
11. ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ได้อย่างสะดวก	3.95	.212	มาก
12. ธุรกิจมีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ในการให้บริการลูกค้าสม่ำเสมอ	4.54	.693	มากที่สุด
13. ธุรกิจมีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาขั้นตอน และกระบวนการทำงานเพื่อให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น	4.34	.793	มากที่สุด
14. ธุรกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงาน ให้มีความทันสมัย ให้ง่ายต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกในการบริการ	3.60	.775	มาก
15. ธุรกิจสามารถกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ แก่ลูกค้าอยู่เสมอ	3.04	.884	ปานกลาง
รวม	3.90	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีการได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านนวัตกรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าในคำถามทั้ง 5 ข้อ นั้น ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจมีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ในการให้บริการลูกค้าสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) ธุรกิจมีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาขั้นตอนและกระบวนการทำงานเพื่อให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 4.34$) อยู่ในระดับมาก 2 ข้อคำถามคือ ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ได้อย่างสะดวก มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.95$) ธุรกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัย ให้ง่ายต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกในการบริการ มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 3.60$) อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจสามารถกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ แก่ลูกค้าอยู่เสมอ แก่ลูกค้าอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.04$)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าของธุรกิจรับหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	\bar{X}	S.D.	ระดับ
16. ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา	4.42	.561	มากที่สุด
17. ธุรกิจมุ่งเน้นปรับปรุงการบริการจากข้อเสนอแนะของลูกค้าอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	4.21	.519	มากที่สุด
18. ธุรกิจมอบการบริการให้แก่ลูกค้าด้วยความรวดเร็วตามเวลาที่นัดหมาย และเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด	3.56	.677	มาก
19. ธุรกิจมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อการ ให้บริการรวมถึงมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริการแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.86	.107	มาก
20. ธุรกิจสามารถให้บริการและมีบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3.81	.083	มาก
รวม	3.97	0.39	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจรับหมาก่อสร้างขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีการได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านนวัตกรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าในคำถามทั้ง 5 ข้อ นั้น ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.42$) ธุรกิจมุ่งเน้นปรับปรุงการบริการจากข้อเสนอแนะของลูกค้าอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 4.21$) อยู่ในระดับมาก 3 ข้อคำถาม คือ ธุรกิจมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อการ ให้บริการรวมถึงมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริการแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.86$) ธุรกิจสามารถให้บริการและมีบริการที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 3.81$) ธุรกิจมอบการบริการให้แก่ลูกค้าด้วยความรวดเร็วตามเวลาที่นัดหมาย และเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.56$)

4. การทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

เนื่องจากสมมติฐานของการวิจัยนี้มี 2 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยลักษณะธุรกิจมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
2. สมมติฐานที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากสมมติฐานการวิจัยทั้ง 2 ข้อข้างต้น สามารถนำมาสร้างสมมติฐานทางสถิติ เพื่อใช้ทดสอบ ดังนี้

4.1 สมมติฐานที่ 1

H_0 : ปัจจัยลักษณะธุรกิจไม่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

H_1 : ปัจจัยลักษณะธุรกิจมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามรูปแบบธุรกิจ

รูปแบบธุรกิจ	\bar{X}	S.D.
บริษัทจำกัด	.02187	.13315
ห้างหุ้นส่วน	.14631	.10082

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะธุรกิจ จำแนกตามรูปแบบธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3	.644	.215	1.289	.279
ภายในกลุ่ม	216	32.618	.166		
รวม	219	33.262			

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะธุรกิจ จำแนกตามรูปแบบธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร พบว่ารูปแบบธุรกิจแตกต่างกัน ไม่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	\bar{X}	S.D.
น้อยกว่า 20 คน	.07816	.05961
21 – 50 คน	.10657	.12980
51 – 100 คน	.02841	.13074
มากกว่า 100 คน	.02187	.13315

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะธุรกิจ จำแนกตามจำนวนพนักงานที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	2	.338	.169	1.013	.003
ภายในกลุ่ม	217	32.923	.167		
รวม	219	33.262			

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะธุรกิจ จำแนกตามจำนวนพนักงานที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร พบว่าจำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถเปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามทุนจดทะเบียนของธุรกิจ

ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ	\bar{X}	S.D.
ต่ำกว่า 1,000,000 บาท	.06484	.09257
1,000,001 – 5,000,000 บาท	.06250	.11169
5,000,001 – 10,000,000 บาท	.04444	.15554
มากกว่า 10,000,000 บาท	.02805	.08661

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะธุรกิจ จำแนกตามทุนจดทะเบียนของธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความสามารถเปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	4	.355	.089	.526	.002
ภายในกลุ่ม	215	32.907	.169		
รวม	219	33.262			

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะธุรกิจ จำแนกตามทุนจดทะเบียนของธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความสามารถเปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร พบว่า ทุนจดทะเบียนของธุรกิจที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความสามารถเปรียบเทียบการแข่งขัน

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถเปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน

ระยะเวลาในการดำเนินงาน	\bar{X}	S.D.
น้อยกว่า 5 ปี	.08333	.20577
5 – 10 ปี	.01905	.19573
11 – 20 ปี	.04314	.12886
มากกว่า 20 ปี	.12647	.17527

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะธุรกิจ จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	4	.235	.059	.347	.004
ภายในกลุ่ม	215	33.027	.169		
รวม	219	33.262			

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะธุรกิจ จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร พบว่าระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

4.2 สมมติฐานที่ 2

H_0 : องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

H_1 : องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตารางที่ 4.21 แสดงความสัมพันธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้สัมพันธ์กับความได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	
	Pearson Correlation (r)	Sig.
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	0.39	0.000*
ด้านรูปแบบความคิด	0.34	0.000*
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.41	0.000*
ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม	0.31	0.000*
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	0.33	0.000*
รวม	0.35	0.000*

จากตารางที่ 4.21 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าความสัมพันธ์มากที่สุด 0.41 ทั้งในภาพรวมและรายด้านย่อย ในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร” สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะได้ ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอสรุปผลเป็น 3 หัวข้อ คือ วัตถุประสงค์ของการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และสรุปผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก

1.1.3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความได้เปรียบทางการแข่งขัน จำแนกตามธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก

1.1.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง จำนวน 485 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง จำนวน 220 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด มี 3 ส่วน ดังนี้ 1) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก

ในกรุงเทพมหานคร 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของรัฐกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แบบสอบถาม ใช้เวลาเก็บข้อมูล 3 เดือน ตั้งแต่เดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2559 ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 220 ฉบับ

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยสถิติที่ใช้ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาครั้งนี้ พบว่า

1) **รูปแบบธุรกิจ** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรูปแบบธุรกิจเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด มีจำนวน 121 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 55 และบริษัทจำกัด มีจำนวน 99 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 45

2) **จำนวนพนักงาน** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน น้อยกว่า 20 คน มีจำนวน 100 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 45.45 ลำดับที่ 2 จำนวนพนักงาน 21-50 คน มีจำนวน 60 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 27.27 ลำดับที่ 3 จำนวนพนักงาน 51-100 คน และจำนวนพนักงานมากกว่า 100 คน มีจำนวนเท่ากัน คือ 30 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 13.64

3) **ทุนจดทะเบียน** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียนของรัฐกิจ 1,000,001 - 5,000,000 บาท มีจำนวน 160 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 72.73 ลำดับที่ 2 ทุนจดทะเบียน 5,000,001 - 10,000,000 บาท มีจำนวน 30 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 13.64 ลำดับที่ 3 ทุนจดทะเบียนมากกว่า 10,000,000 บาท มีจำนวน 20 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 9.09 ลำดับที่ 4 ทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 1,000,000 บาท มีจำนวน 10 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 4.55

4) **ระยะเวลาในการดำเนินงาน** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 11-20 ปี มีจำนวน 85 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 38.64 ลำดับที่ 2 ระยะเวลาในการดำเนินงาน 5-10 ปี มีจำนวน 65 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 29.55 ลำดับที่ 3 ระยะเวลาในการดำเนินงาน น้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 40 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 18.18 ลำดับที่ 4 ระยะเวลาในการดำเนินงาน มากกว่า 20 ปี มีจำนวน 30 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 13.64

1.3.2 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาครั้งนี้ พบว่าในภาพรวมระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.76 และเมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่าทั้ง 5 ด้านนั้น ผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยแล้ว พบว่าด้านรูปแบบความคิด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.81 ลำดับที่ 2 คือ ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.80 ลำดับที่ 3 คือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.76 ลำดับที่ 4 คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.72 และลำดับสุดท้าย คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.70

1.3.3 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาครั้งนี้ พบว่าในภาพรวมระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่าทั้ง 5 ด้านนั้น ผู้บริหารธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยแล้ว พบว่าด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.97 ลำดับที่ 2 คือ ด้านประสิทธิภาพและด้านนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้งสองด้าน 3.90 และลำดับสุดท้าย คือ ด้านคุณภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.73

1.4 การทดสอบสมมติฐาน

1.4.1 สมมติฐานที่ 1

ปัจจัยลักษณะธุรกิจมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะธุรกิจ จำแนกตามรูปแบบธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร พบว่ารูปแบบธุรกิจแตกต่างกัน ไม่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะธุรกิจ จำแนกตามจำนวนพนักงานที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร พบว่าจำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะธุรกิจ จำแนกตามทุนจดทะเบียนของธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร พบว่าทุนจดทะเบียนของธุรกิจที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะธุรกิจ จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร พบว่าระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมติฐานที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในภาพรวม และรายด้านย่อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. อภิปรายผล

ปัจจัยลักษณะธุรกิจ มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการวิจัย พบว่ารูปแบบธุรกิจแตกต่างกัน ไม่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทรารักษ์ สุทธิจันทร์ พบว่าผลกระทบลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพงานให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ถึงแม้ผู้บริหารมีความเห็นด้วยในระดับมาก และให้ความสำคัญกับการคิดอย่างเป็นระบบ สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม แต่ยังไม่สามารถส่งเสริมหรือปลูกฝังให้พนักงานมีความกล้าแสดงออก หรือให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ตรงกับความต้องการ อาจเนื่องมาจากลักษณะส่วนใหญ่ของธุรกิจนี้เป็นสถานประกอบการขนาดเล็กที่มีพนักงานน้อย ไม่เกิน 50 คน การที่จะผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีทักษะในการสร้างสรรค์พัฒนาศักยภาพรวมถึงการจัดนวัตกรรมหรือการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและองค์กร ให้เกิดการได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนอาจจะทำได้ แต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานครจริง ตามสมมติฐาน จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1 องค์กรควรให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมให้เพิ่มมากขึ้น โดยมิได้จำกัดเพียงการทำงานกับทีมงานของหน่วยงานภายในเท่านั้น แต่หมายรวมถึง การทำงานร่วมกับพันธมิตร

เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นเครือข่ายนั้น จะช่วยทำให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานข้ามสายงาน หรือการเรียนรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการเปิดโลกทัศน์และมุมมองของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจมากยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

3.2 ควรพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรม ให้อิสระทางความคิดแก่บุคลากร เพื่อส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์

3.3 ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มเติมในมิติอื่น ๆ เช่น การมุ่งเน้นทางการตลาด การบริหารงาน ลักษณะการแข่งขัน กลยุทธ์การตลาดมุ่งเน้นที่ลูกค้า มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุง เพื่อก่อให้เกิดทักษะในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมสนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงาน และสามารถเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้แก่กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมา ก่อสร้างขนาดเล็กที่สนใจนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจต่อไป





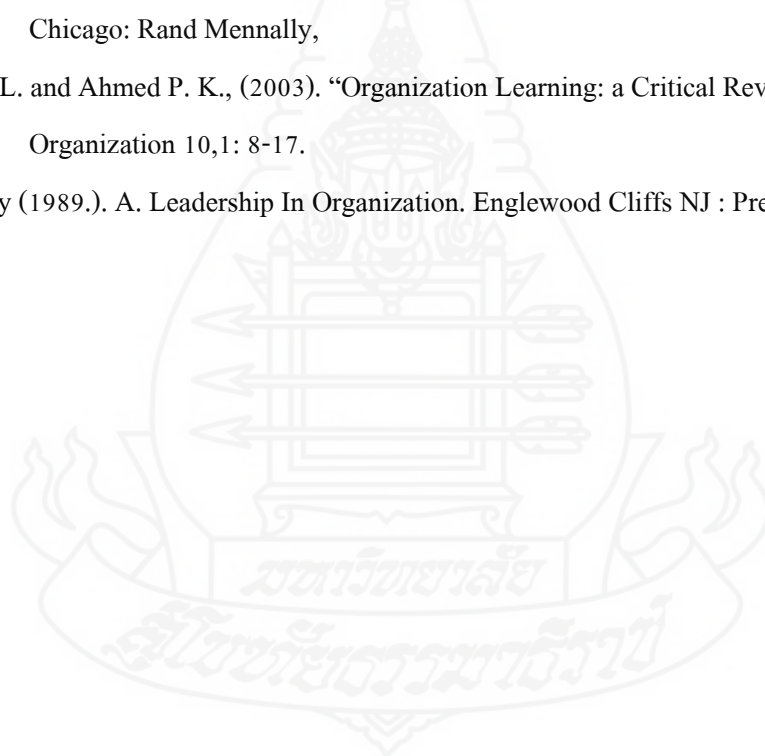
บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- เกษกานดา คงทวีเลิศ. “สภาพของโรงเรียนในฐานะองค์แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่.” (การค้นคว้า อีสาระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ขวัญเรือน รัตมี. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานองค์การฟอกหนัง บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- จันทิวา ยศแก้ว. (2548). สภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14. (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล. (2546). วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด. (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
- ชวินทร์ ชัมมนันทกุล. (2541). คู่มือวิฤกตเศรษฐกิจ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บิสิเนส อินเทลลิเจนซ์แอนด์ ครีเอทีวิตี.
- ชเนศ จำเกิด. (2541). องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization). วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี, 25(137), (กุมภาพันธ์-มีนาคม).
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS. กรุงเทพมหานคร: บิสิเนสอาร์แอนด์ดี.
- นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง. (2550). การจัดการความรู้ ผู้การปฏิบัติเพื่อคุณภาพและการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: เอสแอนด์ จีกราฟฟิค.
- พิบูล ทีปะปาล. (2547). กลยุทธ์การตลาด : การตลาดสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิบูล ทีปะปาล. (2549). การบริหารการตลาด : ยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- บุบผา พวงมาลี. (2542). การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ปวีณ์นุช คา เทศ. (2545). การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาล ชุมชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

- ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา. (2546). การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1. (ปริญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
ที่มา <http://tpk12.multiply.com/journal/item/21>
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2546). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : บริษัท เพียร์สันเอดดู
เคสน์ อินโดไชน่า จำกัด.
- วิศิษฐ์ ชูวงษ์. (2540). *แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่บ้านใหม่*. กรุงเทพมหานคร :
สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- อัมพล ชุสนุก, ธรรมพรชัย โรจโชติกุล, และ จีวีวรรณ ชุสนุก. (2557). อิทธิพลของส่วนประสมทาง
การตลาดต่อคุณค่าที่รับรู้ ความพึงพอใจ และความจงรักภักดีของลูกค้าร้านทอมซิค.
วารสารปัญญาภิวัฒน์, 6 (1): 18-32.
- วารินทร์ สิ้นสูงสุด. (2548). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา*. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2559.
จาก: images.penja.multiply.com multiplycontent.com
- เสรี วงษ์มณฑา. (2542). *กลยุทธ์การตลาด : การวางแผนการตลาด*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซ
เท็กซ์ จำกัด.
- Abramson, Mark A. (1978). In search of The New Leadership.” Leadership Inc 10 (September 1996): 1-4.
- Black R. Robert and Mouton S. Jane'z. (1997). *The New Managerial Grid* (Houston: Gulf
Publishing,Co.10.
- Brain, Q. (1996). Topographic organization of Fos-like immune reactivity in the rostra nucleus of
the solitary tract evoked by gustatory stimulation with sucrose and quinine: (Online)
Available from: www.sciencedirect.com
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline : The art practice of the learning organization* .
New York: Doubleday.
- Marquardt, M.J. and Reynold. (1994). *A The gabble learning organization*. New York: IRWIN.
- Argyris, C., and Schon, D.A. (1977). *Organizational learning H: Theory method and practice*.
New York: Addison – Wesley.
- Pedler, M., Burgoyne, J.,and Boydell, T.(1991). *The Learning Company : A Strategy for
sustainable development*. Maidenead: Mc Graw-Hill.
- Luthans, F. *Organizational Behavior*. 8th ed. Boston : Irwin / McGraw Hill, 1998.
- Moilanen, R. (2001, January-March). “Diagnostic Tools for Learning Organizations” *The
Learning Organization*. 8(1). 6-12

- Ellinger, D.A. Yang, B. & Ellinger, E.A. (2000). Is the Learning Organization for Real? Examining the Impacts of the Dimensions of the Learning Organization on Organizational Performance. (Online). Available : <http://www.edst.educ.ubc.ca/aerc/2000/ellingeretal1-final.pdf>.
- Orlando V. G. Gary, D.G., Phillip, C., W. (2000). Predictors of Learning Organization: A human resource development practitioner's perspective. 7: 5-12
- Rowder R.W (2001). *The learning organization and Strategic Change*. 66: 11-16
- Tead, Ordway.(1993). *The Art of Leader*. New York : Mc Graw – Hill Book Company, 1970.
- Ulrich, D. "Profiling Organization Competitiveness: Cultivating Capabilities." *Human Resource Planning*. 16,3: 1-17.
- Vroom, Victor H. (1976). "Leadership." in *Handbook of Industrial and Organization Psychology* Chicago: Rand Mennally,
- Wang C. L. and Ahmed P. K., (2003). "Organization Learning: a Critical Review." *The Learning Organization* 10,1: 8-17.
- Yukl, Gary (1989.). *A. Leadership In Organization*. Englewood Cliffs NJ : Prentice Hill,





ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ
รับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามชุดนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชาการ การศึกษา
ค้นคว้าด้วยตนเองของนักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัย
ใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถาม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และขอขอบคุณมา ณ
โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () ให้ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว
ในแต่ละข้อ

1. รูปแบบธุรกิจ

- () บริษัทจำกัด () ห้างหุ้นส่วน

2. จำนวนพนักงาน

- () น้อยกว่า 20 คน () 21 – 50 คน
() 51–100 คน () มากกว่า 100 คน

3. ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ

- () ต่ำกว่า 1,000,000 บาท () 1,000,001 – 5,000,000 บาท
() 5,000,001 – 10,000,000 บาท () มากกว่า 10,000,000 บาท

4. ระยะเวลาในการดำเนินงาน

- () น้อยกว่า 5 ปี () 5 – 10 ปี
() 11 – 20 ปี () มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดกรอกแบบสอบถามต่อไปนี้ โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้					
1. ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพเพื่อก้าวสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จตามเป้าหมาย					
2. ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ และที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					
3. ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะของตนเอง					
4. ธุรกิจส่งเสริมให้ใช้เวลาว่างในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการพัฒนางานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน					
5. ธุรกิจเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรในความรู้ความสามารถเป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถแสวงหาและเพิ่มพูนได้					
ด้านรูปแบบความคิด					
6. ธุรกิจไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ					
7. ธุรกิจมุ่งเน้นสนใจติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่อย่างสม่ำเสมอ					
8. ธุรกิจพร้อมจะปรับแนวคิด วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ					

9. ชุรกิจสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพิจารณาทบทวนความคิดก่อนการตัดสินใจเสมอ					
10. ชุรกิจเชื่อว่า การแสดงออกในการทำงานไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสที่จะได้แสดงความสามารถในการทำงาน					
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
11. ชุรกิจตระหนักถึงอนาคตและความสำเร็จขององค์การ ความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคน					
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน(ต่อ)					
12. ชุรกิจให้บุคลากรยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงานร่วมกันขององค์กร					
13. ชุรกิจให้สิทธิกับบุคลากรในการนำข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาในการทำงาน					
14. ชุรกิจสามารถส่งเสริมให้บุคลากรนำวิสัยทัศน์ขององค์กร ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง					
15. ผู้บังคับบัญชาในองค์กรเป็นคนเปิดกว้างทางความคิด รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา					
ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม					
16. ชุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรทำงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน อยู่เสมอ					
17. ชุรกิจมุ่งเน้นให้บุคลากรมีการวางแผนและปฏิบัติงานร่วมกัน					
18. ชุรกิจให้ความสำคัญกับการยอมรับศักยภาพและความสามารถของบุคลากรในการทำงาน					
19. ชุรกิจกระตุ้นให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมทุกครั้ง เพื่อให้มีการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
20. ชุรกิจสนับสนุนให้บุคลากรมีการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันอยู่เสมอ					

<u>ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ</u>					
21. ธุรกิจของท่านมีการจัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อใช้กำหนดแนวทางในการตัดสินใจ					
22. ธุรกิจของท่านสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ					
23. ธุรกิจของท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในการทำงาน ที่จะส่งผลกระทบต่อกันภายในองค์กร					
24. ธุรกิจจะพัฒนาองค์การเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องใช้แนวทางที่เป็นระบบเข้ามาประยุกต์ใช้					
25. ธุรกิจเชื่อว่าจะเกิดการเรียนรู้ได้จากบุคลากรในองค์กร ตระหนักในหน้าที่ของตน และให้ความร่วมมือระหว่างกันภายในองค์กร					

ตอนที่ 3 **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ**
รับหมาก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดกรอกแบบสอบถามต่อไปนี้ โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

ความสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ด้านประสิทธิภาพ</u>					
1. ธุรกิจมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดการสูญเปล่า					
2. ธุรกิจได้นำระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการและสอดคล้องกับเป้าหมาย					
3. ธุรกิจมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่สอดคล้องกับเป้าหมาย					

ความสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. ธุรกิจสามารถให้บริการให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5. ธุรกิจมีการจัดสรรบุคลากรให้ตรงกับความสามารถของหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ด้านคุณภาพ					
6. ธุรกิจให้ความสำคัญกับการบริการหลังการขายแก่ลูกค้า เพื่อสร้างความแตกต่างและความประทับใจในการบริการ					
7. ธุรกิจมีการบริการที่มีคุณภาพ ว่างใจ และเชื่อถือได้ในระยะยาวเป็นที่ยอมรับจากลูกค้า					
8. ธุรกิจสามารถปฏิบัติงานตามวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีคุณภาพ					
9. ธุรกิจเชื่อมั่นว่าจากการมีประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจที่ยาวนาน จะส่งผลต่อการลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้					
10. ธุรกิจมีการพัฒนาอบรมบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ด้านนวัตกรรม					
11. ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ได้อย่างสะดวก					
12. ธุรกิจมีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ในการให้บริการลูกค้าสม่ำเสมอ					
13. ธุรกิจมีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาขั้นตอนและกระบวนการทำงานเพื่อให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น					
14. ธุรกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัยให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกในการบริการ					

ความสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15. ธุรกิจสามารถกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ แก่ลูกค้าอยู่เสมอ					
ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
16. ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา					
17. ธุรกิจมุ่งเน้นปรับปรุงการบริการจากข้อเสนอแนะของลูกค้าอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
18. ธุรกิจมอบการบริการให้แก่ลูกค้าด้วยความรวดเร็วตามเวลาที่นัดหมาย และเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด					
19. ธุรกิจมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อการให้บริการรวมถึงมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริการแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
20. ธุรกิจสามารถให้บริการและมีบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า					

_^_ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามฉบับนี้_^_



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวนภัสรัชนีภรณ์ เพ็ชรบัว
วัน เดือน ปีเกิด	20 เมษายน 2524
สถานที่เกิด	จังหวัดนครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ปี 2546
สถานที่ทำงาน	บริษัท 110 เอ็นจิเนียริง จำกัด กรุงเทพมหานคร (ปี 2550-ปัจจุบัน)
ตำแหน่ง	พนักงานธุรการ
สถานที่ทำงาน	บริษัท เนทเวิร์ค อินซทอลเลชั่น ซิสเต็ม จำกัด กรุงเทพมหานคร (ปี 2548-ปี 2549)
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ
สถานที่ทำงาน	บริษัท กรีนเดคคอง จำกัด กรุงเทพมหานคร (ปี 2546 - ปี 2548)
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บัญชี

