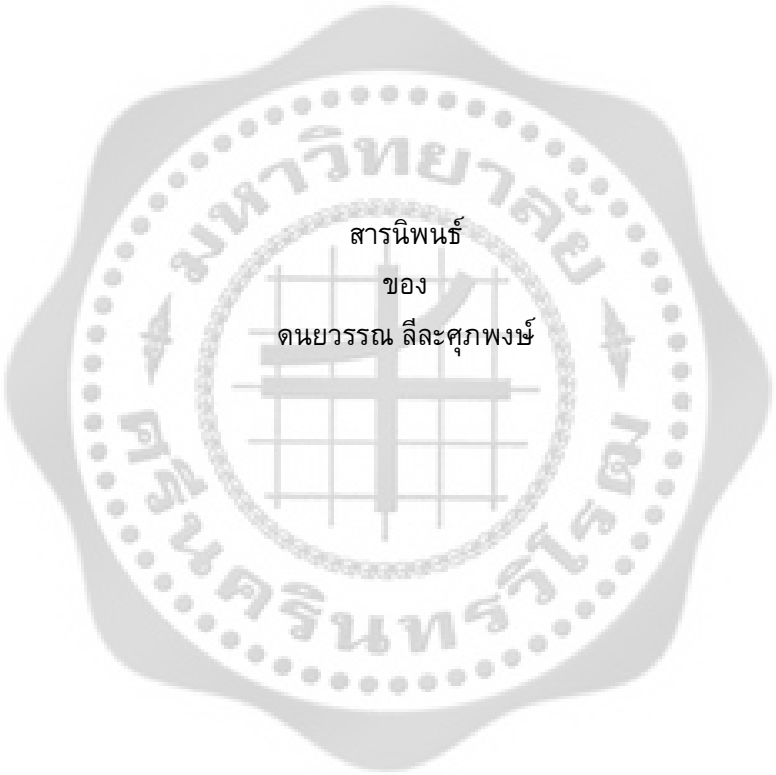
# ลักษณะของพนักงานและผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทอาหารบริการด่วน



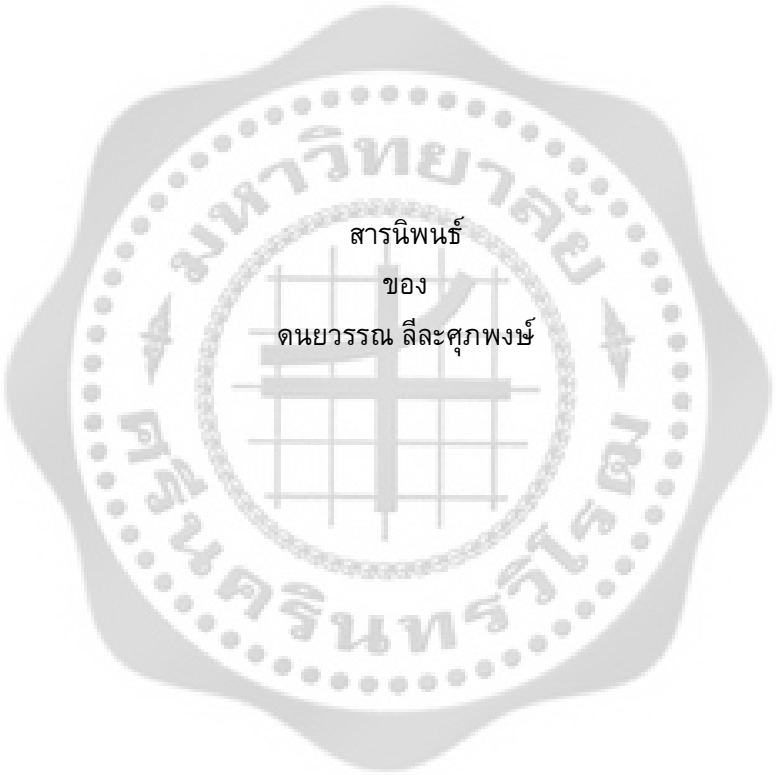

สารนิพนธ์

ของ

ดนยวรรณ ลีละศุภพงษ์


เสนอต่อบัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2554

ลักษณะของพนักงานและผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา บริษัทอาหารบริการด่วน




สารนิพนธ์

ของ

ดนยวรรณ ลีละศุภพงษ์


เสนอต่อบัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2554

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

# ลักษณะของพนักงานและผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทอาหารบริการด่วน

บทคัดย่อ

ของ

ดนยวรรณ ลีละศุภพงษ์

เสนอต่อบัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2554

ดนยวรรณ ลีละศุภพงษ์. (2554). *ลักษณะของพนักงานและผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทอาหารบริการด่วน*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ.

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอาหารบริการด่วน และลักษณะของพนักงานที่มีต่อผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยตัวแปรอิสระได้แก่ ลักษณะของพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ตัวแปรตามได้แก่ ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานประจำในระดับต่างๆ ภายในบริษัทอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทยในส่วนของสำนักงานใหญ่ จำนวน 190 คนโดยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า

1. ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กร ด้านการลดต้นทุนการผลิต
2. ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กร ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม
3. ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กร ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

# PERSONNEL ATTRIBUTES AND ORGANIZATION PERFORMANCE IN THE PERSPECTIVE OF LEARNING ORGANIZATION : A CASE OF A FAST FOOD COMPANY

AN ABSTRACT

BY

DONYAWAN LEELASUPHAPONG

Presented in partial fulfillment of Requirements

for the Master of Business Administration degree in Management

at Srinakharinwirot University

May 2011

Donyawan Leelasuphapong. (2011). *Personnel Attributes and Organization Performance in the Perspective of Learning Organization: A Case of a Fast Food Company*. Master's Prloject, M.B.A.(Management) Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor: Dr. Panid Kulsiri.

This research aimed to study the characteristics of a learning organization of a fast food company and the personnel attributes that affect the performance of organization based on the concept of learning organization. The independent variables are the characteristics of employees of learning organization in terms of personal mastery, mental models, shared vision, team learning and system thinking. The dependent variable is the performance of the learning organization.

The sample of 190 employees was drawn from different levels within the headquarters of a fast food company in Thailand. Questionnaires were used to collect data. The statistics used to analyze the data were the percentages, mean and standard deviation. The hypotheses testing was conducted by Pearson's correlation coefficient and Multiple Regression analysis at the statistical significance level of 0.05.

Results are as follows :

1. Personal mastery, mental models, shared vision, team learning and system thinking had relationship with the performance of the organization in terms of cost reduction.

2. Personal mastery, mental models, shared vision, team learning and system thinking had relationship with the performance of the organization in terms of innovation creating capability.

3. Personal mastery, mental models, shared vision, team learning and system thinking had relationship with the performance of the organization in terms of employee satisfaction.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่องลักษณะของพนักงานและผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทอาหารบริการด่วน ของดนยวรรณ ลีละศุภพงษ์ฉบับนี้แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

(อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....

(.....)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

(อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์

(.....)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์

(.....)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะสังคมศาสตร์

(.....)

วันที่.....เดือน พฤษภาคม พ.ศ.2554

# ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับการสนับสนุน และความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นอันมีคุณค่า และมีคุณประโยชน์ในการวิจัยอย่างดียิ่ง รวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ในการวิจัยครั้งนี้ด้วยความเมตตาตลอดมา ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร.กาญณ์ระวี อนันตอัครกุล และดร.ไพบูลย์ อาชารุ่งโรจน์ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแบบสอบถาม และให้คำแนะนำในการวิจัย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ ทุกท่านที่คอยช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการจัดทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้

ท้ายสุดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่ได้อบรมสั่งสอนผู้วิจัยให้เป็นคนดี ขยัน อดทน ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม และได้มอบโอกาสทางการศึกษา เพื่อเป็นวิชาความรู้ติดตัวมาจนถึงปัจจุบัน รวมไปถึงสามี ลูก น้องสาว และเพื่อนๆ ทุกท่านที่คอยให้กำลังใจ ความห่วงใยตลอดจนให้การสนับสนุน และความช่วยเหลือในทุก ๆ ด้านแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดีมาโดยตลอดระยะเวลาการศึกษา และการทำงานวิจัย รวมทั้งครู อาจารย์ทุกท่านที่ได้คอยอบรม สั่งสอน และให้การประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่างๆ แก่ผู้วิจัยจนกระทั่งประสบความสำเร็จในวันนี้

ดนยวรรณ ลีละศุภพงษ์

# สารบัญ


| บทที่ | หน้า |
|---|---|
| 1 บทนำ | 1 |
| ภูมิหลัง | 1 |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย | 2 |
| ความสำคัญของการวิจัย | 2 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 3 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย | 3 |
| ตัวแปรที่จะศึกษา | 3 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 3 |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย | 6 |
| สมมติฐานในการวิจัย | 6 |
| **2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** | 7 |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 8 |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 20 |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน | 23 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 23 |
| **3 วิธีดำเนินการวิจัย** | 26 |
| การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง | 26 |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 27 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 31 |
| การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล | 32 |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | 32 |
| **4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล** | 34 |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | 34 |
| การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 34 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 35 |

# สารบัญ (ต่อ)


| บทที่ | หน้า |
|---|---|
| **5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ** | 66 |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย | 66 |
| ความสำคัญของการวิจัย | 66 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 66 |
| สมมติฐานในการวิจัย | 67 |
| วิธีดำเนินการวิจัย | 67 |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 68 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 70 |
| การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล | 70 |
| สรุปผลการศึกษาค้นคว้า | 70 |
| อภิปรายผล | 75 |
| ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย | 78 |
| ข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยครั้งต่อไป | 79 |
| **บรรณานุกรม** | 80 |
| **ภาคผนวก** | 85 |
| ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ | 86 |
| ภาคผนวก ข แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย | 88 |
| **ประวัติย่อผู้วิจัย** | 95 |

# บัญชีตาราง


**ตาราง** **หน้า**

1 จำนวนและค่าร้อยละของลักษณะของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม..... 35
2 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน..... 37
3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน โดยรวมและรายข้อ..... 38
4 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน โดยรวมและรายข้อ..... 40
5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมและรายข้อ..... 41
6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมและรายข้อ..... 43
7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมและรายข้อ..... 45
8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน..... 46
9 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต โดยรวมและรายข้อ..... 47
10 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม โดยรวมและรายข้อ..... 48
11 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน โดยรวมและรายข้อ..... 49
12 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต..... 51
13 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม..... 53
14 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน..... 54

# บัญชีตาราง (ต่อ)


**ตาราง** **หน้า**

15 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต..... 57

16 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม..... 60

17 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน..... 62

18 การสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน..... 64

# บัญชีภาพประกอบ

**ภาพประกอบ** **หน้า**

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 6

# บทที่ 1
# บทนำ

## ภูมิหลัง

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ไม่ว่าเราจะอยู่ ณ ที่ไหนหรือจุดใด เราสามารถรับรู้หรือรับผลกระทบจากสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั่วทั้งโลก ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นผลเนื่องมาจากการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทุกด้านจะส่งผลกระทบอันรวดเร็วและสำคัญต่อส่วนอื่น ๆ ของโลก

ในโลกยุคสังคมเศรษฐกิจบนฐานความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว และการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้สิ่งมีชีวิตทุกประเภทมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม และสามารถดำรงชีวิตอยู่บนโลกนี้ได้ สิ่งมีชีวิตใดก็ตามที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ก็จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เปรียบเช่นองค์กรใดที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วก็จะก้าวขึ้นไปเป็นผู้นำในระดับโลก ในทางกลับกันถ้าองค์กรใดที่ไม่แสวงหาความรู้และล้าหลัง องค์กรนั้นก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้ ในยุคนี้ แม้จะมีเงินทุนมหาศาลแต่ก็ไม่สามารถที่จะชดเชยกับความรู้และการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ซึ่งเราเรียกระบบเศรษฐกิจนี้ว่า ระบบเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) เป็นเศรษฐกิจของสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based Society) ความรู้มีความสำคัญต่อการตัดสินใจ การเพิ่มอำนาจในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นในโลกยุคปัจจุบัน สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่หยุดนิ่งในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรม ซึ่งทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา องค์การใดที่มีการเรียนรู้และปรับตัวได้ดี ก็สามารถดำรงอยู่ได้ (ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์. 2550) ดังนั้น เพื่อความอยู่รอด คนในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้ทันหรือก้าวนำต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เกิดความรวดเร็วในการได้มาซึ่งข้อมูลที่สำคัญ ๆ ที่จะนำมาใช้วิเคราะห์ สังเคราะห์ให้เป็นสารสนเทศ และแปลงให้เป็นความรู้ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรจะต้องบรรลุเป้าหมายทั้งในแง่ของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าทั้งในเรื่องคุณภาพสินค้าและบริการ การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การมีสินค้าและบริการใหม่ ๆ รวมถึงการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกที่ตรงกับคุณสมบัติของงานนั้น ๆ และเมื่อพนักงานได้เข้ามาทำงานในองค์กร มีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีความรอบรู้ มีทักษะเพิ่มมากขึ้น ถ้าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญและไม่มีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี การพัฒนาและการถ่ายทอดความรู้ก็จะไม่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะให้พนักงานแต่ละคนก็จะสูญเปล่าเมื่อบุคคลนั้นได้ออกไปจากองค์กร ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงให้ความสำคัญต่อการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะถือว่าองค์กรจะสำเร็จได้ก็ด้วย “คน” แต่รวมถึงผลักดันให้เกิดการทำงานภายใต้การวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ทรัพยากรทางภูมิปัญญาของผู้คนในองค์กรน่าจะเป็นสิ่งเดียวที่ประกันความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าหมายที่สำคัญก็คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการแสวงหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยเน้นที่การเรียนรู้ ที่เกิดขึ้นจากการยกระดับความสามารถของคนข้างในองค์กรที่อยู่กับปัญหา ต้องเรียนรู้หนทางแก้ไขปัญหา เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี ที่คุ้มค่า ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีมนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งบุคคล ทีม และองค์กรไปในตัว เป็นการพัฒนาเจตคติ ค่านิยม นอกเหนือไปจากทักษะฝีมือ และสิ่งที่ผูกโยงเข้ากับปรัชญาและวิสัยทัศน์ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ปาริฉัตต์ ศังขะนันทน์. 2547: ออนไลน์) ทั้งนี้ แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของการออกแบบองค์กรเพื่อรับมือกับสภาพเศรษฐกิจในระดับโลกาภิวัตน์เพราะเป็นการพัฒนาทั้งระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์การ โดยการเรียนรู้จะเปิดกว้างและผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงานอย่างต่อเนื่องจากประสบการณ์ที่ได้รับทั้งทางบวกและทางลบเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับผลการทำงานของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งซึ่งเป็นธุรกิจประเภทร้านอาหารบริการด่วน และให้สิทธิแฟรนไชนส์ในประเทศไทย มีจำนวนสาขาทั้งหมด 300 กว่าสาขา ใน 56 จังหวัด มีการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาอย่างต่อเนื่อง และมีความเชื่อมั่นว่าพนักงานคือทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร มีการให้ความสำคัญ และพัฒนาพนักงานในทุกๆด้าน เช่นการฝึกอบรม ให้ความรู้ ยกย่องและให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานที่ทำความดีอย่างสม่ำเสมอ

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอาหารบริการด่วน
2. ศึกษาลักษณะของพนักงานที่มีต่อผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

## ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบความสัมพันธ์ของลักษณะของพนักงานต่อผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ในการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยที่สนับสนุน

การเรียนรู้ต่าง ๆให้เกิดความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของพนักงาน หน่วยงาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในภาพรวมขององค์กรมากที่สุด อันจะนำไปสู่การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. ประชากรที่ใช้ในการทำวิจัย

ประชากร ได้แก่ พนักงานประจำในระดับต่าง ๆ ภายในบริษัทอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทยในส่วนของสำนักงานใหญ่ จำนวน 328 คน (ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทย, เมษายน 2553)

#### 2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานประจำในระดับต่าง ๆ ภายในบริษัทอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทยในส่วนของสำนักงานใหญ่ ซึ่งจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamanae โดยยอมให้มีค่าความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 5% ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างขนาด 180 คน และได้เพิ่มเติมอีก 10% เพื่อป้องกันความผิดพลาด จึงมีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 198 คน จากนั้นทำการสุ่มรายชื่อพนักงานในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างดังกล่าวด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบใช้ความสะดวก (Convenience Sampling)

### ตัวแปรที่จะศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะของพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990)
   - 1.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)
   - 1.2 แบบแผนความคิด (Mental Models)
   - 1.3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
   - 1.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
   - 1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
2. ตัวแปรตาม คือ ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้
   - 2.1 การลดต้นทุนการผลิต
   - 2.2 ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม
   - 2.3 ความพึงพอใจของพนักงาน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พนักงานประจำ ประกอบด้วยตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก และเจ้าหน้าที่ประจำ

2. ลักษณะพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ลักษณะของพนักงานในการเรียนรู้ 5 ลักษณะ ได้แก่

2.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญ มีความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายที่ต้องการให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริง ใฝ่เรียนรู้และสร้างสรรค์ซึ่งจะช่วยให้การทำงานดำเนินไปโดยอัตโนมัติและมีผลงานออกมาได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดหรือดีกว่าที่องค์กรกำหนด

2.2 แบบแผนความคิด (Mental Models) หมายถึง การเข้าใจบทบาทหน้าที่ มีมุมมองหรือมีโลกทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กร จนเกิดเป็นความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดของตน โดยสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2.3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีมุมมองร่วมกันกับผู้ร่วมงานและองค์กรรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กร มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าภายใต้จุดหมายเดียวกัน ร่วมกันแสดงความคิดเห็น มีวิสัยทัศน์ร่วมกันและทิศทางไปสู่จุดหมายเดียวกัน

2.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มองค์กรโดยการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ โดยอาศัยการสนทนา อภิปราย การประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ คิดในสิ่งใหม่ๆ สมาชิกในทีมมีการทำงานที่สอดประสานกันและปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีความไว้วางใจต่อกัน

2.5 การคิดอย่างระบบ (System Thinking) หมายถึง วิธีการคิดหรือการมองสิ่งต่างๆ ในลักษณะของภาพโดยรวมทั้งหมด มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ว่ามีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สามารถวางแผนการปฏิบัติงานให้ผลของงานเกิดความกระจ่าง ชัดเจน เป็นระบบ

3. ผลการทำงาน หมายถึง ศักยภาพและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงาน องค์กร วัดจากสิ่งต่างๆ เหล่านี้

3.1 การลดต้นทุนการผลิต หมายถึง การทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำสุดๆ และให้ใช้ปริมาณน้อยสุดๆ จนถึงเลิกใช้ไปเลย หรือตัดงานที่ไม่จำเป็นออกไป โดยรวมเป็นเป้าหมายในการลดต้นทุนการผลิตทั้ง 5 ด้าน คือ 1) การลดความสูญเสีย (reduce waste) หรือพยายามลดสิ่งที่เกิดขึ้นแต่ไม่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่สินค้า 2) เพิ่มผลิตภาพ (improve productivity) หรือใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า 3) ประหยัดและยืดอายุการใช้ทรัพยากร (preserve resource) โดยพยายามใช้ทรัพยากรให้ได้นานที่สุด 4) เพิ่มผลกำไร (increase profit) และ 5) มีความสามารถในการแข่งขัน (improve competitive standing) โดยมีศักยภาพที่จะพัฒนาสินค้าในการแข่งขันและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าคู่แข่ง

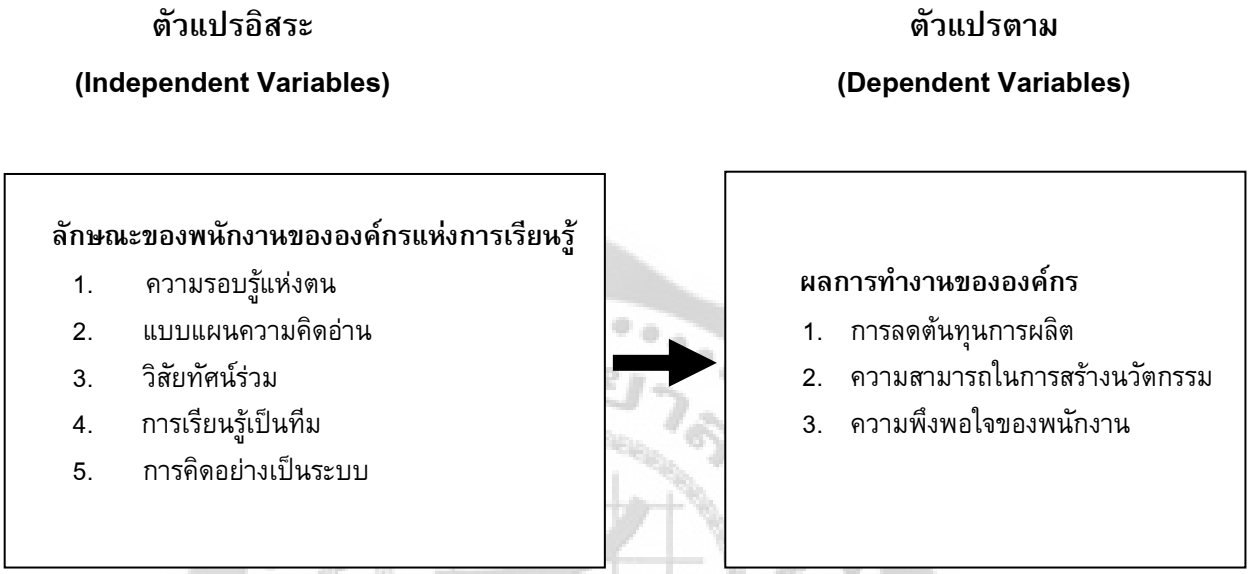
3.2 ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลขององค์กรรวมถึงการสร้างมูลค่า

ใหม่โดยเกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก ทำให้สิ่งต่างๆ เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้บริหาร และผู้ถือหุ้น

3.3 ความพึงพอใจของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึก หรือทัศนคติในเชิงบวกของพนักงานที่มีต่องานและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยรวมเป็นความพึงพอใจทั้ง 9 ด้าน คือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคง ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านนโยบายและการบริหารงาน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ลักษณะของพนักงานและผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทอาหารบริการด่วน” มีกรอบแนวคิดดังนี้




ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

1. ความรอบรู้แห่งตนมีความสัมพันธ์ต่อผลการทำงานขององค์กร
2. แบบแผนความคิดอ่านมีความสัมพันธ์ต่อผลการทำงานขององค์กร
3. วิสัยทัศน์ร่วมมีความสัมพันธ์ต่อผลการทำงานขององค์กร
4. การเรียนรู้เป็นทีมมีความสัมพันธ์ต่อผลการทำงานขององค์กร
5. การคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์ต่อผลการทำงานขององค์กร

# บทที่ 2
# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี รวมถึงผลงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดสมมติฐาน การกำหนดตัวแปร กรอบแนวความคิด และแนวทางในการดำเนินงานวิจัย โดยได้กำหนดประเด็นในการนำเสนอ ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
    1.1 ความหมายขององค์กร
    1.2 การเรียนรู้ในองค์กร
    1.3 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
    1.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
        1.4.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)
        1.4.2 แบบแผนความคิด (Mental Models)
        1.4.3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
        1.4.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
        1.4.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 1.1 ความหมายขององค์กร (Organization)

ความหมายขององค์กร มีผู้ให้ความหมายขององค์กรไว้หลายความหมาย ดังนี้

สมยศ นาวีการ (2538: 10) ได้ให้ความหมายองค์กรว่าเป็นความสัมพันธ์ที่มีแบบแผนระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องขึ้นอยู่ระหว่างกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่าง

ธีรศักดิ์ อัครบวร (2544: 129) ได้ให้ความหมายขององค์กรไว้ว่า เป็นการรวมกลุ่มของมนุษย์ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยกำหนดกฎเกณฑ์ การจัดกำลังคน ตลอดจนกิจกรรมที่สอดคล้องกันเพื่อบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ร่วมกัน

บาร์นาด (ประพันธ์ สุริหาร. 2532: 36; อ้างอิงจาก Barnard. 1972) กล่าวว่า องค์กรเป็นระบบความร่วมมือระหว่างบุคคล ซึ่งมีความรู้สึก วิจารณญาณและความมุ่งหมาย

ไวร์ ไดม๊อค (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2540:2; อ้างอิงจาก White I. Dimock. 1996) กล่าวว่า องค์กรเป็นการจัดบุคคลให้ร่วมกันปฏิบัติงานโดยมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นส่วนสัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยราบรื่น และบังเกิดความพอใจทั้งฝ่ายผู้ปฏิบัติงาน และฝ่ายที่จะได้รับประโยชน์จากผลงานนั้น

โดยสรุปแล้ว องค์กร คือ การที่กลุ่มบุคคลมารวมตัวกันโดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยมีทั้ง องค์กรที่แสวงหาผลกำไร คือองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่างๆ และ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นหลัก เช่น สมาคม สถาบัน มูลนิธิ เป็นต้น

### 1.2 การเรียนรู้ในองค์กร

มีผู้ให้นิยามของคำว่า “การเรียนรู้” ไว้ดังนี้

สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน (2526: 123) กล่าวถึงการเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเกิดจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อตอบสนองสิ่งเร้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ครอบคลุมกับระบบต่าง ๆ ของร่างกาย รวมทั้งอารมณ์ ทัศนคติและการปรับตัวทางสังคม

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533: 28) กล่าวว่า การเรียนรู้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะถาวรพอสมควรซึ่งก็คือ การได้รับประสบการณ์นั่นเอง

มาร์ควอด์ท (บุปผา พวงมาลี. 2542: 15; อ้างอิงจาก Marquardt. 1994) กล่าวถึงการเรียนรู้ว่าเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการได้รับลักษณะนิสัย ความรู้และทัศนคติทั้งหลาย ทำให้

บุคคลมีการปรับตัวทั้งในด้านส่วนตัวและทางสังคม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นย่อมมีความรู้ความสามารถ

จากความหมายที่กล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดั้งเดิมไปสู่พฤติกรรมที่คาดหวังที่ค่อนข้างมั่นคงถาวรโดยอาศัยประสบการณ์และการฝึกหัด การสังเกตจากการกระทำของตัวแบบที่ได้รับการเสริ มแรง หรือการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง ไม่ใช่พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงเป็นครั้งคราวหรือเกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว เช่น การเจ็บป่วย ผลจากการใช้ยา หรือความเมื่อยล้าอ่อนเพลีย และไม่ใช่พฤติกรรมตามธรรมชาติ เช่น วุฒิภาวะ ปฏิกิริยาสะท้อนต่างๆ เป็นต้น

**1.3 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้**

ความหมายของคำว่า "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ในความเข้าใจของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งอาจจะมีมุมมองที่แตกต่างกันออกไป แต่ในภาพรวมของทุกคนต่างมองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกัน คือ ต้องการเห็นบุคลากรทุกระดับในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับตนเอง ผู้อื่น องค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ตามลำดับ ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมความหมายไว้ดังนี้

เซนกี (บุปผา พวงมาลี. 2542: 9-10; อ้างอิงจาก Senge. 1990: 3, 14) ได้ให้ความหมายของ "องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่คนมีการขยายขอบสมรรถนะขององค์การ เพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้และผู้คนในองค์การต่างเรียนรู้วิธีการอย่างแท้จริงได้และผู้คนในองค์การต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องแก่สมาชิกทุกคน เป็นองค์การที่ปฏิรูปโดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้

จำเรียง วัยวัฒน์และคณะ (2540: 11) องค์กรเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นเร่งเร้า และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจนานัปการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจน มีความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัฒน์ตลอดไป

เพ็ดเลอร์ เบอร์ยอน และ บอยเดล (Pedler, Burgoyne & Boydell. 1991) ได้ให้ความหมายของ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ว่าเป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน และมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน

มาร์ควอด์ท และ เรโนล์ด (Marguardt; & Reynolde. 1994) ได้ให้ความหมายของ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ว่าเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่ม ให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็น

พลวัต โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

สมิต สัชฌุกร (2541) ได้ให้ความหมายของ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ว่าเป็นองค์กรที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เสาวรส บุนนาค (2543) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง กระตุ้น อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ขยายขอบเขนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ้ม ระดับองค์กร โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อนำไปสู่จุดหมายร่วมกันขององค์กร โดยการานำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่พัฒนาศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง มีความคิดระเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกตัวองค์การเอง โดยภาพรวมก็จะเป็นองคากรที่มุ่งจะแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนาเพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

จากความหมายของ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่เอื้อให้บุคลากรในองค์การมีโอกาสทีจะพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนในองค์การให้เกิดจิตสำนึกร่วมกันที่จะเรียนรู้กับผู้อื่นอย่างาจริงใจ มีการแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

**1.4 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้**

แนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) มีต้นกำเนิดมาจากงานเขียนของ **Chris Argyris** (1997) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาซึ่งได้เสนอแนวความคิดด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาด ต่อมาในปี 1978 **Chris Argyris** ได้เขียนผลงานร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง MIT ถือได้ว่าเป็นตำราเล่มแรกที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับ Learning Organization ซึ่งได้ใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์การ” (Organization Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการ และได้เผยแพร่ในประเทศสหรัฐอเมริกา และเมื่อปี 1988 ได้เผยแพร่ ในประเทศอังกฤษ ลงในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการ ต่อมา **Peter M.Senge** ได้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการเขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบัน

คือ หนังสือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (1990) โดยหนังสือเล่มนี้ **Senge** ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning ซึ่งหนังสือเล่มนี้กล่าวถึง วินัย 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎี ต่อมาในปี 1994 **Senge** ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ในชื่อ The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization (1994) เพื่อให้ข้อแนะนำและแนวทางที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ และในปี 1998 **Senge** ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenge to Change in Learning Organization (1998)

การเกิดขึ้นของประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานอย่างต่อเนื่องนั้น จะเป็นผลลัพธ์สำคัญที่ได้มาจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานยุคใหม่ ช่วยให้องค์กรมีความเป็นเลิศ มีความเก่ง และสมบูรณ์แข็งแกร่ง รวมทั้งพร้อมที่จะฝ่าวิกฤติ สามารถเผชิญภาวะการแข่งขันทุกรูปแบบ และมีความไก้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป (จำเรียง วัยวัฒน์. 2540: 13)

ปีเตอร์ เซนกี (Peter Senge. 1990) ได้ให้แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ซึ่งเขาได้มองเห็นศูนย์กลางของการเรียนรู้สู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยได้นำเสนอประเด็นคำถามจากทฤษฎีและการปฏิบัติไปสู่การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีแนวทางดังต่อไปนี้

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)
2. แบบแผนความคิด (Mental Models)
3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

### 1.4.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

ปัจเจกบุคคลจะต้องมีความรอบรู้แห่งตน เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งทำ การเก่งในการเรียนรู้ ก็คือ มีปฏิภาณ ไหวพริบและความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยในการใฝ่รู้ จนก้าวเข้าสู่วัยทำงานแล้ว ก็ยังประพฤติปฏิบัติอยู่อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพราะตระหนักดีว่า ภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ เป็นโลกเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge Based Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการ และยังต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เลยทีเดียว และการเรียนรู้นี้ก็จะเป็นหนทางหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึงซ่งความเป็นเลิศนี้ได้

เมื่อแต่ละคนได้ฝึกปฏิบัติจนบรรลุถึงความรอบรู้นี้แล้ว และได้มีโอกาสมารวมกันเป็นทีมงาน ก็จะส่งผลให้ทีมงานนั้นยิ่งมีความเป็นเลิศมากขึ้น และจะเป็นทีมงานที่ยิ่งใหญ่ซึ่งเป็น

พื้นฐานขององค์การเรียนรู้ไปสู่เป็นองค์กรอัจฉริยะ ที่จะรับผิดชอบกระทำการใด ๆ ก็ล้วนแต่ประสบความสำเร็จได้อย่างดียิ่ง

**คุณลักษณะของความรอบรู้แห่งตน**

**1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์** เป็นเรื่องที่สำคัญมาสำหรับการมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช (2547: 16-17) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปได้ไกลโดยการรับแรงดึง (Tension) เปรียบเสมือนมีมือดึงออกจากกันระหว่างภาพปัจจุบัน (Status Goal) เป็นภาพอนาคต (Vision) ที่ดึงไปข้างหน้า แล้วเหมือนมีหนังยางดึงอยู่ระหว่างภาพปัจจุบันกับภาพอนาคต เพราะฉะนั้นถ้าเรายิ่งดันไปเท่าไร ก็จะยิ่งมีแรงดึงกลับมาที่เดิม เรียกว่า Creative Tension เป็นการมีปฏิวัมพันธ์ระหว่างความคิดที่มีอยู่ กับความคิดใหม่ที่จะมุ่งไปได้

อารี รังสินันท์ (2537: 29-31) ได้อ้างถึงทฤษฎีของกิลฟอร์ดที่ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการคิดอย่างหลากหลายซึ่งเรียกว่า การคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking) โดยมีการแจกแจงองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

1.1 ความคิดคล่อง (Fluency) หมายถึง ปริมาณของความคิดได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง โดยไม่ซ้ำกัน แล้วนำเอาความคิดที่ได้ทั้งหมดมาพิจารณาเปรียบเทียบกันว่า ความคิดใดเป็นความคิดที่ดีที่สุด และให้ประโยชน์คุ้มค่าที่สุดโดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณา เช่น ประโยชน์ที่ได้ เวลา การลงทุน ความยากง่าย เป็นต้น

1.2 ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง กลุ่มหรือประเภทของความคิดที่ได้ ซึ่งจะเป็นการเสริมให้ความคิดคล่องมีความแปลกแตกต่างออกไป หลีกเลี่ยงการซ้ำซ้อนหรือเพิ่มคุณภาพความคิดให้มากขึ้น ด้วยการจัดแบ่งหมวดหมู่โดยมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

1.3 ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ความหมายที่มีลักษณะใหม่แตกต่างไปจากความคิดพื้น ๆ โดยทั่วไป เป็นความคิดที่เกิดจากการนำเอาความรู้เดิมมาดัดแปลงให้เป็นความคิดใหม่ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ บ่อยครั้งที่ความคิดริเริ่มจำเป็นต้องอาศัยความคิดจินตนาการที่คิดสร้างและพยายามให้เกิดผลงานด้วย

ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของบุคคล ในการคิดใหม่เพื่อนำมาเสริมสิ่งเดิมให้ดีขึ้น หรือเพื่อให้เกิดผลผลิตใหม่ที่ยังไม่เคยมีมาก่อนโดยเป็นการรวบรวมเอาความรู้ต่าง ๆ ทั้งที่เป็นประสบการณ์ และภูมิปัญญาจากแหล่งอื่น นำมาเชื่อมโยงเข้ากับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและทางเลือกใหม่ให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นเพื่อนำไปสู่ผลผลิตใหม่ในสาขาวิทยาการต่าง ๆ หรืออาจเป็นเพียงกระบวนการใหม่ ๆ ไปสู่ผลผลิตที่มีอยู่เดิมนั่นก็เป็นได้ เป็นการมีนวัตกรรมนั่นเอง ซึ่งการมีนวัตกรรม ก็คือการนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การบริหาร การจัดการ การสร้างระบบ ให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงานต่าง ๆ เพื่อนำออกสู่ลูกค้าทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. 2543: 111-112)

**2. การเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง** คือ การที่บุคคลซึ่งเป็นหน่วยขององค์การให้ความสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเชี่ยวชาญสูงสุดในภารกิจของตน การเรียนรู้นั้นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา พร้อมที่จะปรับตัวเพื่อทำภารกิจของตนให้ดีที่สุด กล่าวได้ว่าองค์การจะเรียนรู้ได้ก็ต้องมีบุคลากรที่เป็นบุคลากรที่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learning Person) เป็นเงื่อนไขสำคัญ (วิจารณ์ พานิช. 2547: 6)

มาร์ควอด์ท (บดินทร์ วิจารณ์. 2548: 109; อ้างอิงจาก Marquardt. 1994) ได้ยกตัวอย่างการเรียนรู้พัฒนาตนเอง โดยยึดหลักสองประการ คือ การศึกษาด้วยตนเอง หรือการเรียนรู้ในประเด็นที่ต้องการและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การศึกษาด้วยตนเอง เป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นไปที่การศึกษาด้วยตนเอง (Self study) และเสริมด้วยการฝึกอบรมเฉพาะทางเพื่อเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติพร้อม ๆ ไปกับการพัฒนาทักษะของตน ทั้งนี้เพราะความต้องการของแต่ละคนมักถูกกำหนดมาจากงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ขณะนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงควรเป็นไปตามความต้องการของแต่ละบุคคล

หนทางที่นำไปสู่ความเป็นเลิศหนทางหนึ่งก็คือ การพัฒนาทักษะด้านอภิญญา (Metacognitive skills) เนื่องจากทักษะนี้ จะเพิ่มพูนความสามารถในการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ของแต่ละคน ยิ่งมีทักษะทางด้านปริญญามากเท่าใด ก็ยิ่งเป็นการเพิ่มโอกาสที่จะก้าวไกลได้ทันความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใดก็ตาม

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญยิ่งกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ (รวมถึงการพิจารณาไตร่ตรอง) การเรียนรู้ประเภทนี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะของบุคคล และองค์การในทุกระดับ ดังนั้นการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การจึงพยายามปรับการเรียนรู้แบบเดิม ๆ ไปเป็นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติในทุกสภาพแวดล้อมการทำงาน

**3. วิสัยทัศน์ส่วนตัว** ทำให้บุคคลในองค์การมีเป้าหมายที่จะเป็นแนวทางในการคิดในการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ และมีพลังอันจะนำไปสู่การการสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพสูง นอกจากนี้แล้ว ยังทำให้กระบวนการและความพยายามในการเรียนรู้ที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นดำเนินต่อไป แม้ว่าจะประสบอุปสรรคบ้างก็ตามที

วันทนา เมืองจันทร์ (2542: 32-33) ได้กล่าวถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลไว้ว่า

3.1 ให้พิจารณาถึงอดีตที่ผ่านมา โดยจัดเหตุการณ์ในอดีตที่สำคัญมาไว้เป็นส่วน ๆ แล้วบันทึกรูปแบบ และเนื้อหาสำคัญของเหตุการณ์นั้น ๆ โดยบันทึกจุดเด่นของช่วงเวลที่เกิดขึ้นก่อน

3.2 ใช้เหตุการณ์ที่สำคัญ ๆ ในอดีตเป็นฐาน และช่วยกันตัดสินใจว่าสิ่งใดที่ตัวเองและคนใกล้ชิดอยากให้เป็นไปในอนาคต และถ้าสิ่งนั้นเหมาะสมที่สุดแล้ว มันก็ควรจะเกิดขึ้นโดยใช้การพิจารณา

3.3 กำหนดช่วงเวลาลงในแผนงานระยะยาว แล้วนำเอาตัวเองลงในกรอบของช่วงเวลาในอนาคตนั้น เพื่อเรียนรู้ถึงโอกาสของความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในช่วงเวลานั้น เพื่ออธิบายผลที่จะได้รับให้เป็นรูปธรรม มีการแสดงความรูสึก และพูดคุยถึงความสำเร็จในอนาคต และตั้งใจที่จะทำให้เป็นจริงให้ได้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการประเมินสิ่งที่ได้ทำไปตามแนวทางวิสัยทัศน์และระยะเวลา

3.4 เขียนเป็นรายงาน หรือบันทึกความจำ หรือเรื่องราว ซึ่งสามารถอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาในอนาคตได้

3.5 ทดสอบสมมติฐานกับบุคคลอื่น โดยจัดเรียงสมมติฐานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์เป็นข้อ ๆ และซักถามผู้แนะนำที่ใกล้ชิดว่าเขามีปฏิกิริยาอย่างไรต่อสมมติฐาน

3.6 ลงมือปฏิบัติเพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุตามผลที่กำหนดไว้ โดยใช้วิริยะ อุตสาหะและความเพียรพยายาม อย่าย่อท้อเมื่อพบอุปสรรคต่าง ๆ

พีรวัส จารุดุล กล่าวถึงสู่ความเป็นเลิศว่า มีความเป็นตัวของตัวเอง สร้างรรค์ผลที่ปรารถนามีศักยภาพของตน

สรุปแล้วคำว่า ความรอบรู้แห่งตน ก็คือความสามารถเฉพาะบุคคลที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์การให้เกิดความสำเร็จด้วยจิตสำนึกปฏิภาณไหวพริบ มีวิสัยทัศน์ สามารถเรียนรู้ด้วยข้อมูลในการหาข้อเท็จจริงและเหตุผลในการพัฒนาทักษะให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

**2. แบบแผนความคิด (Mental Models)**

เซนกี (สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. 2547: 35; อ้างอิงจาก Senge. 1990) กล่าวว่า แบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้อง เป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม

ลือชัย พันธ์เจริญกิจ (2540: 13) ได้กล่าวถึง แบบแผนความคิดว่าบุคคลรับรู้และเข้าใจในงานที่ทำไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ มีรูปแบบความคิดโลกทัศน์ตามความเป็นจริง

วิโรจน์ สารัตนะ (2545: 9) ได้กล่าวถึง แบบแผนความคิดว่า การสร้างสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การจะทำให้สมาชิกมีการตื่นตัว ทำให้เกิดแรงจูงใจภายในเป็นไปตามทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีภาวะผู้นำความคิดเข้าใจมุมมองวิธีคิดของตน ในแต่ละคนที่มีต่อโลกในแต่ละเรื่องแต่ละด้านเป็นประสบการณ์ที่ได้รับสั่งสมมา มีผลต่อพฤติกรรม ค่านิยม เจตคติ ที่มีต่อบุคคลสรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย วิธีนี้ฝึกฝนให้ได้เข้าใจแยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อ กับสิ่งที่เราปฏิบัติ ทักษะความคิด การวางแผน และทักษะในการเรียนรู้ที่มีผลต่อความคิด ความอ่านของตน ผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection skills) ทักษะการสืบค้น (Inquiry skills) ในการปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะทั้ง 2 อย่างนี้เป็นแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง และมักขัดกับกลุ่มอำนาจหรือความเคยชินที่

มีอยู่เดิมโดยบุคคลมักจะคิดอยู่ในด้นเดียว หรือมุมมองเดียวแต่วินัยนี้มองโลกในหลาย ๆ มุมมอง เป็นการลดอคติในใจ

แบบแผนความคิดที่จะพัฒนาสมองให้เห็นภาพในด้านที่ถูกต้องมี 2 ประการ

1. มีการวางแผนในการทำงานแต่การวางแผนนั้นต้องมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลา ต้องปรึกษาหารือกันเป็นประจำ

2. ทุกคนต้องมีลักษณะในการคิดไตร่ตรองสิ่งที่ทำไปแล้วต้องรู้และคิดว่าเหตุใดจึงทำเช่นนั้นและถ้าทำอีกครั้ง จะปรับแก้ตรงไหน นอกจากนี้ยังต้องมีทักษะในการสืบค้นปัญหาและข้อมูลเพื่อแก้ไข

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ได้กล่าวถึงลักษณะแบบแผนความคิดที่เกิดขึ้นในองค์กรไว้ 3 แบบ

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) การที่คนในองค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การทำงานจะช่วยในการพัฒนาการทำงานของคนในองค์การให้ดียิ่งขึ้น ง่ายขึ้น ทำให้มีวิธีการแปลกใหม่ในการทำงาน ไม่น่าเบื่อ ส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาในการที่จะแข่งขันกับ องค์การอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารโอกาส (Change Opportunity) เป็นวิธีการคิดเพื่อที่จะแก้ปัญหา ในการที่จะเปลี่ยนปัญหาที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อที่จะแก้ปัญหานั้น เป็นการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส ซึ่งการบริหารโอกาสต้องมีรูปแบบวิธีคิดที่ต้องให้ความสำคัญไปที่ระดับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่เพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในองค์การ

3. การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารแผนใหม่ ซึ่งพัฒนาขึ้นในช่วงต้น และช่วงกลางของศตวรรษที่ 20 โดยนำเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ในการแก้ไขปัญหา วางแผน พัฒนา และสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์การในมิติต่าง ๆ อย่างได้ผล โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต่อความอยู่รอด และการเจริญเติบโตของหน่วยงาน ทั้งภาครัฐ และเอกชน

สรุปได้ว่า แบบแผนความคิด เป็นประสบการณ์มุมมองของสมมติฐานทางปัญญาของบุคคล มีผลต่อพฤติกรรม เจตคติในโลกความเป็นจริงที่มีอิทธิพลต่อวิธีที่เราทำความเข้าใจโลก และวิธีที่เราทำงาน เพื่อผลในอนาคตโดยมีทักษะ การคิด การวางแผน ทักษะการสืบค้น มาพัฒนางานให้บรรลุความสำเร็จ

**3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)**

วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร และการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์

สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้เกิดพลัง และแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2545: 392)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ร่วมไว้ ดังต่อไปนี้

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542: 10) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ร่วมไว้ว่า เป็นความชัดเจนของภาพลักษณ์จากความรู้สึกพึงปรารถนามีความมุ่งหวังเหตุผลและพันธกิจที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้บรรลุเป้าหมายเพื่ออนาคตขององค์กร

พวงรัตน์ เกษตรแพทย์ (2543: 106) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ คือ ภาพหรือสิ่งที่พึงปรารถนาในอนาคต อาจมีลักษณะในเชิงปรัชญาที่สามารถให้ทิศทางกับผู้นำที่จะนำองค์การไปสู่การกำหนดภารกิจหลักที่มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรมมากขึ้น

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (นิตยา ด้วงประเสริฐ. 2550: 34; อ้างอิงจาก วิโรจน์ สารรัตนะ; และอัญชลี สารรัตนะ. 2545)กล่าวถึงวิสัยทัศน์ร่วมเช่นกันว่า คือการมีค่านิยมร่วมเป็นไปตามหลักการของวัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมร่วม จะทำให้มีความผูกพันกับองค์กรก่อให้เกิดการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นให้จงได้ในอนาคต หรือเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวมีการเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร มีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรเป็นการปรับแนวคิดของแต่ละคนเข้าหากัน การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรเป็นการทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจภารกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) ขององค์การ เพื่อให้บุคลากรรู้ว่ากำลังจะทำอะไรเพื่อองค์กรแต่ละคนในองค์กร อาจมีวิธีการที่แตกต่างกันไปในการบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร

มาร์ควอด์ท (บดินทร์ วิจารณ์. 2544: 135; อ้างอิงจาก Marquardt. 1994) ได้ให้เหตุผลที่สนับสนุนความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ 4 ประการ

ประการแรก: การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจะก่อให้เกิดศูนย์รวม และพลังแห่งการเรียนรู้ซึ่งการเรียนรู้ที่จะสร้างสรรค์ และมีพลานุภาพที่จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนในองค์การทราบดีว่าสิ่งนั้นจะสร้างความสำเร็จให้กับพวกเขาอย่างแท้จริง

ประการที่สอง: วิสัยทัศน์นั้นมีความหมายต่อทุกคน เพราะนอกจากจะเป็นตัวแทนของความหวัง และฝันแล้ว ยังเป็นสิ่งที่นำไปสู่การปฏิวัติ สามารถตรวจสอบมุมมองความคิดของตนเองและมีเหตุผลที่ยอมรับการคิด และแนวปฏิบัติใหม่ ๆ

ประการที่สาม: วิสัยทัศน์เป็นตัวฉุดดึงให้เราก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์การ และวิสัยทัศน์ร่วมก็สนับสนุนให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงและทำให้เกิดนวัตกรรม

ประการที่สี่: ความหมายและค่านิยมร่วม (Shared Values and Meaning) มีความสำคัญต่อการกำหนดประเภทของความรู้ที่องค์การต้องการจะจัดเก็บ และถ่ายโอน

วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นตัวแทนที่กำหนดการวางแผน การดำเนินการ และเป็นตัวชี้นำผลของงาน ไม่มีองค์การใดที่ประสบความสำเร็จ หรือยิ่งใหญ่โดยปราศจากการมีวิสัยทัศน์ร่วม ฉะนั้นเมื่อองค์การมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ร่วมแล้ว ก็ต้องมีการสานวิสัยทัศน์โดยทุกคนในองค์การต้อง

ได้รับรู้ และเข้าใจ รวมถึงการช่วยกันพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การให้ดำเนินต่อไปด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย

สรุปแล้ว วิสัยทัศน์ร่วมเป็นภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้นำทุกคนซึ่งจะช่วยเป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นพันธะผูกพันของทุกคนในองค์กรที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง

**4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)**

กรมวิชาการ (นิตยา ด้วงประเสริฐ. 2550: 37; อ้างอิงจาก กรมวิชาการ. 2544) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงานของทุกคน โดยเน้นที่ความเป็นระบบ จะต้องมีวิจารณญาณร่วมกันตลอดเวลาว่ากำลังทำอะไร จะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ผู้เรียน และการพัฒนาแก่องค์กรที่เป็นสถานศึกษา จะทำให้กลุ่มคนมีการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือ เกื้อกูล มีความสามัคคีและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) แก่ผู้นำในองค์กรทุกระดับซึ่งจะเป็นพลังให้เกิดความสำเร็จ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542: 11) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีมเป็นพลังปัญญามาจากทักษะการคิดการทำงานร่วมกันของคณะมาจากความรู้สึกและเหตุผล มีรายละเอียดที่ปฏิบัติร่วมกัน

กรมวิชาการ (2545: 36) กล่าวถึงการเรียนรู้เป็นทีมว่าเป็นการทำงาน เป็นทีมที่มีวิธีการสำคัญ ได้แก่

1. การเสวนาเป็นการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกัน สมาชิกยอมรับเหตุผลและข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2. การอภิปรายโดยมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกไว้ล่วงหน้า

3. การบริหารงานเป็นทีมโดยมีผู้นำหรือหัวหน้าทีมเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ความสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545 อ้างถึงใน นิตยา ด้วงประเสริฐ, 2550: 38) กล่าวถึงการเรียนรู้เป็นทีมไว้ว่าเป็นไปตามหลักการความร่วมมือ หลักการกระบวนการกลุ่มเชื่อว่าสมาชิกเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันต้องเป็นไปทั้งองค์กร เป็นการเน้นการทำงานสร้างบรรยากาศให้สมาชิกทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีม การทำงานเป็นหมู่คณะโดยทุกคนในทีมงาน จะต้องมีวิจารณญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่ากำลังทำอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร สมาชิกทุกคนในทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเสมือนการเรียนรู้ ในระหว่างการทำงานต้องเน้นความเป็นระบบ อะไรจะต้องเรียนรู้ก่อนอะไรหลังและเติบโตพร้อม ๆ กัน ประเด็นสำคัญอยู่ที่จะสะกิดความอยากรู้ หรือจิตสำนึกที่ก่อให้เกิดความต้องการของแต่ละคนให้กลายเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นส่วนรวมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และ

ช่วยเกื้อกูล สามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ขยันคิด ขยันรู้ ขยันทำ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จของทีมงานอย่างมรประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

เซนกี (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544: 45; อ้างอิงจาก Senge. 1994) ให้ความเห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด

2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนั้น จะแบ่งออกเป็นวิธีกานการเรียนรู้ที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. ใช้การเสวนา (Dialogue) เป็นวิธีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันของคนในองค์การ ให้คนในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็นและมุมมอง เพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน

2. ใช้การอภิปราย (Discussion) คล้ายกับการเสวนา แต่จะเป็นทางการมากกว่า ต้องมีการเตรียมข้อมูลสมมติฐานหรือทางเลือกต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อนำมาอภิปรายกัน

3. ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) เป็นการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ (Leadership) มาช่วยในการบริหารงานโดยที่ผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นศิลปะและทักษะในการบริหารที่สำคัญยิ่งของผู้นำองค์กร และผู้บริหารองค์กรทุกระดับในการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

4. ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) เป็นกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องมีการกำหนดหัวหน้า และสมาชิกของโครงการ มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดชัดเจน มีการกำหนดกิจกรรม และผู้รับผิดชอบสำหรับแต่ละกิจกรรม

5. ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีลักษณะพิเศษคือเป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน (On the Job Training) ช่วยให้ผู้เรียนรู้มองเห็นภาพในการทำงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น วิธีการนี้จะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง มีค่าใช้จ่ายต่ำและมีข้อควรคำนึงถึงคือความเป็นระบบในการศึกษา ต้องมีการกำหนดการเรียนรู้ไว้ด้วยว่าต้องเรียนรู้อะไรก่อนหลัง และองมีการวัดผลการเรียนรู้ด้วย

สรุปในเรื่องการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมว่า เป็นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถของทีม มีการพูดคุยเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการอภิปรายของผู้คนในองค์กรเพื่อให้สมาชิกในทีมได้เรียนรู้ มองเห็นภาพ ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง

**5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)**

การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพรวมทั้งหมดและแยกย่อยไปในแต่ละจุดไปด้วยกัน วินัยในข้อนี้จะช่วยให้บุคคลและทีมงานแก้ปัญหาด้วยความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างสัมพันธ์กัน

พีระวัส จารุดุล (2541: 20) กล่าวถึง การคิดอย่างเป็นระบบว่าเป็นความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เป็นแนวทางในการบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542: 9) กล่าวถึงการคิดและเข้าใจเชิงระบบว่าเป็นระบบความเข้าใจเกี่ยวกับความต่อเนื่องภายในและความสัมพันธ์ภายนอก เป็นระบบภายในตัวเอง มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและขจัดปัญหา การยึดติดจะปิดกั้นและทำให้เกิดจุดบอดขององค์กร

ลักษณะการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544: 48)

1. คิดเป็นกลยุทธ์ โดยมีความชัดเจน ความแน่วแน่ในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย

2. คิดทันการ โดยเป็นการคิดที่ไม่ชาเกินการ มองเห็นความจริง บางทีชิงปฏิบัติก่อนที่ปัญหาจะเกิด

3. คิดเล็งโอกาส คิดมองว่าในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ มองให้ได้ประโยชน์

ขั้นตอนของความคิดและเข้าใจเชิงระบบมีดังนี้

1. พิจารณาถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์

2. พิจารณาองค์ประกอบของกิจกรรมหรือโครงการที่จะทำ

3. พิจารณาถึงระบบ วิธีการ และเครื่องมือ

เซนกี (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544: 8-9; อ้างอิงจาก Senge. 1999) กล่าวถึงเรื่อง การคิดและเข้าใจเชิงระบบ ว่าเป็นไปตามทฤษฎีเชิงระบบ (System Approach) มองโรงเรียน เป็นระบบสังคม มองอย่างภาพรวมไม่แยกส่วนจะเห็นภาพชัดเจนจะเป็นพลังการพัฒนาเป็นวินัยที่สำคัญ คือมีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) มีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง มีความคิดอย่างเป็นระบบ ทันต่อเหตุการณ์ หรือการคิดล่วงหน้าในแต่ละเรื่องเป็นระบบ ที่เป็นการพัฒนาองค์กรและขั้นตอนที่ถูกต้องของระบบนั้น ๆ เพื่อให้ปัจเจกบุคคล หรือทีมงานมีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่ามองภาพเดี่ยว ๆ วินัยนี้จะช่วยขจัดความสลับซับซ้อนขององค์กร เป็นกรอบการสร้างกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นแบบแผน สามารถทำความเข้าใจต่อปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งเป็นองค์รวมและส่วนย่อย

สรุปแล้วการคิดและเข้าใจเชิงระบบ หมายถึง ความเข้าใจภาพรวมทั้งหมดและการเชื่อมโยงกันของส่วนต่าง ๆ ทุกคนจะต้องมีความเข้าใจในองค์รวมและส่วนย่อย ต้องร่วมแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นที่มาของผลลัพธ์ต่าง ๆ ในองค์กร ในการศึกษาของ มาร์ควอด์ท (บดินทร์ วิจารณ์. 2548: 65; อ้างอิงจาก Marquardt. 1994) ยังได้นำเสนอไว้ว่าองค์กรใดที่สามารถประสานระบบย่อยทั้ง 5 นี้เข้าด้วยกัน ก็จะมีสมรรถนะที่ดีเยี่ยมที่จะสามารถทำให้เกิดสิ่งต่างๆ เหล่านี้

1. คาดการณ์ และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
2. เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการใหม่ ๆ ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
3. มีความชำนาญในการเรียนรู้จากคู่แข่งและจากผู้ร่วมงานมากขึ้น
4. ทำให้การถ่ายโอนความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรไปยังอีกส่วนหนึ่งรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม
5. เรียนรู้จากความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น
6. ใช้พนักงานทุกระดับให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเต็มที่
7. ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ลง
8. กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ทั่วทั้งองค์กร
9. ดึงดูดพนักงานที่ดีที่สุดให้ทำงานกับองค์กร
10. เพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

จากผลลัพธ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้น สามารถสรุปเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

**1. การลดต้นทุนการผลิต (Cost Reduction)**

การลดต้นทุนการผลิต หมายถึง การทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำสุดๆ และให้ใช้ปริมาณน้อยสุดๆ จนถึงเลิกใช้ไปเลย หรือตัดงานที่ไม่จำเป็นออกไป โดยรวมเป็นเป้าหมายในการลดต้นทุนการผลิตทั้ง 5 ด้าน คือ 1) การลดความสูญเสีย (reduce waste) หรือพยายามลดสิ่งที่เกิดขึ้นแต่ไม่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่สินค้า 2) เพิ่มผลิตภาพ (improve productivity) หรือใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า 3) ประหยัดและยืดอายุการใช้ทรัพยากร (preserve resource) โดยพยายามใช้ทรัพยากรให้ได้นานที่สุด 4) เพิ่มผลกำไร (increase profit) และ 5) มีความสามารถในการแข่งขัน (improve competitive standing) โดยมีศักยภาพที่จะพัฒนาสินค้าในการแข่งขันและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าคู่แข่ง และหลักการของการทำ Cost Reduction โดยส่วนใหญ่แล้วจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการลดปริมาณการใช้ทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรจำเป็นที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวอย่างแนวทางการดำเนินการอยู่ 4 วิธีด้วยกัน (วิชัย อุตสาหจิต. 2009: ออนไลน์)

วิธีที่ 1 การลดปริมาณของทรัพยากรที่บริโภค

วิธีที่ 2 การใช้ทรัพยากรอื่นทดแทน

วิธีที่ 3 การกำจัดหรือยกเลิกการใช้ทรัพยากรที่ไม่จำเป็น และ

วิธีที่ 4 การปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสม

**2. ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Innovation Creating Capability)**

ความหมายของนวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549: 3-4) ให้ความหมายสำหรับคำว่านวัตกรรม (Innovation) นั้นมีรากศัพท์มาจากคำในภาษาลาตินว่า “Innovare” ซึ่งแปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้น”

นอกจากนี้ส่วนความหมายของนวัตกรรม ทางสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติได้ให้ความหมายไว้สองแนว คือ

ความหมายเชิงแคบ: นวัตกรรม คือ ผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีร่วมกับพลวัตของกิจกรรมทางสังคม

ความหมายเชิงกว้าง: นวัตกรรม คือ การปฏิบัติ หรือสิ่งต่างๆ ที่ใหม่ต่อตัวปัจเจกหรือหน่วยที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ การรวมเอากิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงความสำเร็จเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการใหม่ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่นโดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาสและถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

กิดานันท์ มลิทอง (2540: 245) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมเป็นแนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสอทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

การสร้างนวัตกรรมมีหลายวิธี เช่น กระบวนการในการวางแผนดำเนินการขององค์กรมีการพิจารณาถึงโอกาสในการสร้างนวัตกรรม นำความต้องการของลูกค้า ข้อมูลต่าง ๆ จากลูกค้า มาเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมมาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรม นำความรู้ที่มีอยู่ขององค์กรมาสร้างนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมในสถานที่ทำงาน การพัฒนาพนักงานและหัวหน้างานเพื่อให้มีความรู้ความสามารถอันจะส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

ในปัจจุบันนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางกรแข่งขันขององค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งขัน และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

**3. การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน (Employee Satisfaction)**

เวชวิทญ์ เนียมอินทร์ (2542: 15, 25) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหมายถึงความรู้สึกหรือ ทัศนคติต่องานที่มีต่องานที่ปฏิบัติและงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ อันเป็นผลมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน ความมั่นคง ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจได้อย่างเหมาะสม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539: 100) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นเรื่องของความรู้สึกของคน หรือจะรวมไปถึงทัศนคติที่ดีของบุคคลที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่จะตอบสนองความต้องการในการปฏิบัติงานในการทำงาน ถ้าหากคนในองค์กรหรือหน่วยงาน

ใดมีความพึงพอใจในการทำงานมากก็จะพยายามที่จะสละเวลาหรือพยายามทุ่มเทแรงกายแรงใจและสติปัญญาให้แก่การทำงานนั้นมาก บุคคลที่มีความพึงพอใจมากหรือน้อยก็จะขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลในการทำงาน

วรูม (สุวิทย์ แสนสุข. 2544: 16; อ้างอิงจาก Vroom. 1964: 39-42) ได้สรุปองค์ประกอบพื้นฐานที่เกิดจากความพึงพอใจในงานไว้ดังนี้

1. งาน หมายถึง คนนั้นชอบงานหรือไม่ ถ้าชอบและอยู่ในความสนใจก็จะมีความพึงพอใจในงานสูงและงานที่ท้าทายทำให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้งานใหม่ ๆ อีกทั้งงานนั้น ๆ ก็ต้องเหมาะสมกับคนทำไม่ยากและไม่ง่ายจนเกินไป

2. ค่าจ้าง อาจจะเป็นเงินหรือค่าตอบแทนอื่น

3. โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ในการพิจารณาเล่อขั้นเลื่อนตำแหน่งจะตองมีเกณฑ์ในการพิจารณาที่ยุติธรรมและเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับได้

4. การยอมรับ การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

5. ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทน เมื่อบุคคลได้รับหรือคาดหวังว่าจะได้รับก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน

6. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมในงาน

7. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจในงาน

8. เพื่อนร่วมงาน เป็นองค์ประกอบที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจในงาน

9. องค์การและการจัดการ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน

## 3. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

**การวัดผลการดำเนินงาน**

เกียรติก้อง คุ้มไพโรจน์ (2537: 11) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผลการทำงานของลูกจ้างคนหนึ่งในระยะเวลาหนึ่งกับมาตรฐานงานที่ประสงค์จะได้รับของแต่ละชิ้นงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2530: 127) ได้นิยามว่า เป็นระบบประเมินผลตัวบุคคลอันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยเกณฑ์ และวิธีการต่างๆ อย่างปราศจากอคติใดๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องความก้าวหน้าซึ่งจะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโต

ภิญโญ สาธร (2517: 425) ได้นิยามว่า เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร และเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปในตัว การประเมินดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากร ส่วนการวินิจฉัยขั้นสุดท้ายเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง

ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงกระทำเป็นขั้นๆ นับตั้งแต่ขั้นต้นไปจนถึงขั้นสูง บุคลากรทุกคนจะมีผู้ที่อยู่เหนือตนเป็นผู้ประเมินผลงานของตนทุกคน

สีมา สีมานันท์ (2522: 56) ได้นิยามว่าเป็นการประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้หรือด้อยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิตยา ด้วงประเสริฐ (2550: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขารัชโยธิน ผลการวิจัยสรุปว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขารัชโยธินอยู่ในระดับมาทุกด้าน โดยมีรายละเอียดค่าเฉลี่ยสูงสุดของแต่ละด้านดังนี้ ในแต่ละด้านปรากฏผลดังนี้ 1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ คือ พนักงานมีความมุ่งมั่นในการนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ 2) รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง คือ พนักงานมีการยอมรับในเหตุผล หรือความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนางานครั้งต่อไป 3) ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ คือ พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารร่วมกันในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ พนักงานองค์การมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม และสมาชิกในทีมมีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงานร่วมกัน 5) ด้านความคิดและเข้าใจเชิงระบบ คือ พนักงานมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นระบบ

มานิดา ลือสายวงศ์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) โดยการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานและปัจจัยส่วนบุคคลที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ จำนวน 242 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งองค์กรเป็นพนักงานชั้นต้น/กลาง และมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับดี ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานเห็นว่า บมจ. ธนาคารกสิกรไทย มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านวิสัยทัศน์ร่วม

พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในขณะที่พนักงานกลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่ำกว่าพนักงานกลุ่มอายุน้อยกว่า 40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5-14 ปี มีความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และพนักงานทีมีระยะเวลาในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกว่ากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทยด้านวิสัยทัศน์ร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มากไปกว่านั้น ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำและปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อภิญญา ปลั่งพินิจกิจการ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท โตชิบ้า แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระยะเวลาร่วมงานกับองค์กร 6-10 ปี และมีตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการ โดยพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ลือชัย พันธ์เจริญกิจ (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่าธนาคารไทยพาณิชย์ มีศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือ ผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติยังไม่สามรถมองเห็นภาพรวม และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทัน และเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

อำนาจ สว่างศรี (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท บีเอฟเคที (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท บีเอฟเคที (ประเทศไทย) จำกัด ในความคิดเห็นของพนักงานบริหารระดับกลางทุกคน ศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 5 ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และศึกษาอิทธิพลขององค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริหารระดับกลางทุกคน ส่วนมากเป็นเพศชาย มีอายุ 31-35 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานระดับผู้ช่วยผู้จัดการมีจำนวนมากที่สุด การประเมินระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ฯ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าองค์ประกอบทุกตัวอยู่ในระดับสูง ยกเว้น การจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีอิทธิพลสูงสุดเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ ต่ำสุด การเพิ่มอำนาจ แก่บุคคล มีอิทธิพลสูงสุดต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผลการศึกษาตัวแปรในองค์ประกอบ 50 ตัวแปร สามารถนำไปจัดกลุ่มตัวแปรให้อยู่ในปัจจัยใหม่ได้ 6 ปัจจัย เพื่อประโยชน์ต่อองค์การที่ต้องการเน้นมิติใดเป็นพิเศษ

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยมุ่งไปที่การเรียนรู้ขององค์กร และการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร ซึ่งจะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยองค์กรมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

# บทที่ 3
# วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ลักษณะของพนักงานต่อผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทย ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

**1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง**

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย**

**ประชากรที่ใช้ในการทำวิจัย**

ประชากร ได้แก่ พนักงานประจำบริษัทอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทยในส่วนของสำนักงานใหญ่ จำนวน 328 คน (ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทย, เมษายน 2553)

**กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย**

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานบริษัทอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทย ส่วนของสำนักงานใหญ่ ซึ่งจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamanae ดังนี้

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

เมื่อ N แทน จำนวนประชากร

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

e แทน ความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ กำหนดค่าความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 5%

ดังนั้น $n = \frac{328}{1+(328)(0.05)^2}$

$=180$

ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างขนาด 180 คน และได้เพิ่มเติมอีก 10% เพื่อป้องกันความผิดพลาด จึงมีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 198 คน จากนั้นทำการสุ่มรายชื่อพนักงานเพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างดังกล่าว โดยมีขั้นตอนในการเลือกตัวอย่างแบบใช้ความสะดวก (Convenience Sampling)

ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเผื่อไว้ประมาณ 198 ฉบับ ทั้งนี้เพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์และป้องกันการผิดพลาด อันเนื่องมาจากการไม่ตั้งใจทำแบบสอบถาม มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผลการคัดเลือกแบบสอบถามพร้อมกับการเทียบสัดส่วนให้คงสภาพโครงสร้างเดิมของลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่วางแผนไว้ ได้ผลการตอบแบบสอบถามสมบูรณ์ทั้งสิ้น 190 ฉบับ

## 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยการออกแบบสอบถาม (Questionnaires) โดยสร้างเครื่องมือและทำการหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

**ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ**

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. กำหนดขอบเขตและประเด็นคำถามให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามโดยแบ่งแบบสอบถามออก 1 ชุด ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงาน

โดยลักษณะแบบสอบถามประกอบด้วย มีคำถามแบบมีคำตอบให้เลือก 2 คำตอบ (Simple-dichotomy question) จำนวน 2 ข้อและคำถามมีให้เลือกหลายคำตอบ (Multiple-choice question) จำนวน 3 ข้อ ได้ทำการใช้ระดับการวัดข้อมูลดังนี้

ข้อที่ 1 เพศ ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) ได้แก่

1. ชาย
2. หญิง

ข้อที่ 2 อายุ ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ได้แก่

1. น้อยกว่า 25 ปี
2. 25-34 ปี
3. 35-44 ปี
4. 45 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 3 ระดับการศึกษา ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ได้แก่

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
2. ปริญญาตรี
3. สูงกว่าปริญญาตรี

ข้อที่ 4 ระดับตำแหน่ง ระดับการวัดข้อมูลข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) ได้แก่

1. ระดับผู้บังคับบัญชา
2. ระดับผู้ปฏิบัติงาน

ข้อที่ 5 อายุงาน ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ได้แก่

1. น้อยกว่า 2 ปี
2. 2-5 ปี
3. 6-9 ปี
4. 10 ปีขึ้นไป

**ส่วนที่ 2** เป็นลักษณะแบบสอบถามให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของ Likert แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 49 ข้อ

มีเกณฑ์การให้คะแนน โดยใช้มาตราวัดระดับลักษณะขององค์กรในการประเมินของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้มาตราส่วนประเมินค่า กำหนดระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ โดยใช้คำถามเชิงบวก แบ่งคะแนนไว้ดังนี้

| | | |
|---|---|---|
| 5 | หมายถึง | มีลักษณะนั้นมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีลักษณะนั้นมาก |
| 3 | หมายถึง | มีลักษณะนั้นปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีลักษณะนั้นน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีลักษณะน้อยที่สุด |

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการอภิปรายผลการคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2542)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด-คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0.8$$

ในการแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของการประเมินค่าลักษณะขององค์กรตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีลักษณะขององค์กรที่วัดอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีลักษณะขององค์กรที่วัดอยู่ในระดับมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีลักษณะขององค์กรที่วัดอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีลักษณะขององค์กรที่วัดอยู่ในระดับน้อย
ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีลักษณะขององค์กรที่วัดอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 3** เป็นลักษณะแบบสอบถามให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของ Likert เป็นแบบสอบถามวัดผลการทำงานขององค์กร จำนวน 17 ข้อ

มีเกณฑ์การให้คะแนน โดยใช้มาตราวัดระดับความคิดเห็น โดยใช้มาตราส่วนประเมินค่า กำหนดระดับการประเมินลักษณะผลการทำงานเป็น 5 ระดับ โดยใช้คำถามเชิงบวก แบ่งคะแนนไว้ดังนี้

5 หมายถึง มีลักษณะนั้นมากที่สุด
4 หมายถึง มีลักษณะนั้นมาก
3 หมายถึง มีลักษณะนั้นปานกลาง
2 หมายถึง มีลักษณะนั้นน้อย
1 หมายถึง มีลักษณะนั้นน้อยที่สุด

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการอภิปรายผลการคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2542)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด-คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

ในการแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้

| | | |
|---|---|---|
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 | หมายถึง | มีผลการทำงานขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 | หมายถึง | มีผลการทำงานขององค์กรอยู่ในระดับมาก |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 | หมายถึง | มีผลการทำงานขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 | หมายถึง | มีผลการทำงานขององค์กรอยู่ในระดับน้อย |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 | หมายถึง | มีผลการทำงานขององค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

**ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาลักษณะ รูปแบบ และวิธีการเขียนแบบสอบถามจากเอกสาร งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีและผลงานการวิจัยเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา
2. รวบรวมสาระ และเนื้อหาต่างๆ ที่ได้จากเอกสาร งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการทำงานขององค์กร
3. นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการทำงานขององค์กร
4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วไปนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและรับข้อเสนอแนะนำ นำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป
5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เพื่อพิจารณาตรวจสอบอีกครั้งให้สมบูรณ์ก่อนนำทดลอง (Try out)
6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับพนักงานประจำในระดับต่างๆ ภายในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทยในส่วนของสำนักงานใหญ่ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย เพื่อนำมาหาความเชื่อถือหรือค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Coefficient of alpha) ของ (Cronbach)

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ คือ พนักงานประจำในระดับต่างๆ ภายในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทยในส่วนของสำนักงานใหญ่ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อนำมาหาความเชื่อมั่นหรือค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาค่า

สัมประสิทธิ์อัลฟ่า ($\alpha$ - Cogfficient of alpha) ของ (Crobach) ซึ่งจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง ผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. ชุดคำถามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9433

2. ชุดคำถามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9050

3. ชุดคำถามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9017

4. ชุดคำถามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9445

5. ชุดคำถามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8685

6. ชุดคำถามผลการทำงานขององค์กรด้านการลดต้นทุนการผลิต มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8099

7. ชุดคำถามผลการทำงานขององค์กรด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9489

8. ชุดคำถามผลการทำงานขององค์กรด้านความพึงพอใจของพนักงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8865

7. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์ โดยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แล้วนำไปขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัทร้านอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทย ส่วนของสำนักงานใหญ่ โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามทั้งหมด 198 ฉบับ ได้คืนมา 190 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.96

2. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ แล้วตรวจ ให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

3. นำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานและรายงานผลการวิจัยต่อไป

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยระเบียบวิธีการทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป มีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานเพื่อประมาณค่าเฉลี่ยของตัวแปรปัจจัย ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ตัวแปรตาม คือ วัดผลการทำงานขององค์กร

2. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัย และ ตัวแปรตาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) และสมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple regression equation)

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละฉบับโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ($\alpha$ - Conefficient) ของครอนบัค (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538: 200) ดังสูตร

$$\alpha = \frac{n}{n-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right]$$

เมื่อ $\alpha$ แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของความชื่อมั่น

N แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$S_i^2$ แทน คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ

$S_t^2$ แทน คะแนนความแปรปรวนของชุดคำถาม

2. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S) (ล้วน สายยศ; และอังคณา สายยศ. 2538: 191-194)

2.2 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้ค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยใช้ สูตรดังนี้ (ล้วน สายยศ; และอังคณา สายยศ. 2540: 172-173)

$$r_{XY} = \frac{N\sum XY - \sum X\sum Y}{\sqrt{\left[N\sum X^2-\left(\sum X\right)^2\right]\left[N\sum Y^2-\left(\sum Y\right)^2\right]}}$$

เมื่อ $r_{XY}$ แทน สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนตัวแปร X กับตัวแปร Y

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนน X

$\sum Y$ แทน ผลรวมของคะแนน Y

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนน X แต่ละตัวยกกำลังสอง

$\sum Y^2$ แทน ผลรวมของคะแนน Y แต่ละตัวยกกำลังสอง

$\sum XY$ แทน ผลรวมของผลคูณของ X กับ Y

N แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แทนด้วยสัญลักษณ์ r มีค่าอยู่ระหว่าง –1 ถึง +1 ค่าที่อยู่ตรงกลางคือ 0 หมายความว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

การพิจารณาว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และสัมพันธ์กันในระดับใด พิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544: 316)

ค่าสัมประสิทธิ์ 0.70 ขึ้นไป ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์ 0.30 - 0.69 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์ ต่ำกว่า 0.30 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

2.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานจะใช้ในการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple regression equation) สมการถดถอยเชิงซ้อนในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงสามารถเขียนได้ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 302)

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X_i + \ldots\ldots + e \; ; \; i = 1,2, \ldots\ldots, N$$

โดยที่

$\hat{Y}$ แทน ตัวแปรตาม

X แทน ตัวแปรอิสระ

$\beta_0$ แทน ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย

e แทน ความคาดเคลื่อนที่เกิดจากตัวอย่างระหว่างค่าจริง Y และค่าที่ได้จากสมการ $\hat{y}$ (hat)

$\beta_1$ แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ของตัวแปรอิสระตัวที่ i (X)

# บทที่ 4
# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาลักษณะของพนักงานต่อผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

## สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

| | | |
|---|---|---|
| $\overline{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง |
| S.D. | แทน | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| r | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน |
| $H_0$ | แทน | สมมติฐานหลัก (Null hypothesis) |
| $H_1$ | แทน | สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis) |
| Sig. | แทน | ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ |
| * | แทน | มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 |
| ** | แทน | มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 |

## การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของงานวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงาน โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ(Percentage)

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ลักษณะของพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่1** การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงาน โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตาราง 1 จำนวนและค่าร้อยละของลักษณะของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| 1. เพศ | | |
| ชาย | 49 | 25.79 |
| หญิง | 141 | 74.21 |
| รวม | 190 | 100.00 |
| 2. อายุ | | |
| 19 - 25 ปี | 25 | 13.16 |
| 26 - 35 ปี | 125 | 65.79 |
| 36 - 45 ปี | 40 | 21.05 |
| 46 ปี ขึ้นไป | 0 | 0 |
| รวม | 190 | 100.00 |
| 3. ระดับการศึกษา | | |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 8 | 4.21 |
| ปริญญาตรี | 126 | 66.32 |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 56 | 29.47 |
| รวม | 190 | 100.00 |
| 4. ระดับตำแหน่ง | | |
| ระดับผู้บังคับบัญชา | 25 | 13.16 |
| ระดับปฏิบัติงาน | 165 | 86.84 |
| รวม | 190 | 100.00 |
| 5. อายุงาน | | |
| น้อยกว่า 2 ปี | 39 | 20.53 |
| 2 – 5 ปี | 94 | 49.47 |
| 6 – 9 ปี | 31 | 16.32 |
| 10 ปี ขึ้นไป | 26 | 13.68 |
| รวม | 190 | 100.00 |

จากตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะของพนักงานต่อผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทย พบว่า

**เพศ** ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 25.79 และ เพศหญิง จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 74.21

**อายุ** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุ 26-35 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 65.79 รองลงมา คือ ผู้ที่มีอายุ 36.45 ปี และผู้ที่มีอายุ19-25 ปี โดยมีจำนวน 40 และ 25 คน คิดเป็นร้อยละ 21.05 และ13.16 ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 66.32 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี โดยมีจำนวน 56 และ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 29.47 และ 4.21 ตามลำดับ

**ระดับตำแหน่ง** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งอยู่ในระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13.16 และ ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 86.84

**อายุงาน** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีมีอายุงาน 2 - 5 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 49.47 รองลงมาคือ น้อยกว่า 2 ปี 6 – 9 ปี และ 10ปีขึ้นไป โดยมีจำนวน 39, 31 และ 26 คน คิดเป็นร้อยละ 20.53, 16.32 และ 13.68 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังนี้

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน

| ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ | n = 190 | | การแปลความหมาย |
|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | S.D. | |
| ความรอบรู้แห่งตน | 3.71 | 0.41 | มาก |
| แบบแผนความคิด | 3.42 | 0.57 | มาก |
| วิสัยทัศน์ร่วม | 3.35 | 0.54 | ปานกลาง |
| การเรียนรู้เป็นทีม | 3.55 | 0.55 | มาก |
| การคิดอย่างเป็นระบบ | 3.47 | 0.51 | มาก |
| **รวม** | **3.55** | **0.43** | **มาก** |

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.55) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เกือบทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านความรอบรู้แห่งตนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.71, 3.55 และ 3.35 ตามลำดับ)

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตน โดยรวมและรายข้อ

| ความรอบรู้แห่งตน | | n = 190 | | การแปลความหมาย |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | |
| 1. | ท่านมีความมุ่งมั่นในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ | 3.74 | 0.63 | มาก |
| 2. | ท่านมีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง | 3.91 | 0.55 | มาก |
| 3. | ท่านมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้ง | 4.11 | 0.61 | มาก |
| 4. | ท่านมีการเรียนรู้งานในหน้าที่รวมทั้งศึกษาค้นคว้าเรียนรู้จากการศึกษาจากสิ่งต่างๆ เพื่อความก้าวหน้า | 3.91 | 0.56 | มาก |
| 5. | ท่านมีการใฝ่หาความรู้เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ | 3.94 | 0.62 | มาก |
| 6. | ท่านเรียนรู้หรือติดตามความรู้ ข่าวสารใหม่ๆทำให้เกิดการพัฒนาและทันต่อเหตุการณ์ | 3.69 | 0.63 | มาก |
| 7. | ท่านรู้จักใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงาน | 3.69 | 0.64 | มาก |
| 8. | ท่านมีการยอมรับในเหตุผลหรือความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน | 3.94 | 0.66 | มาก |
| 9. | ท่านสามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ที่พบจากหลายแง่มุม | 3.50 | 0.69 | มาก |
| 10. | ท่านมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนางานครั้งต่อไป | 3.55 | 0.72 | มาก |
| 11. | ท่านมีการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแหล่งเรียนรู้อย่างกว้างขวาง | 3.44 | 0.64 | มาก |
| 12. | ท่านมีวิธีคิดที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีแบบแผน | 3.57 | 0.65 | มาก |
| 13. | ท่านมีการปรึกษาหารือร่วมกันในการวางแผนการทำงาน | 3.83 | 0.64 | มาก |
| 14. | ท่านมีการยอมรับในเหตุผลหรือความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน | 3.74 | 0.63 | มาก |
| 15. | ท่านสามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ที่พบจากหลายแง่มุม | 3.91 | 0.55 | มาก |
| 16. | ท่านมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนางานครั้งต่อไป | 3.48 | 0.90 | มาก |
| 17. | ท่านมีการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแหล่งเรียนรู้อย่างกว้างขวาง | 3.53 | 0.64 | มาก |
| 18. | ท่านมีวิธีคิดที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีแบบแผน | 3.31 | 0.80 | ปานกลาง |
| 19. | ท่านมีการปรึกษาหารือร่วมกันในการวางแผนการทำงาน | 3.62 | 0.67 | มาก |
| **รวม** | | **3.71** | **0.41** | **มาก** |

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.71) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เกือบทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ท่านมีวิธีคิดที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีแบบแผนอยู่ในระดับปานกลาง โดยท่านมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ท่านมีการใฝ่หาความรู้เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และท่านมีการยอมรับในเหตุผลหรือความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเท่ากัน ส่วนท่านมีวิธีคิดที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีแบบแผนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 4.11, 3.94, 3.94 และ 3.31 ตามลำดับ)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน โดยรวมและรายข้อ

| แบบแผนความคิดอ่าน | n = 190 | | การแปลความหมาย |
|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | S.D. | |
| 1. ท่านได้นำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม | 3.34 | 0.67 | ปานกลาง |
| 2. ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน | 3.23 | 0.84 | ปานกลาง |
| 3. ท่านพยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานของท่านอยู่เสมอ | 3.51 | 0.76 | มาก |
| 4. ท่านสามารถปรับวิธีคิดและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ | 3.39 | 0.72 | ปานกลาง |
| 5. ท่านได้นำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้น | 3.62 | 0.71 | มาก |
| **รวม** | **3.42** | **0.57** | **มาก** |

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.42) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน อยู่ในระดับมาก คือ ท่านพยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานของท่านอยู่เสมอ และท่านได้นำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้น ส่วนท่านได้นำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน และท่านสามารถปรับวิธีคิดและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยท่านได้นำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านพยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานของท่านอยู่เสมอ ส่วนท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.62, 3.51 และ 3.23 ตามลำดับ)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมและรายข้อ

| วิสัยทัศน์ร่วม | n = 190 | | การแปลความหมาย |
|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | S.D. | |
| 1. องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยมาเป็นโอกาสในการพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร | 3.45 | 0.72 | มาก |
| 2. ท่านมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร | 2.83 | 0.91 | ปานกลาง |
| 3. องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนที่ทำให้ท่านต้องการร่วมบูรณาการให้บรรลุเป้าหมายเพื่ออนาคตขององค์กร | 3.42 | 0.76 | มาก |
| 4. ท่านได้รับการกระตุ้นให้ร่วมกันทำงานเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรเป็นจริง | 3.52 | 0.77 | มาก |
| 5. ท่านมีความเข้าใจในภารกิจขององค์กร | 3.62 | 0.67 | มาก |
| 6. ท่านแสดงออกตามค่านิยมร่วมขององค์กร | 3.34 | 0.67 | ปานกลาง |
| 7. ท่านได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการสร้างผลงานกิจกรรมเพื่อชื่อเสียงขององค์กร | 3.23 | 0.84 | ปานกลาง |
| 8. ท่านได้พัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆกับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ | 3.36 | 0.78 | ปานกลาง |
| **รวม** | **3.35** | **0.54** | **ปานกลาง** |

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.35) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก คือ องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยมาเป็นโอกาสในการพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนที่ทำให้ท่านต้องการร่วมบูรณาการให้บรรลุเป้าหมายเพื่ออนาคตขององค์กร ท่านได้รับการกระตุ้นให้ร่วมกันทำงานเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรเป็นจริง และท่านมีความเข้าใจในภารกิจขององค์กร ส่วนท่านมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ท่านแสดงออกตามค่านิยมร่วมขององค์กร ท่านได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการสร้างผลงานกิจกรรมเพื่อชื่อเสียงขององค์กร และท่านได้พัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ กับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับปานกลาง โดยท่านมีความเข้าใจในภารกิจขององค์กรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านได้รับการกระตุ้นให้ร่วมกันทำงาน

เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรเป็นจริง ส่วนท่านมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.62, 3.52 และ 2.83 ตามลำดับ)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมและรายข้อ

| การเรียนรู้เป็นทีม | n = 190 | | การแปลความหมาย |
|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | S.D. | |
| 1. ท่านได้รับจากองค์กรให้มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม | 3.62 | 0.71 | มาก |
| 2. ท่านและสมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ไปพร้อมๆกัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน | 3.65 | 0.65 | มาก |
| 3. ท่านและสมาชิกเมื่ออยู่ในทีมงานจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่เสมอ | 3.51 | 0.76 | มาก |
| 4. ท่านและสมาชิกในทีมงานเข้าใจขั้นตอนการทำงานขององค์กรเหมือนกันทุกคน | 3.39 | 0.72 | ปานกลาง |
| 5. ท่านและสมาชิกในทีมงานได้สอดประสานกันอย่างดี | 3.62 | 0.71 | มาก |
| 6. ท่านและสมาชิกในทีมงานมีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงานร่วมกัน | 3.71 | 0.71 | มาก |
| 7. ท่านและสมาชิกในทีมมีการเรียมข้อมูลเพื่ออภิปรายและสรุปเป็นแนวทางที่ดีที่สุดของทีมงาน | 3.52 | 0.74 | มาก |
| 8. ท่านและสมาชิกในทีมงานมีการติดตามประเมินผลร่วมกัน | 3.46 | 0.66 | มาก |
| 9. ท่านและสมาชิกในทีมงานมีการประเมินผลร่วมกัน | 3.52 | 0.65 | มาก |
| 10. ท่านและองค์กรมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ | 3.49 | 0.67 | มาก |
| 11. ท่านและพนักงานมีความเข้าใจในโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร | 3.48 | 0.69 | มาก |
| 12. ท่านและพนักงานมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจและเป็นระบบ | 3.60 | 0.78 | มาก |
| **รวม** | **3.55** | **0.55** | **มาก** |

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.55) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เกือบทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ท่านและสมาชิกในทีมงานเข้าใจขั้นตอนการทำงานขององค์กรเหมือนกันทุกคนอยู่ในระดับปานกลาง โดยท่านและสมาชิกในทีมงานมีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านและสมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ไปพร้อมๆกัน และแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็นกัน ส่วนท่านและสมาชิกในทีมงานเข้าใจขั้นตอนการทำงานขององค์กรเหมือนกันทุกคนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.71, 3.65 และ 3.39 ตามลำดับ)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมและรายข้อ

| การคิดอย่างเป็นระบบ | n = 190 | | การแปลความหมาย |
|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | S.D. | |
| 1. ท่านเข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญเหมือนกับส่วนอื่นในองค์กร | 3.47 | 0.69 | มาก |
| 2. ท่านมีการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปบูรณาการใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ | 3.39 | 0.62 | ปานกลาง |
| 3. ท่านมีการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนางานในปัจจุบันและอนาคต | 3.48 | 0.61 | มาก |
| 4. ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานต่าง ๆโดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างมีขั้นตอน | 3.48 | 0.59 | มาก |
| 5. ท่านสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างเป็นระบบ | 3.53 | 0.64 | มาก |
| **รวม** | **3.47** | **0.51** | **มาก** |

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.47) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เกือบทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ท่านมีการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปบูรณาการใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง โดยท่านสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านมีการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนางานในปัจจุบันและอนาคต และท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานต่าง ๆโดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างมีขั้นตอนเท่ากัน ส่วนท่านมีการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปบูรณาการใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.53, 3.48, 3.48 และ 3.39 ตามลำดับ)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน

| ผลการทำงานขององค์กร | n = 190 | | การแปลความหมาย |
|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | S.D. | |
| การลดต้นทุนการผลิต | 3.57 | 0.61 | มาก |
| ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม | 3.82 | 0.65 | มาก |
| ความพึงพอใจของพนักงาน | 3.38 | 0.57 | ปานกลาง |
| **รวม** | 3.51 | 0.50 | **มาก** |

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.51) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการลดต้นทุนการผลิต และด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และ 3.82 ตามลำดับ ส่วนด้านความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต โดยรวมและรายข้อ

| การลดต้นทุนการผลิต | n = 190 | | การแปลความหมาย |
|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | S.D. | |
| 1. องค์กรของท่านมีการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน | 3.31 | 0.80 | ปานกลาง |
| 2. องค์กรของท่านใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า | 3.42 | 0.84 | มาก |
| 3. องค์กรของท่านประหยัดและยืดอายุการใช้ทรัพยากร | 3.38 | 0.82 | ปานกลาง |
| 4. องค์กรของท่านมีความสามารถในการเพิ่มผลกำไร | 3.89 | 0.70 | มาก |
| 5. องค์กรของท่านมีศักยภาพที่จะพัฒนาสินค้าในการแข่งขันและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าคู่แข่ง | 3.86 | 0.76 | มาก |
| **รวม** | 3.57 | 0.61 | **มาก** |

จากตาราง 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.57) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต อยู่ในระดับมาก คือ องค์กรของท่านใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า องค์กรของท่านมีความสามารถในการเพิ่มผลกำไร และองค์กรของท่านมีศักยภาพที่จะพัฒนาสินค้าในการแข่งขันและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าคู่แข่ง ส่วนองค์กรของท่านมีการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน และองค์กรของท่านประหยัดและยืดอายุการใช้ทรัพยากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์กรของท่านมีความสามารถในการเพิ่มผลกำไร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีศักยภาพที่จะพัฒนาสินค้าในการแข่งขันและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าคู่แข่ง ส่วนองค์กรของท่านมีการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.89, 3.86 และ 3.31 ตามลำดับ)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม โดยรวมและรายข้อ

| ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม | n = 190 | | การแปลความหมาย |
|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | S.D. | |
| 1. องค์กรของท่านมีความสามารถในการเร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการใหม่ ๆ ทุก ๆ เดือน | 3.85 | 0.72 | มาก |
| 2. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลขององค์กรรวมถึงการสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 3.77 | 0.72 | มาก |
| 3. องค์กรของท่านนำความต้องการของลูกค้า ข้อมูลต่าง ๆ จากลูกค้า มาเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมมาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรม | 3.85 | 0.71 | มาก |
| **รวม** | **3.82** | **0.65** | **มาก** |

จากตาราง 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.82) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ องค์กรของท่านมีความสามารถในการเร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการใหม่ ๆ ทุก ๆ เดือน องค์กรของท่านมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลขององค์กรรวมถึงการสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรของท่านนำความต้องการของลูกค้า ข้อมูลต่าง ๆ จากลูกค้า มาเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมมาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรม ($\overline{X}$ = 3.85, 3.77 และ 3.85 ตามลำดับ)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน โดยรวมและรายข้อ

| ความพึงพอใจของพนักงาน | n = 190 | | การแปลความหมาย |
|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | S.D. | |
| 1. ท่านได้รับค่าตอบและสวัสดิการเหมาะสมกับประสบการณ์และหน้าที่ความรับผิดชอบ | 2.96 | 0.79 | ปานกลาง |
| 2. งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่มีความเหมาะสมและน่าสนใจ | 3.32 | 0.81 | ปานกลาง |
| 3. ท่านได้รับความยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมหน่วยงาน | 3.44 | 0.65 | มาก |
| 4. ในสายงานของท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน | 3.19 | 0.86 | ปานกลาง |
| 5. ในสายงานของท่านมีสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม | 3.37 | 0.84 | ปานกลาง |
| 6. สถานที่ทำงานมีความสะอาด เป็นระเบียบ และเหมาะสม | 3.42 | 0.76 | มาก |
| 7. การปฏิบัติงานของท่านในปัจจุบันมีความมั่นคง | 3.25 | 0.87 | ปานกลาง |
| 8. ท่านได้รับความเป็นกันเองจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา | 3.83 | 0.74 | มาก |
| 9. การกำหนดแผนงาน กิจกรรมของหน่วยงาน มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ | 3.63 | 0.78 | มาก |
| **รวม** | **3.38** | **0.57** | **ปานกลาง** |

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.38) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน อยู่ในระดับมาก คือ ท่านได้รับความยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมหน่วยงาน สถานที่ทำงานมีความสะอาดเป็นระเบียบและเหมาะสม ท่านได้รับความเป็นกันเองจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และการกำหนดแผนงานกิจกรรมของหน่วยงาน มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ ส่วนท่านได้รับค่าตอบและสวัสดิการเหมาะสมกับประสบการณ์และหน้าที่ความรับผิดชอบ งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่มีความเหมาะสมและน่าสนใจ ในสายงานของท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ในสายงานของท่านมีสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม และการปฏิบัติงานของท่านในปัจจุบันมีความมั่นคงอยู่ในระดับปานกลาง โดยท่านได้รับความเป็นกันเองจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดแผนงานกิจกรรมของหน่วยงาน มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ ส่วนท่านได้รับค่าตอบและสวัสดิการเหมาะสมกับ

ประสบการณ์และหน้าที่ความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.83, 3.63 และ 2.96 ตามลำดับ)

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

**การทดสอบทดสอบความสัมพันธ์ Pearson's product moment correlation coefficient**

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต

$H_0$ : ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต

$H_1$ : ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต

ตาราง 12 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต

| ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ | การลดต้นทุนการผลิต | | |
|---|---|---|---|
| | r | Sig. (2-tailed) | ระดับความสัมพันธ์ |
| ความรอบรู้แห่งตน | 0.43** | 0.000 | ปานกลาง |
| แบบแผนความคิดอ่าน | 0.53** | 0.000 | ปานกลาง |
| วิสัยทัศน์ร่วม | 0.44** | 0.000 | ปานกลาง |
| การเรียนรู้เป็นทีม | 0.62** | 0.000 | ปานกลาง |
| การคิดอย่างเป็นระบบ | 0.50** | 0.000 | ปานกลาง |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 12 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต ผลการทดสอบพบว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก ($H_0$) และยอมรับสมมติฐานรอง ($H_1$)

หมายความว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.43, 0.53, 0.44, 0.62 และ 0.50 ตามลำดับ โดยลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้านมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

$H_0$ : ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

$H_1$ : ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

ตาราง 13 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

| ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ | ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม | | |
|---|---|---|---|
| | r | Sig. (2-tailed) | ระดับความสัมพันธ์ |
| ความรอบรู้แห่งตน | 0.49** | 0.000 | ปานกลาง |
| แบบแผนความคิดอ่าน | 0.50** | 0.000 | ปานกลาง |
| วิสัยทัศน์ร่วม | 0.51** | 0.000 | ปานกลาง |
| การเรียนรู้เป็นทีม | 0.60** | 0.000 | ปานกลาง |
| การคิดอย่างเป็นระบบ | 0.43** | 0.000 | ปานกลาง |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 13 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ผลการทดสอบพบว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก ($H_0$) และยอมรับสมมติฐานรอง ($H_1$) หมายความว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ

0.49, 0.50, 0.51, 0.60 และ 0.43 ตามลำดับ โดยลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้านมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

$H_0$ : ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

$H_1$ : ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ตาราง 14 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

| ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ | ความพึงพอใจของพนักงาน | | |
|---|---|---|---|
| | r | Sig. (2-tailed) | ระดับความสัมพันธ์ |
| ความรอบรู้แห่งตน | 0.50** | 0.000 | ปานกลาง |
| แบบแผนความคิดอ่าน | 0.68** | 0.000 | ปานกลาง |
| วิสัยทัศน์ร่วม | 0.65** | 0.000 | ปานกลาง |
| การเรียนรู้เป็นทีม | 0.69** | 0.000 | ปานกลาง |
| การคิดอย่างเป็นระบบ | 0.56** | 0.000 | ปานกลาง |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 14 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน ผลการทดสอบพบว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก ($H_0$) และยอมรับสมมติฐานรอง($H_1$) หมายความว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.50, 0.68, 0.65, 0.69 และ

0.56 ตามลำดับ โดยลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้านมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

**การทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)**

**การทดสอบสมมติฐาน** ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต

$H_0$ : ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต

$H_1$ : ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต

ตาราง 15 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต

| ตัวแปรความถดถอยเชิงซ้อน | ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย | | t | P |
|---|---|---|---|---|
| | Unstandardized ($\beta$) | Standardized Beta | | |
| ค่าคงที่ (Constant) ($\beta_0$) | 0.915 | | 2.862 | 0.005 |
| ความรอบรู้แห่งตน ($\beta_1$) | 0.217 | 0.212 | 0.136 | 0.029 |
| แบบแผนความคิดอ่าน ($\beta_2$) | 0.264 | 0.260 | 0.444 | 0.035 |
| วิสัยทัศน์ร่วม ($\beta_3$) | 0.413 | 0.321 | 0.113 | 0.010 |
| การเรียนรู้เป็นทีม ($\beta_4$) | 0.630 | 0.570 | 4.604 | 0.000 |
| การคิดอย่างเป็นระบบ ($\beta_5$) | 0.153 | 0.128 | 1.276 | 0.045 |
| Adjusted R Square | 0.381 | | | |
| Std. Error of the Estimate | 0.479 | | | |
| F | 24.228 | | | |
| Sig. | 0.000 | | | |

จากตารางวิเคราะห์ด้วย Multiple Regression Analysis ดังแสดงในตาราง 15 ซึ่งเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.915 + 0.217\,\beta_1 + 0.264\,\beta_2 + 0.413\,\beta_3 + 0.630\,\beta_4 + 0.153\,\beta_5$$

เมื่อ

| | | |
|---|---|---|
| $\hat{Y}$ | แทน | ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต |
| $\beta_0$ | แทน | ค่าคงที่ (Constant) |
| $\beta_1$ | แทน | ความรอบรู้แห่งตน |
| $\beta_2$ | แทน | แบบแผนความคิดอ่าน |
| $\beta_3$ | แทน | วิสัยทัศน์ร่วม |
| $\beta_4$ | แทน | การเรียนรู้เป็นทีม |
| $\beta_5$ | แทน | การคิดอย่างเป็นระบบ |

ผลการวิเคราะห์ พบว่า วิสัยทัศน์ร่วม ($\beta_3$) แบบแผนความคิดอ่าน ($\beta_2$) ความรอบรู้แห่งตน ($\beta_1$) และการคิดอย่างเป็นระบบ ($\beta_5$) มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิตในทิศทางเดียวกันระดับน้อย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย Standardized Beta เท่ากับ 0.321 0.260 0.212 และ 0.128 ตามลำดับ ส่วนการเรียนรู้เป็นทีม ($\beta_4$) มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิตในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย Standardized Beta เท่ากับ 0.570 แสดงว่า การเรียนรู้เป็นทีม ($\beta_4$) มีความสำคัญในการอธิบายความผันแปรของผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิตมากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 0.570 รองลงมาคือ วิสัยทัศน์ร่วม ($\beta_3$) แบบแผนความคิดอ่าน ($\beta_2$) ความรอบรู้แห่งตน ($\beta_1$) และการคิดอย่างเป็นระบบ ($\beta_5$)

จากค่า Unstandardized เท่ากับ 0.630 0.431 0.264 0.217 และ 0.158 ตามลำดับ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อ การเรียนรู้เป็นทีมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น 0.630 หน่วย วิสัยทัศน์ร่วมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น 0.431 หน่วย แบบแผนความคิดอ่านเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น 0.264 หน่วย ความรอบรู้แห่งตนอ่านเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น 0.217 หน่วย และการคิดอย่างเป็นระบบ

เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น 0.158 หน่วย

จากค่า Adjusted R Square พบว่า ตัวแปรในสมการดังกล่าวสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต 0.381 หรือเท่ากับ 38.1% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

$H_0$ : ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

$H_1$ : ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

ตาราง 16 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

| ตัวแปรความถดถอยเชิงซ้อน | ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย | | t | P |
|---|---|---|---|---|
| | Unstandardized ($\beta$) | Standardized Beta | | |
| ค่าคงที่ (Constant) ($\beta_0$) | 0.572 | | 1.706 | 0.018 |
| ความรอบรู้แห่งตน ($\beta_1$) | 0.364 | 0.229 | 2.713 | 0.007 |
| แบบแผนความคิดอ่าน ($\beta_2$) | 0.355 | 0.311 | 2.369 | 0.019 |
| วิสัยทัศน์ร่วม ($\beta_3$) | 0.398 | 0.331 | 3.363 | 0.001 |
| การเรียนรู้เป็นทีม ($\beta_4$) | 0.775 | 0.654 | 5.400 | 0.000 |
| การคิดอย่างเป็นระบบ ($\beta_5$) | 0.277 | 0.216 | 2.205 | 0.029 |
| Adjusted R Square | 0.407 | | | |
| Std. Error of the Estimate | 0.502 | | | |
| F | 26.970 | | | |
| Sig. | 0.000 | | | |

จากตารางวิเคราะห์ด้วย Multiple Regression Analysis ดังแสดงในตาราง 16 ซึ่งเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.572 + 0.364\,\beta_1 + 0.355\,\beta_2 + 0.398\,\beta_3 + 0.775\,\beta_4 + 0.277\,\beta_5$$

เมื่อ

| | | |
|---|---|---|
| $\hat{Y}$ | แทน | ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม |
| $\beta_0$ | แทน | ค่าคงที่ (Constant) |
| $\beta_1$ | แทน | ความรอบรู้แห่งตน |
| $\beta_2$ | แทน | แบบแผนความคิดอ่าน |
| $\beta_3$ | แทน | วิสัยทัศน์ร่วม |
| $\beta_4$ | แทน | การเรียนรู้เป็นทีม |
| $\beta_5$ | แทน | การคิดอย่างเป็นระบบ |

ผลการวิเคราะห์ พบว่า วิสัยทัศน์ร่วม ($\beta_3$) แบบแผนความคิดอ่าน ($\beta_2$) ความรอบรู้แห่งตน ($\beta_1$) และการคิดอย่างเป็นระบบ ($\beta_5$) มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในทิศทางเดียวกันระดับน้อย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย Standardized Beta เท่ากับ 0.331 0.311 0.229 และ 0.216 ตามลำดับ ส่วนการเรียนรู้เป็นทีม ($\beta_4$) มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย Standardized Beta เท่ากับ 0.654 แสดงว่า การเรียนรู้เป็นทีม ($\beta_4$) มีความสำคัญในการอธิบายความผันแปรของผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิตมากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 0.654 รองลงมาคือ วิสัยทัศน์ร่วม ($\beta_3$) แบบแผนความคิดอ่าน ($\beta_2$) ความรอบรู้แห่งตน ($\beta_1$) และการคิดอย่างเป็นระบบ ($\beta_5$)

จากค่า Unstandardized เท่ากับ 0.775 0.398 0.355 0.364 และ 0.277ตามลำดับ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อ การเรียนรู้เป็นทีมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.775 หน่วย วิสัยทัศน์ร่วมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.398 หน่วย แบบแผนความคิดอ่านเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.355 หน่วย ความรอบรู้แห่งตนอ่านเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.364 หน่วย และการคิดอย่างเป็นระบบ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.277 หน่วย

จากค่า Adjusted R Square พบว่า ตัวแปรในสมการดังกล่าวสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม 0.407 หรือเท่ากับ 40.7% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

$H_0$ : ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

$H_1$ : ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ตาราง 17 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

| ตัวแปรความถดถอยเชิงซ้อน | ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย | | t | P |
|---|---|---|---|---|
| | Unstandardized ($\beta$) | Standardized Beta | | |
| ค่าคงที่ (Constant) ($\beta_0$) | 0.445 | | 1.706 | 0.039 |
| ความรอบรู้แห่งตน ($\beta_1$) | 0.233 | 0.242 | 0.316 | 0.047 |
| แบบแผนความคิดอ่าน ($\beta_2$) | 0.297 | 0.294 | 0.828 | 0.040 |
| วิสัยทัศน์ร่วม ($\beta_3$) | 0.308 | 0.297 | 3.341 | 0.001 |
| การเรียนรู้เป็นทีม ($\beta_4$) | 0.395 | 0.384 | 3.542 | 0.001 |
| การคิดอย่างเป็นระบบ ($\beta_5$) | 0.214 | 0.231 | 0.148 | 0.038 |
| Adjusted R Square | 0.526 | | | |
| Std. Error of the Estimate | 0.390 | | | |
| F | 42.909 | | | |
| Sig. | 0.000 | | | |

จากตารางวิเคราะห์ด้วย Multiple Regression Analysis ดังแสดงในตาราง 17 ซึ่งเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.445 + 0.233\,\beta_1 + 0.297\,\beta_2 + 0.308\,\beta_3 + 0.395\,\beta_4 + 0.214\,\beta_5$$

เมื่อ

$\hat{Y}$ แทน ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

$\beta_0$ แทน ค่าคงที่ (Constant)

$\beta_1$ แทน ความรอบรู้แห่งตน

$\beta_2$ แทน แบบแผนความคิดอ่าน

$\beta_3$ แทน วิสัยทัศน์ร่วม

$\beta_4$ แทน การเรียนรู้เป็นทีม

$\beta_5$ แทน การคิดอย่างเป็นระบบ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การเรียนรู้เป็นทีม ($\beta_4$) วิสัยทัศน์ร่วม ($\beta_3$) แบบแผนความคิดอ่าน ($\beta_2$) ความรอบรู้แห่งตน ($\beta_1$) และการคิดอย่างเป็นระบบ ($\beta_5$) มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงานในทิศทางเดียวกันระดับน้อย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย Standardized Beta เท่ากับ 0.384 0.297 0.294 0.242 และ 0.231 ตามลำดับ แสดงว่า การเรียนรู้เป็นทีม ($\beta_4$) มีความสำคัญในการอธิบายความผันแปรของผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงานมากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 0.384 รองลงมาคือ วิสัยทัศน์ร่วม ($\beta_3$) แบบแผนความคิดอ่าน ($\beta_2$) ความรอบรู้แห่งตน ($\beta_1$) และการคิดอย่างเป็นระบบ ($\beta_5$)

จากค่า Unstandardized เท่ากับ 0.395 0.308 0.297 0.233 และ 0.214 ตามลำดับที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อ การเรียนรู้เป็นทีมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.395 หน่วย วิสัยทัศน์ร่วมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.308 หน่วย แบบแผนความคิดอ่านเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.297 หน่วย ความรอบรู้แห่งตนอ่านเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.233 หน่วย และการคิดอย่างเป็นระบบ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.214 หน่วย

จากค่า Adjusted R Square พบว่า ตัวแปรในสมการดังกล่าวสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน 0.526 หรือเท่ากับ 52.6% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน**

ตาราง 18 การสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

| สมมติฐาน | Pearson's Correlation | Multiple Regression |
|---|---|---|
| 1. ความรอบรู้แห่งตนมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต | √ | √ |
| 2. แบบแผนความคิดอ่านมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต | √ | √ |
| 3. วิสัยทัศน์ร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต | √ | √ |
| 4. การเรียนรู้เป็นทีมมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต | √ | √ |
| 5. การคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต | √ | √ |
| 6. ความรอบรู้แห่งตนมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม | √ | √ |
| 7. แบบแผนความคิดอ่านมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม | √ | √ |
| 8. วิสัยทัศน์ร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม | √ | √ |
| 2. การเรียนรู้เป็นทีมมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม | √ | √ |

ตาราง 18 (ต่อ)

| สมมติฐาน | Pearson's Correlation | Multiple Regression |
|---|---|---|
| 10. การคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม | √ | √ |
| 11. ความรอบรู้แห่งตนมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน | √ | √ |
| 12. แบบแผนความคิดอ่านมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน | √ | √ |
| 13. วิสัยทัศน์ร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน | √ | √ |
| 14. การเรียนรู้เป็นทีมมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน | √ | √ |
| 15. การคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน | √ | √ |

หมายเหตุ เครื่องหมายถูก √ หมายความว่า สอดคล้องกับสมมติฐาน
เครื่องหมายผิด × หมายความว่า ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

# บทที่ 5
# สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

## สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทร้านอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาผลของการมีลักษณะของพนักงานต่อผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบความสัมพันธ์ของลักษณะของพนักงานต่อผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ในการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ต่าง ๆให้เกิดความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของพนักงาน หน่วยงาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในภาพรวมขององค์กรมากที่สุด อันจะนำไปสู่การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทต่อไป

### ขอบเขตของการวิจัย

**ประชากรที่ใช้ในการวิจัย**

ประชากร ได้แก่ พนักงานประจำในระดับต่าง ๆ ภายในบริษัทร้านอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทยในส่วนของสำนักงานใหญ่ จำนวน 328 คน

**กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย**

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานประจำในระดับต่าง ๆ ภายในบริษัทร้านอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทยในส่วนของสำนักงานใหญ่ ซึ่งจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamanae โดยยอมให้มีค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 5% ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างขนาด 180 คน และได้เพิ่มเติมอีก 10% เพื่อป้องกันความผิดพลาด จึงมีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 198 คน จากนั้นทำการสุ่มรายชื่อพนักงานในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างดังกล่าวด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบใช้ความสะดวก (Convenience Sampling)

## สมมติฐานในการวิจัย

1. ลักษณะของพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตนมีความสัมพันธ์ต่อผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ลักษณะของพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดมีความสัมพันธ์ต่อผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ลักษณะของพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีความสัมพันธ์ต่อผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ลักษณะของพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีความสัมพันธ์ต่อผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ลักษณะของพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์ต่อผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

## วิธีดำเนินการวิจัย

### การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

#### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร ได้แก่ พนักงานประจำบริษัทอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทยในส่วนของสำนักงานใหญ่ จำนวน 328 คน (ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทย, เมษายน 2553)

#### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานบริษัทอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทย ส่วนในส่วนของสำนักงานใหญ่ ซึ่งจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamanae ดังนี้

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

เมื่อ N แทน จำนวนประชากร

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

e แทน ความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ กำหนดค่าความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 5%

ดังนั้น $n = \frac{328}{1 + (328)(0.05)^2}$

=180

ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างขนาด 180 คน และได้เพิ่มเติมอีก 10% เพื่อป้องกันความผิดพลาด จึงมีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 198 คน จากนั้นทำการสุ่มรายชื่อพนักงานเพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างดังกล่าว โดยมีขั้นตอนในการเลือกตัวอย่างแบบใช้ความสะดวก (Convenience Sampling)

ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเผื่อไว้ประมาณ 198 ฉบับ ทั้งนี้เพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์และป้องกันการผิดพลาด อันเนื่องมาจากการไม่ตั้งใจทำแบบสอบถาม มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผลการคัดเลือกแบบสอบถามพร้อมกับการเทียบสัดส่วนให้คงสภาพโครงสร้างเดิมของลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่วางแผนไว้ ได้ผลการตอบแบบสอบถามสมบูรณ์ทั้งสิ้น 190 ฉบับ

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงาน จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดลักษณะของพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 49 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 17 ข้อ

**ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาลักษณะ รูปแบบ และวิธีการเขียนแบบสอบถามจากเอกสาร งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีและผลงานการวิจัยเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา

2. รวบรวมสาระ และเนื้อหาต่างๆ ที่ได้จากเอกสาร งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริการที่ดีและผลการทำงานขององค์กร

3. นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการบริการที่ดีและผลการทำงานขององค์กร

4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วไปนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและรับข้อเสนอแนะนำ นำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เพื่อพิจารณาตรวจสอบอีกครั้งให้สมบูรณ์ก่อนนำทดลอง (Try out)

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับพนักงานประจำในระดับต่างๆ ภายในบริษัทร้านอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทยในส่วนของสำนักงานใหญ่ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย เพื่อนำมาหาความเชื่อถือหรือค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Coefficient of alpha) ของ (Cronbach)

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ คือ พนักงานประจำในระดับต่างๆ ภายในบริษัทร้านอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทยในส่วนของสำนักงานใหญ่ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อนำมาหาความเชื่อมั่นหรือค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า ($\alpha$ - Cogfficient of alpha) ของ (Crobach) ซึ่งจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง ผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. แบบสอบถามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9433

2. แบบสอบถามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9050

3. แบบสอบถามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9017

4. แบบสอบถามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9445

5. แบบสอบถามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8685

6. แบบสอบถามผลการทำงานขององค์กรด้านการลดต้นทุนการผลิต มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8099

7. แบบสอบถามผลการทำงานขององค์กรด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9489

8. แบบสอบถามผลการทำงานขององค์กรด้านความพึงพอใจของพนักงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8865

7. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์ โดยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แล้วนำไปขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัทอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทย ส่วนของสำนักงานใหญ่ โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามทั้งหมด 198 ฉบับ ได้คืนมา 190 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.96

2. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ แล้วตรวจ ให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

3. นำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานและรายงานผลการวิจัยต่อไป

## การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดทำข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำข้อมูลโดยดำเนินการตามลำดับดังนี้

1.1 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

1.2 ดำเนินการลงรหัสแล้วนำข้อมูลมาบันทึกลงคอมพิวเตอร์

1.3 ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 วิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานเพื่อประมาณค่าเฉลี่ยของตัวแปรปัจจัย ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ตัวแปรตาม คือ วัดผลการทำงานขององค์กร

2.2 หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s product moment correlation coefficient)

## สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลจากการวิจัยเรื่อง ลักษณะของพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการทำงานขององค์กร กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทย สรุปผลได้ดังนี้

**1. ข้อมูลส่วนตัวผู้ตอบแบบสอบถาม**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวน 190 คน พบว่า

1.1 เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 25.79 และ เพศหญิง จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 74.21

1.2 อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุ 26-35 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 65.79 รองลงมา คือ ผู้ที่มีอายุ 36.45 ปี และผู้ที่มีอายุ19-25 ปี โดยมีจำนวน 40 และ 25 คน คิดเป็นร้อยละ 21.05 และ13.16 ตามลำดับ

1.3 ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 66.32 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี โดยมีจำนวน 56 และ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 29.47 และ 4.21 ตามลำดับ

1.4 ระดับตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งอยู่ในระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13.16 และ ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 86.84

1.5 อายุงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีมีอายุงาน 2 - 5 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 49.47 รองลงมาคือ น้อยกว่า 2 ปี 6 – 9 ปี และ 10ปีขึ้นไป โดยมีจำนวน 39, 31 และ 26 คน คิดเป็นร้อยละ 20.53, 16.32 และ 13.68 ตามลำดับ

**2. ผลการศึกษาลักษณะของพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้**

2.1 ลักษณะของพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เกือบทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านความรอบรู้แห่งตนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.71, 3.55 และ 3.35 ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตนโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตนในเรื่อง ท่านมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านมีการใฝ่หาความรู้เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และท่านมีการยอมรับในเหตุผลหรือความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเท่ากัน ส่วนท่านมีวิธีคิดที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีแบบแผนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.11, 3.94, 3.94 และ 3.31 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่านในเรื่อง ท่านได้นำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านพยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการ

ทำงานของท่านอยู่เสมอ ส่วนท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.62, 3.51 และ 3.23 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในเรื่อง ท่านมีความเข้าใจในภารกิจขององค์กรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านได้รับการกระตุ้นให้ร่วมกันทำงานเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรเป็นจริง ส่วนท่านมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.62, 3.52 และ 2.83 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในเรื่อง ท่านและสมาชิกในทีมงานมีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านและสมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ไปพร้อมๆกัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ส่วนท่านและสมาชิกในทีมงานเข้าใจขั้นตอนการทำงานขององค์กรเหมือนกันทุกคนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.71, 3.65 และ 3.39 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบในเรื่อง ท่านสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านมีการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนางานในปัจจุบันและอนาคต และท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานต่างๆโดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างมีขั้นตอนเท่ากัน ส่วนท่านมีการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปบูรณาการใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.53, 3.48, 3.48 และ 3.39 ตามลำดับ

2.2 ผลการทำงานขององค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามมีผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการลดต้นทุนการผลิต และด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และ 3.82 ตามลำดับ ส่วนด้านความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามมีผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิตในเรื่อง องค์กรของท่านมีความสามารถในการเพิ่มผลกำไร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีศักยภาพที่จะพัฒนาสินค้าในการแข่งขันและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่า

คู่แข่ง ส่วนองค์กรของท่านมีการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.89, 3.86 และ 3.31 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ องค์กรของท่านมีความสามารถในการเร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการใหม่ๆ ทุกๆ เดือน องค์กรของท่านมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลขององค์กรรวมถึงการสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรของท่านนำความต้องการของลูกค้า ข้อมูลต่าง ๆ จากลูกค้า มาเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมมาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรม ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.85, 3.77 และ 3.85 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงานในเรื่อง ท่านได้รับความเป็นกันเองจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดแผนงานกิจกรรมของหน่วยงาน มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ ส่วนท่านได้รับค่าตอบและสวัสดิการเหมาะสมกับประสบการณ์และหน้าที่ความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.83, 3.63 และ 2.96 ตามลำดับ

**3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้**

3.1 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต พบว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.43, 0.53, 0.44, 0.62 และ 0.50 ตามลำดับ โดยลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้านมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต

3.2 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม พบว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผล

การทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.49, 0.50, 0.51, 0.60 และ 0.43 ตามลำดับ โดยลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้านมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

3.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.50, 0.68, 0.65, 0.69 และ 0.56 ตามลำดับ โดยลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้านมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

**ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)**

การเรียนรู้เป็นทีม วิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนความคิดอ่าน ความรอบรู้แห่งตน และการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิต โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย เท่ากับ 0.630 0.431 0.264 0.217 และ 0.158 ตามลำดับ หมายความว่า เมื่อการเรียนรู้เป็นทีมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น 0.630 หน่วย วิสัยทัศน์ร่วมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น 0.431 หน่วย แบบแผนความคิดอ่านเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น 0.264 หน่วย ความรอบรู้แห่งตนอ่านเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น 0.217 หน่วย และการคิดอย่างเป็นระบบ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการลดต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น 0.158 หน่วย อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

การเรียนรู้เป็นทีม วิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนความคิดอ่าน ความรอบรู้แห่งตน และการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.775 0.398 0.355 0.364 และ 0.277 ตามลำดับ หมายความว่า เมื่อการเรียนรู้เป็นทีมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย

ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.775 หน่วย วิสัยทัศน์ร่วมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.398 หน่วย แบบแผนความคิดอ่านเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.355 หน่วย ความรอบรู้แห่งตนอ่านเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.364 หน่วย และการคิดอย่างเป็นระบบ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.277 หน่วย อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

การเรียนรู้เป็นทีม วิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนความคิดอ่าน ความรอบรู้แห่งตน และการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย เท่ากับ 0.395 0.308 0.297 0.233 และ 0.214 ตามลำดับ หมายความว่า เมื่อการเรียนรู้เป็นทีมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.395 หน่วย วิสัยทัศน์ร่วมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.308 หน่วย แบบแผนความคิดอ่านเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.297 หน่วย ความรอบรู้แห่งตนอ่านเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.233 หน่วย และการคิดอย่างเป็นระบบ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.214 หน่วย อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

## อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยเรื่อง ลักษณะของพนักงานต่อผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทอาหารบริการด่วน สามารถสรุปประเด็นสำคัญมาอภิปรายได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรอบรู้แห่งตนกับผลการทำงานขององค์กร ผลการวิจัย พบว่า

ความรอบรู้แห่งตนมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์ เซ็งเก (Peter Senge. 1990) เรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่กล่าวว่า บุคคลจะต้องมีความรอบรู้แห่งตน เพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ ซึ่งการเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้

ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต(Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ และเมื่อได้มีโอกาสมารวมกันเป็นทีมงาน ก็จะส่งผลให้ทีมงานนั้นยิ่งมีความเป็นเลิศมากขึ้น และจะเป็นทีมงานที่ยิ่งใหญ่ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์กรการเรียนรู้ เกิดผลลัพธ์ในการทำงานขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อำนาจ สว่างศรี (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท บีเอฟเคที (ประเทศไทย) จำกัด ที่กล่าวว่า อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าองค์ประกอบทุกตัวอยู่ในระดับสูง ยกเว้น การจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีอิทธิพลสูงสุดเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ ต่ำสุด การเพิ่มอำนาจ แก่บุคคล มีอิทธิพลสูงสุดต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบแผนความคิดกับผลการทำงานขององค์กร ผลการวิจัย พบว่า

แบบแผนความคิดมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารัตนะ (2545: 9) ได้กล่าวถึงแบบแผนความคิดว่า เป็นการสร้างสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้สมาชิกมีการตื่นตัว ทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน เข้าใจมุมมองวิธีคิดของตน ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่ได้รับสั่งสมมา มีผลต่อพฤติกรรม ค่านิยม เจตคติ ที่มีต่อบุคคลสรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย ทำให้สามารถแยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อ กับสิ่งที่เราปฏิบัติ เข้าใจทักษะความคิด การวางแผน และทักษะในการเรียนรู้ที่มีผลต่อความคิดความอ่าน อันเป็นองค์ประกอบหนึ่งของบุคลากรที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ร่วมกับผลการทำงานขององค์กร ผลการวิจัย พบว่า

วิสัยทัศน์ร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545) ที่กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร และการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้เกิดพลัง และแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด

4. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้เป็นทีมกับผลการทำงานขององค์กร ผลการวิจัย พบว่า

การเรียนรู้เป็นทีมมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารัตนะ และอัญชลี สารัตนะ (นิตยา ด้วงประเสริฐ. 2550: 38; อ้างอิงจาก วิโรจน์ สารัตนะ; และอัญชลี สารัตนะ. 2545) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม เป็นหลักการความร่วมมือ หลักการกระบวนการกลุ่ม ซึ่งเชื่อว่าสมาชิกเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันต้องเป็นไปทั้งองค์กร เป็นการเน้นการทำงานสร้างบรรยากาศให้สมาชิกทุกคนในองค์กร

ทำงานร่วมกันเป็นทีม เกิดความอยากรู้ หรือจิตสำนึกที่ก่อให้เกิดความต้องการของแต่ละคนให้กลายเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรนั้นต้องอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ ซึ่งจะเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

5. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการคิดอย่างเป็นระบบกับผลการทำงานขององค์กร ผลการวิจัย พบว่า

การคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซนกี (วันทิพย์ สินสูงสุด. 2549: 31; อ้างอิงจาก Senge. 1990) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นฐานของพลวัตระบบ (System Dynamics) เป็นแนวคิดที่ให้วิถีทางในการเข้าใจเรื่องการทำงาน เป็นองค์ความรู้และเครื่องมือ ทำให้เข้าใจรูปแบบต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น ช่วยเห็นวิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างทรงประสิทธิผล โดยมองสิ่งต่าง ๆ ในรูปของกระบวนการ เป็นวงจร สาระสำคัญของการคิดเป็นระบบคือ การผลัดเปลี่ยนจิตใจ (A shift of mind) ให้มองเห็นสิ่งใด ๆ อย่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน มีสาเหตุผลกระทบต่อกันเป็นลูกโซ่ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการมากกว่าเป็นแค่ภาพนิ่งเดี่ยวทีละภาพ ซึ่งการที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล เป็นลักษณะการมองภาพรวม หรือระบบใหญ่ (Total System) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำ งานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วนนั้น จะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

ซึ่งผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของพนักงานทั้ง 5 ด้านได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบกับผลการทำงานขององค์กร ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิดา ลือสายวงศ์ (2551) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกว่ากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทยด้านวิสัยทัศน์ร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มากไปกว่านั้น ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำและปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยเรื่อง ลักษณะของพนักงานต่อผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้" กรณีศึกษา ร้านอาหารบริการด่วน สามารถสรุปข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่า ลักษณะของพนักงาน ด้านความรอบรู้แห่งตนมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรมากที่สุด ดังนั้น เพื่อการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรควรเปิดโอกาส สนับสนุน รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพตนเอง โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องจัดให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) เช่น การจัดให้มีการเรียนในชั้นเรียน การเรียนรู้แบบ e-learning เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลงานที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

2. จากการศึกษาพบว่า ลักษณะของพนักงานด้านแบบแผนความคิดมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรควรมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์การสามารถมองเห็นวิธีคิด ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของเหตุการณ์และสิ่งต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่าย พึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เช่น การจัดให้มีการเวทีแบ่งปันประสบการณ์ต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการคิดอย่างเป็นแบบแผนได้ทั่วทั้งองค์กร และนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้น

3. จากการศึกษาพบว่า ลักษณะของพนักงานด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กรน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผน และกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้มีความชัดเจน ไม่ครุมเครือ หรือไม่เป็นวิสัยทัศน์ที่เกินความสามารถ ยากเกินกว่าที่บุคลากรจะเข้าใจและดำเนินตามได้ และสื่อสารไปถึงบุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรต่อไป รวมทั้งควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย

4. จากการศึกษาพบว่า ลักษณะของพนักงานด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กร ดังนั้น เพื่อการพัฒนาองค์กร ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องจัดให้มีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมีการ สนทนาที่เปิดเผย มีรูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจขั้นตอนการทำงานขององค์กรเหมือนกันทุกคน

5. จากการศึกษาพบว่า ลักษณะของพนักงานด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรต้องส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ให้คิดแบบเชื่อมโยง มอง

ภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุ-ผล เชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (Events) ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าการคิดอย่างเป็นระบบนี้เป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในการที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานนำวิสัยทัศน์องค์กรไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีระบบ

## ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการทำงานขององค์กร เช่น ปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในภายใน ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของปัจจัยสำคัญอื่นๆ ที่สามารถนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์กรให้มีผลการทำงานขององค์กรประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

2. ควรศึกษาแนวทางในการส่งเสริมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาการบริหาร การจัดการ ส่งเสริมกิจกรรม และสนับสนุนการดำเนินงาน ใช้พัฒนาองค์กรและบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

# บรรณานุกรม

# บรรณานุกรม


กรมวิชาการ. (2544). ***การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นที่ 3 ลำดับที่ 3: แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา.*** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.ลาดพร้าว

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2542). ***การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS for Windows.*** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. (2546). ***การวิเคราะห์สถิติ: สถิติเพื่อการตัดสินใจ.*** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิดานันท์ มลิทอง. (2540). ***เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม.*** กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.

เกียรติก้อง คุ้มไพโรจน์. (มกราคม-มีนาคม 2537). "การประเมินผลการปฏิบัติงาน," ***วารสารคน.***

จำเรียง วัยวัฒน์; และเบญจมาศ อำพันธ์. (2540). ***วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์การแห่งการเรียนรู้.*** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: คู่แข่ง.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2548). ***องค์กรแห่งการเรียนรู้.*** สืบค้นเมื่อ 8 ธันวาคม 2552; จาก www.wasant.org/knowledge/tutor/km18.php.

ธีรศักดิ์ อัครบวร. (2544). ***ความเป็นครูไทย.*** กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์ (1996).

นิตยา ด้วงประเสริฐ. (2550). ***ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขารัชโยธิน.*** สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

บดินทร์ วิจารณ์. (2548). ***การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.*** กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท. แปลจาก Marquardt M.J.2002. Building the Learning Organization: Mastering the five Elements for Corporate Learning.Califonia:DaviesBlack Publishing.

บุปผา พวงมาลี. (2542). ***การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร.*** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ประพันธ์ สุริหาร. (2532). ***ทฤษฎีการบริหาร.*** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปาริฉัตต์ ศังขะนันทน์. (2547). ***องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้.*** สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2551. จาก http://www.cdd.go.th/morchorchor/learnmorchor.doc.

พวงรัตน์ เกษตรแพทย์. (2543). ***การวางแผนกลยุทธ์ของนักการศึกษา.*** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาร์น.

พะยอม วงศ์สารศรี. (2530). ***การบริหารงานบุคคล***. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พระนครพานิช.

พีรวัส จารุดุล. (2541). ***การนำแนวคิดองค์กรเรียนรู้มาใช้ในธนาคารออมสิน.*** เอกสารงานวิจัย รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ภิญโญ สาธร. (2517). ***การบริหารงานบุคคล.*** กรุงเทพฯ : สำนักงานพิมพ์วัฒนาพานิช.

มานิดา ลือสายวงศ์. (2551). ***ความคิดเห็นของพนักงานทีมีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน).*** สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ลือชัย พันธ์เจริญกิจ. (2540). ***การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).*** รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2538). ***เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา.*** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์

_____. (2540). ***สถิติวิทยาทางการวิจัย.*** กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน์.

วันทนา เมืองจันทร์. (2542). ***วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา.*** กรุงเทพฯ: วันทิพย์.

วิจารณ์ พานิช. (2547). ***โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์.*** กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542). ***องค์การเรียนรู้.*** วิชาการศึกษาศาสตร์ (กันยายน-ธันวาคม / 2542)" 9-11

วิชัย อุตสาหจิต (2009). ***Cost Reduction***. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2553, จาก http://www.wiseknow.com/blog/2009/01/15/1684/

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). ***โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.*** กรุงเทพฯ ทิพยวิสุทธิ์.

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์. 2545. ***การศึกษาสภาพการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโชคชัยวัฒนา.*** เอกสารงานวิจัย โรงเรียนโชคชัยวัฒนา จังหวัดกำแพงเพชร. กำแพงเพชร: โรงเรียนโชคชัยพัฒนา.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). ***การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.*** กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). ***องค์การและการจัดการ.*** กรุงเทพฯ: เทคนิคการพิมพ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). ***ทฤษฎีองค์การ.*** กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน. (2526). ***จิตวิทยาเพื่อการศึกษาผู้ใหญ่.*** เชียงใหม่: ลานนาการพิมพ์.

สมยศ นาวีการ. 2529. ***การพัฒนาองค์กรและการจูงใจ.*** กรุงเทพฯ: ดวงกมล.

สมิต สัชฌุกร. (2541). การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. ***วารสาร*** **For Quality**.

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540). ***การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*** นนทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2549). ***การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*: Innovation Management for Executives (IMEs)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

สีมา สีมานันท์. (มีนาคม 2522). "การประเมินผลการปฏิบัติงาน," ***วารสารข้าราชการ 3.***

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). ***การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้.*** ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2533). ***จิตวิทยาการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่.*** กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2550). ***แข่งอย่างไรกับทุนนิยมยุคใหม่.*** สืบค้นเมื่อ 26 ธันวาคม 2552, จาก http://www.arip.co.th/businessnews.php?id=412213

เสาวรส บุนนาค. (2543). ***ความสัมพันธ์ระหว่าบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพฯ.*** วธ.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

อภิญญา ปลั่งพินิจกิจการ. (2546). ***ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด.*** สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

อักษราภัค หลักทอง. 2548. ***การรับรู้แนวทางพัฒนาศักยภาพสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ การรับรู้บทบาทอาจารย์ในฐานะผู้นำการเรียนรู้ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*** สารนิพนธ์ปริญญา กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

อำนาจ สว่างศรี. (2548). ***ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท บีเอฟเคที (ประเทศไทย) จำกัด.*** สารนิพนธ์ปริญญา บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

อารี รังสินันท์. (2537). ***ความคิดสร้างสรรค์.*** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.

Argyris, Chris and Donald A. Schon. (1978). ***Organization Learning: a Theory of Action Perspective.*** Massachusetts: Addison-Wesley.

Barnard, C.I. (1972). ***The Function of the Executive*****.** Massachusetts: Harvard University Press.

Marquardt, M.J and Reynolds, A. (1994). ***The Global Learning Organization.*** *New York:* Irwin.

Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). ***The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*****.** Berkshire: McGrew-Hill.

Senge, Peter M. (1990). ***The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.*** New York: Doubleday Currency.

# ภาคผนวก

# ภาคผนวก ก

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

# รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

| รายชื่อ | ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน |
|---|---|
| 1. ดร.พนิต กุลศิริ | อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ<br>คณะสังคมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. ผศ.ดร.กาญณ์ระวี อนันตอัครกุล | อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ<br>คณะสังคมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. ดร.ไพบูลย์ อาชารุ่งโรจน์ | อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ<br>คณะสังคมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |

# ภาคผนวก ข
## แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

**<u>เรื่อง</u>**

**ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการทำงานขององค์กร**

**กรณีศึกษา บริษัทอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งในประเทศไทย**

**คำชี้แจง**: แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยข้อมูลที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับ

**แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ**

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการทำงานขององค์กร

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

( ) น้อยกว่า 25 ปี ( ) 25-34 ปี

( ) 35-44 ปี ( ) 45 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี

( ) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระดับตำแหน่ง

( ) ระดับผู้บังคับบัญชา

( ) ระดับปฏิบัติงาน

5. อายุงาน

( ) น้อยกว่า 2 ปี ( ) 2- 5 ปี

( ) 6-9 ปี ( )10 ปีขึ้นไป

**ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้**

โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงใน ☐ ให้ตรงตามสภาพความเป็นจริงของพนักงานขององค์กรท่านที่สุด ท่านมีลักษณะต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

| ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ | ลักษณะ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | น้อยที่สุด 1 | น้อย 2 | ปานกลาง 3 | มาก 4 | มากที่สุด 5 |
| **ความรอบรู้แห่งตน** | | | | | |
| 1. ท่านมีความมุ่งมั่นในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ | | | | | |
| 1. ท่านมีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 2. ท่านมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้ง | | | | | |
| 3. ท่านมีการเรียนรู้งานในหน้าที่รวมทั้งศึกษาค้นคว้าเรียนรู้จากการศึกษาจากสิ่งต่าง ๆเพื่อความก้าวหน้า | | | | | |
| 4. ท่านมีการใฝ่หาความรู้เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ | | | | | |
| 5. ท่านเรียนรู้หรือติดตามความรู้ข่าวสารใหม่ ๆ ทำให้เกิดการพัฒนาและทันต่อเหตุการณ์ | | | | | |
| 6. ท่านรู้จักใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงาน | | | | | |
| 7. ท่านมีการยอมรับในเหตุผลหรือความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน | | | | | |
| 8. ท่านสามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ที่พบจากหลายแง่มุม | | | | | |
| 9. ท่านมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนางานครั้งต่อไป | | | | | |
| 10. ท่านมีการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแหล่งเรียนรู้อย่างกว้างขวาง | | | | | |
| 11. ท่านมีวิธีคิดที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีแบบแผน | | | | | |
| 12. ท่านมีการปรึกษาหารือร่วมกันในการวางแผนการทำงาน | | | | | |

| ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ | ลักษณะ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | น้อยที่สุด 1 | น้อย 2 | ปานกลาง 3 | มาก 4 | มากที่สุด 5 |
| 13. ท่านมีการยอมรับในเหตุผลหรือความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน | | | | | |
| 14. ท่านสามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ที่พบจากหลายแง่มุม | | | | | |
| 15. ท่านมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนางานครั้งต่อไป | | | | | |
| 16. ท่านมีการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแหล่งเรียนรู้อย่างกว้างขวาง | | | | | |
| 17. ท่านมีวิธีคิดที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีแบบแผน | | | | | |
| 18. ท่านมีการปรึกษาหารือร่วมกันในการวางแผนการทำงาน | | | | | |
| **แบบแผนความคิดอ่าน** | | | | | |
| 19. ท่านได้นำปัญหาต่าง ๆที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม | | | | | |
| 20. ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน | | | | | |
| 21. ท่านพยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานของท่านอยู่เสมอ | | | | | |
| 22. ท่านสามารถปรับวิธีคิดและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ | | | | | |
| 23. ท่านได้นำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้น | | | | | |
| **วิสัยทัศน์ร่วมกัน** | | | | | |
| 24. องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยมาเป็นโอกาสในการพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร | | | | | |
| 25. ท่านมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร | | | | | |

| ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ | ลักษณะ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | น้อยที่สุด 1 | น้อย 2 | ปานกลาง 3 | มาก 4 | มากที่สุด 5 |
| 26. องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนที่ทำให้ท่านต้องการร่วมบูรณาการให้บรรลุเป้าหมายเพื่ออนาคตขององค์กร | | | | | |
| 27. ท่านได้รับการกระตุ้นให้ร่วมกันทำงานเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรเป็นจริง | | | | | |
| 28. ท่านมีความเข้าใจในภารกิจขององค์กร | | | | | |
| 29. ท่านแสดงออกตามค่านิยมร่วมขององค์กร | | | | | |
| 30. ท่านได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการสร้างผลงานกิจกรรมเพื่อชื่อเสียงขององค์กร | | | | | |
| 31. ท่านได้พัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆกับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ | | | | | |
| **การเรียนรู้เป็นทีม** | | | | | |
| 32. ท่านได้รับจากองค์กรให้มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม | | | | | |
| 33. ท่านและสมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน | | | | | |
| 34. ท่านและสมาชิกเมื่ออยู่ในทีมงานจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่เสมอ | | | | | |
| 35. ท่านและสมาชิกในทีมงานเข้าใจขั้นตอนการทำงานขององค์กรเหมือนกันทุกคน | | | | | |
| 36. ท่านและสมาชิกในทีมงานได้สอดประสานกันอย่างดี | | | | | |
| 37. ท่านและสมาชิกในทีมงานมีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงานร่วมกัน | | | | | |
| 38. ท่านและสมาชิกในทีมมีการเรียมข้อมูลเพื่ออภิปราย และสรุปเป็นแนวทางที่ดีที่สุดของทีมงาน | | | | | |
| 39. ท่านและสมาชิกในทีมงานมีการติดตามประเมินผลร่วมกัน | | | | | |
| 40. ท่านและสมาชิกในทีมงานมีการประเมินผลร่วมกัน | | | | | |
| 41. ท่านและองค์กรมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ | | | | | |
| 42. ท่านและพนักงานมีความเข้าใจในโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร | | | | | |

| ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ | ลักษณะ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. ท่านและพนักงานมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นระบบ | | | | | |
| **การคิดอย่างเป็นระบบ** | | | | | |
| 44. ท่านเข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญเหมือนกับส่วนอื่นในองค์กร | | | | | |
| 45. ท่านมีการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปบูรณาการใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ | | | | | |
| 46. ท่านมีการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนางานในปัจจุบันและอนาคต | | | | | |
| 47. ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานต่างๆโดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างมีขั้นตอน | | | | | |
| 48. ท่านสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างเป็นระบบ | | | | | |

**ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการทำงานขององค์กร**

โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงใน □ ให้ตรงตามสภาพความเป็นจริงขององค์กรท่านที่สุด

ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีผลการทำงานต่อไปนี้ในระดับใด

| ผลการทำงานขององค์กร | ลักษณะ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **การลดต้นทุนการผลิต** | | | | | |
| 49. องค์กรของท่านมีการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 50. องค์กรของท่านใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า | | | | | |
| 51. องค์กรของท่านประหยัดและยืดอายุการใช้ทรัพยากร | | | | | |
| 52. องค์กรของท่านมีความสามารถในการเพิ่มผลกำไร | | | | | |
| 53. องค์กรของท่านมีศักยภาพที่จะพัฒนาสินค้าในการแข่งขันและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าคู่แข่ง | | | | | |

| ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ | ลักษณะ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | น้อยที่สุด 1 | น้อย 2 | ปานกลาง 3 | มาก 4 | มากที่สุด 5 |
| **ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม** | | | | | |
| 54. องค์กรของท่านมีความสามารถในการเร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการใหม่ ๆ ทุก ๆ เดือน | | | | | |
| 55. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลขององค์กรรวมถึงการสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | | | | | |
| 56. องค์กรของท่านนำความต้องการของลูกค้า ข้อมูลต่าง ๆ จากลูกค้า มาเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมมาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรม | | | | | |
| **ความพึงพอใจของพนักงาน** | | | | | |
| 57. ท่านได้รับค่าตอบและสวัสดิการเหมาะสมกับประสบการณ์และหน้าที่ความรับผิดชอบ | | | | | |
| 58. งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่มีความเหมาะสมและน่าสนใจ | | | | | |
| 59. ท่านได้รับความยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมหน่วยงาน | | | | | |
| 60. ในสายงานของท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 61. ในสายงานของท่านมีสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม | | | | | |
| 62. สถานที่ทำงานมีความสะอาด เป็นระเบียบ และเหมาะสม | | | | | |
| 63. การปฏิบัติงานของท่านในปัจจุบันมีความมั่นคง | | | | | |
| 64. ท่านได้รับความเป็นกันเองจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา | | | | | |
| 65. การกำหนดแผนงาน กิจกรรมของหน่วยงาน มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ | | | | | |

# ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

# ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

| | |
|---|---|
| ชื่อ-ชื่อสกุล | นางสาวดนยวรรณ ลีละศุภพงษ์ |
| วันเดือนปีเกิด | 29 กันยายน 2523 |
| สถานที่เกิด | กรุงเทพมหานคร |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน | 101/19 หมู่บ้านปรีชา ถ.พุทธมณฑล สาย 4 ต.กระทุ่มล้ม อ.สามพราน จ.นครปฐม 73220 |

ประวัติการศึกษา

| | |
|---|---|
| พ.ศ. 2540 | มัธยมศึกษาตอนปลาย คณิตศาสตร์-อังกฤษ จากโรงเรียนสตรีวิทยา |
| พ.ศ. 2546 | ศิลปศาสตร์บัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| พ.ศ. 2554 | บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |