

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้
กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

สารนิพนธ์

ของ

นางสาวอภิญญา ปลั่งพินิจกิจการ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2546

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

658.3124

๑ ๒๕๓๔

๗.๓

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้
กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวอภิญญา ปลั่งพินิจกิจการ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม ๒๕๔๖

๒๒๔๖๖๐

24 ก.ค. 2546

อภิญา ปลั่งพินิจกิจการ. (2546). *ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ) .
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ และศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อนำผลวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้และการพัฒนาองค์การ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 315 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows Version 10.0 ในการคำนวณค่าสถิติต่างๆ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.7 มีอายุ 26-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.7 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 77.7 มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.7 และมีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 92
2. พนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยจัดลำดับเรียงตามคะแนนจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ และปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี
3. พนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร และปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. พนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร และปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี โดยพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรไม่ต่างกับพนักงานที่มีอายุ 26 – 35 ปี และอายุ 36 – 45 ปี และพนักงานที่มีอายุ 26 – 35 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี มากกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ไม่ต่างกับพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี และอายุ 36 – 45 ปี
5. พนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า

ผลต่างของค่าเฉลี่ยเป็น .754 และพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยเป็น .738

6. พนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาร่วมงานกับองค์กรต่าง ๆ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร โดยพนักงานที่มีระยะเวลาร่วมงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาร่วมงานกับองค์กร 1 – 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเป็น .350 แต่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรไม่ต่างกับพนักงานที่มีระยะเวลาร่วมงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี และ 6 – 10 ปี

7. พนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร และปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร โดยพนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นหรือผู้บริหารระดับกลาง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารมากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเป็น .310 แต่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารไม่ต่างกับพนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และพนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นหรือผู้บริหารระดับกลาง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร มากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเป็น .30 แต่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารไม่ต่างกับพนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

เพื่อให้การพัฒนาองค์กรในด้านการเรียนรู้เป็นไปได้ด้วยดี องค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งต้องติดตามผลอย่างใกล้ชิดเป็นธรรมเนียม เพื่อที่การพัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงานจะเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเกิดเป็นความรู้คู่องค์การอย่างยั่งยืน

Apinya Plungpinitkitjakam. (2003). *Employees ' Opinion Towards the Factors Advocate Building of Learning Organization : A Case Study of Toshiba Carrier (Thailand) Co., Ltd.*
Master Project, M.B.A. (Management). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor : Assoc. Prof. Sirivan Serirat.

This research aims at a study of opinions and personal factors of the employees towards the factors that advocate building a learning organization, and the effects of the opinions towards the factors that advocates building of learning organization, a case study of Toshiba Carrier (Thailand) Co., Ltd. To use the research results as guideline in advocacy of building the learning and developing in the organization. The sample group used in the study is 315 employees of Toshiba Carrier (Thailand) Co., Ltd. , using questionnaire as a tool in gathering data. Statistical values of percentage, means, standard deviation values, t-test and One – way Analysis of Variance with the statistical significance at .05 level. have been calculated by SPSS for Windows version 10.0

Results of the research can be summarized as follows:

1. Most of the sample group is male equivalent to 53.7% ,age range between 26-35 years old or 64.7%, having the education below the bachelor's degree equivalent to 77.7%. The working period with the organization between 6-10 years equivalent to 36.7% and working at the operation level equivalent to 92 %.

2. The employees of Toshiba Carrier (Thailand) Co., Ltd. have the opinions towards the factors that advocate building of learning organization at agree level ranking from more to lesser degrees as follows : communications, the management, motivation, organization, operation employees and different working volume in the one-year cycle.

3. The employees of Toshiba Carrier (Thailand) Co., Ltd. of the different sex have the opinions towards the factors that advocate building of learning organization on the management, operation employees, organization, different working volume in the one-year cycle, communications and motivation are different without the statistical significance at .05 level.

4. The employees of Toshiba Carrier (Thailand) Co., Ltd. of the different age have the different opinions with the statistical significance at .05 level on the factors concerning the organization and different working volume in one-year cycle. Older than 45 years old employees have the stronger opinion towards the factors that advocates building a learning organization on the organization factor than the group of less than or equal to 25 years old staffs at the statistical significance 0.05 level. But they have the same opinions concerning on the organization as those in the 26-35 years and the 36-45 years old. The 26-35 years old employees have the different opinions towards the different volume in one year cycle from the older than 45 years old staffs at the statistical significance 0.05 level. But they have the same opinions towards volume in one year cycle from the group of less than or equal to 25 years old and the 36-45 years old.

5. The employees of Toshiba Carrier (Thailand) Co., Ltd. of the different education levels have the different opinions with the statistical significance at .05 level concerning the management. For the group with the education above bachelor's degree, they have the opinions on the management factor more than the group with the education below bachelor's degree at the statistical significance of 0.05 level with the value of 0.754. The group with the education above bachelor's degree have the opinions on the management at the value of 0.738 at the statistical significance of 0.05 level comparing to the group with the bachelor's degree.

6. The employees of Toshiba Carrier (Thailand) Co., Ltd. of the different working periods have the different opinions with the statistical significance at .05 level concerning the organization. Employees who work for the organization more than 10 years , they have the opinions on the organization factor more than the groups who work with the firm for 1-5 years at the statistical significance of 0.05 level with the value of 0.350. However, they have the same opinions on the organization with the group of less than 1 year and 6-10 year working with the organization.

7. The employees of Toshiba Carrier (Thailand) Co., Ltd. of the different titles have the different opinions with the statistical significance at .05 level concerning the management and the communications. Employees with the position in the beginning or in the middle management , they have the opinions on the management factor more than the operation level at the statistical significance of 0.05 level with the value of 0.310. But their opinion is the same for those in the upper management. For the communication factor, the position in the beginning or in the middle management employees have the different opinion on those in the operation level at the statistical significance of 0.05 level with the value of 0.30. However, their opinions do not have any different with those in the upper management.

For further development of the organization on learning, the organization should have a policy to advocate self-learning and developing of the employees clearly and tangibly, the follow up plan for checking the results closely and fairly should be set up . So it can develop sustainable knowledge and capability of the employees continuously and the knowledge can stay with the organization forever.

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

..... สร ๐๑๑๖ ๑๕๕๐๑๖

(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

..... สร ๐๑๑๖ ๑๕๕๐๑๖

(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบ

..... สร ๐๑๑๖ ๑๕๕๐๑๖ ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

..... สมย. ๕ กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา)

..... ดร. อภิรัฐ ตั้งกระจำ กรรมการ

(อาจารย์ ดร. อภิรัฐ ตั้งกระจำ)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะสังคมศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวี วรกวิน)

วันที่..... ๙ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ และรองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไข ข้อบกพร่องและปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการศึกษาค้นคว้า จนสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบคุณบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้ให้การสนับสนุนการศึกษา ตลอดจนเพื่อนพนักงานทุกคนที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อประกอบการศึกษาและจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จตามเป้าหมายทุกประการ

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ อบรม สั่งสอน และให้คำแนะนำในการศึกษา รวมทั้งเพื่อน MBA รุ่น 1 ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้มีพระคุณสูงสุดในชีวิตของผู้วิจัย ที่เป็นผู้ให้กำเนิด เลี้ยงดู อบรม สั่งสอน และให้การสนับสนุนการศึกษามาโดยตลอด

ท้ายสุดนี้ คุณงามความดีและประโยชน์อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณของบิดา มารดา และคณาจารย์ทุกท่าน ที่เป็นผู้ให้ชีวิตและวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย

อภิญา บลังพันธ์กิจการ

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	2
	ความสำคัญของการวิจัย	2
	ขอบเขตของการวิจัย	2
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	2
	ตัวแปรที่ศึกษา	3
	นิยามศัพท์เฉพาะ	3
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
	สมมติฐานในการวิจัย	6
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
	ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้	7
	ความเป็นมาเกี่ยวกับการเรียนรู้	8
	แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม	22
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ	25
	แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ	31
	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
3	วิธีดำเนินการวิจัย	37
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	37
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	38
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
	การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	40
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	46
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	46
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	46
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	47

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
5	
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	105
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย.....	105
สรุปผลการวิจัย	107
อภิปรายผล	109
ข้อเสนอแนะ	113
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	114
บรรณานุกรม	115
ภาคผนวก	120
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	121
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม	135
ประวัติย่อผู้วิจัย	137

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	การเปรียบเทียบการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	20
2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยตามสัดส่วน	38
3	จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรและตำแหน่งงาน	47
4	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ของพนักงานบริษัท โตชิบา แค เรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวม	49
5	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แค เรียร์(ประเทศ ไทย) จำกัด จำแนกเป็นรายข้อ	50
6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แค เรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกเป็นรายข้อ.....	51
7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แค เรียร์(ประเทศไทย) จำกัด จำแนกเป็นรายข้อ	52
8	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันใน รอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แค เรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกเป็นรายข้อ	53
9	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารของพนักงานบริษัท โตชิบา แค เรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกเป็นรายข้อ.....	54
10	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แค เรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกเป็นรายข้อ.....	55
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุน การสร้างองค์การเรียนรู้ของพนักงานที่มีเพศต่างกัน.....	56

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ของพนักงานที่มีอายุต่างกัน.....	58
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ของพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน	60
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกัน	62
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน.....	64
16	การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานที่มีเพศต่างกันที่มีต่อปัจจัย ที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แค เรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด.....	64
17	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แค เรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ	68
18	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แค เรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกัน	69
19	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ	69
20	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกัน.....	70
21	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แค เรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ	71
22	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกัน	71

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

23	การเปรียบเทียบรายคู่ของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุแตกต่างกัน	72
24	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกัน ในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ	73
25	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกัน	73
26	การเปรียบเทียบรายคู่ของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงาน บริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุแตกต่างกัน	74
27	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ	75
28	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกัน.....	75
29	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ	76
30	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกัน.....	76
31	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา	77

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

32	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน	77
33	การเปรียบเทียบรายคู่ของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน	78
34	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา	79
35	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน	80
36	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา	80
37	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน	81
38	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกัน ในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา	82
39	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน	82
40	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา	83

บัญชีตาราง (ต่อ)[illegible]

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

50	การเปรียบเทียบรายคู่ของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาร่วมงานกับองค์การแตกต่างกัน	89
51	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกัน ในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตาม ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การ	90
52	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงาน กับองค์การต่างกัน	90
53	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การ	91
54	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การต่างกัน	91
55	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การ	92
56	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การต่างกัน	93
57	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน	94
58	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน	94

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

59	การเปรียบเทียบรายคู่ของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน	95
60	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน	96
61	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน	96
62	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน	97
63	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน	97
64	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกัน ในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตาม ตำแหน่งงาน	98
65	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกัน ในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน	98
66	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน	99
67	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน	99

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

- | | | |
|----|---|-----|
| 68 | การเปรียบเทียบรายคู่ของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้
ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย)
จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน | 100 |
| 69 | ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง
องค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์
(ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน | 101 |
| 70 | การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ
เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์
(ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน | 101 |

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกธุรกิจปัจจุบันได้มีการพัฒนาในเรื่องปัจจัยต่าง ๆ ในการแข่งขันมากขึ้น ทั้งในเรื่องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานและเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งในเรื่องความเร็ว ความถูกต้อง ความหลากหลาย ตลอดจนการตอบสนองต่อความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุดเป็นต้น ในด้านบุคลากร ก็ได้มีการคัดสรรบุคลากรที่ดี มีคุณภาพเข้ามาร่วมงาน โดยอาจจะใช้วิธีการคัดเลือกจากระดับผลการเรียน การวัดผลจากการสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ หรืออาจใช้วิธีการผ่านงานจากประสบการณ์ในอดีตมาเปรียบเทียบกับลักษณะงานจริง ที่องค์การต้องการ ซึ่งเหล่านี้ก็เป็นเกณฑ์ที่ดีอย่างหนึ่งในการคัดเลือก แต่หลังจากนั้นเมื่อมีการได้ร่วมงานในองค์การ ก็จะต้องมีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งจากการฝึกอบรม ภายใน ภายนอก และการสะสมประสบการณ์จากการทำงาน ในส่วนของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ให้ประสบความสำเร็จในองค์การ สมาชิกจะต้องมีความพร้อมทั้งในด้านการยอมรับและใช้งานเทคโนโลยีที่ผู้บริหารเลือก องค์การจึงต้องทำการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะ และตื่นตัวในเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งถ้าไม่มีการบริหารจัดการที่ดี การพัฒนาและถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นก็จะมีประสิทธิภาพ กลายเป็นความสูญเปล่าเกิดขึ้นเพราะความรู้เหล่านั้นก็จะกลายเป็นความรู้เฉพาะบุคคล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์การในหลายด้านด้วยกัน ยกตัวอย่าง เช่น การที่มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญชาวต่างชาติซึ่งถูกถ่ายทอดให้เฉพาะบุคคล อาจทำให้องค์การสูญเสียประสิทธิภาพเฉพาะในระยะเริ่มต้นหากหลังจากนี้ไปแล้ว หากบุคลากรนั้นโยกย้ายงาน เปลี่ยนงาน หรือลาออกไป ความรู้ความชำนาญที่เกิดขึ้นนั้นก็อาจหมดตามไปด้วย องค์การอาจต้องเสียเวลา เสียงบประมาณในการสร้างความรู้ความชำนาญให้กับคนไทยอีกซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์การนั้นได้ อีกมุมมองหนึ่งหากความรู้ความชำนาญนั้นเกิดขึ้นโดยการถ่ายทอดเฉพาะบุคคล อาจทำให้สมาชิกจำนวนที่เหลืออยู่เริ่มเกิดทัศนคติที่ไม่ดี เกิดความคิดซึ่งนำไปสู่ภาวะการต่อต้าน ไม่ยอมรับ และมีอคติเพราะไม่มั่นใจว่าองค์การดำเนินการด้วยความเที่ยงธรรม ไม่ลำเอียง ที่สุดผลเสียก็ไม่ไปไหนก็ยังคงเป็นปัญหาวนเวียนอยู่ในองค์การนั่นเอง ผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นแก่ความเชี่ยวชาญของพนักงาน ในระยะยาวและความก้าวหน้าขององค์การในภาวะความไม่แน่นอนของธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์เช่นนี้ การดำเนินการ กลยุทธ์ธุรกิจในเชิงรุกและเชิงรับ จึงดูเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่เริ่มให้ความสนใจและหันมามองทรัพยากรบุคคล โดยวิธีการถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญ เพื่อสร้างบุคลากรให้เกิดคุณค่า ดังนั้นทรัพยากรทางภูมิปัญญาของผู้คนในองค์การ น่าจะเป็นสิ่งเดียวที่ประกันความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ปัจจุบันได้มีแนวโน้มที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการที่มุ่งทั้งการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การ นั่นคือ “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization)” ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่เป็นหนทางแห่งการพัฒนาองค์การให้เกิดเป็นศักยภาพ และความได้เปรียบอย่างยั่งยืนต่อการแข่งขันใด ๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ เน้นที่การเรียนรู้ (Learning) ที่เกิดขึ้น โดยการสร้างจากคนข้างในองค์การที่อยู่กับปัญหา ต้องเรียนรู้ทางแก้ไขปัญหา เพื่อการเปลี่ยนแปลง

ที่ดี ที่คุ้มค่า เรียนรู้เป็นทีม ให้ประโยชน์ทั้งบุคคล ทีม และองค์กรไปในตัว เป็นการพัฒนาเจตคติ ค่านิยม นอกเหนือจากทักษะฝีมือ และผูกโยงระบบเข้ากับปรัชญาและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการสร้างโอกาสที่จะพูดคุยสื่อสารที่เปิดเผย สร้างความเข้าใจระหว่างกันโดยเน้นในรูปแบบไม่เป็นทางการ จากแนวทางตามองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเห็นได้ว่าเป็นการปรับปรุงรูปแบบ ให้เป็นรูปธรรม เปิดโอกาสและสนับสนุนบุคคลให้ได้ใช้และพัฒนาศักยภาพสูงสุดของตนในขณะปฏิบัติงาน ช่วยสร้างความพึงพอใจในงาน ความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร นอกเหนือจากการมีส่วนร่วมทำให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) นับว่าเป็นการส่งเสริมและสร้างประโยชน์ให้แก่ทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กรร่วมกันทั้งสองฝ่าย มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และการรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว อีกทั้งต้องสังคมในอันที่จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นจึงเป็นที่น่าศึกษาเป็นอย่างยิ่งว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะช่วยสนับสนุนในการสร้างองค์การเรียนรู้ เพื่อที่จะนำปัจจัยเหล่านั้นมาช่วยสนับสนุนในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้
2. ทราบถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้
3. เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

สำหรับการศึกษาวิจัยนี้จะทำการศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษานี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานประจำที่ร่วมทำงานอยู่ในบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนพนักงานประจำทั้งสิ้น 912 คน และทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่สามารถเป็นตัวแทนของพนักงานทั้งหมด

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จะทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มตัวอย่างระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จากบัญชีรายชื่อพนักงานตามตำแหน่งงานของบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamanae โดยยอมให้มีค่าความแปรปรวน เท่ากับ 5% ตามที่ระบุในบทที่ 3 เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 286 คน และเพิ่มเติมอีก 10 % (ในการดำเนินการเพื่อป้องกันความผิดพลาด) เท่ากับ 315 คน โดยแบ่งตามตำแหน่งงาน คือ ผู้บริหารระดับสูง 4 คน ผู้บริหารระดับกลาง 18 คน พนักงานระดับปฏิบัติการ 293 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1.1 เพศ
- 1.2 อายุ
- 1.3 ระดับการศึกษา
- 1.4 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร
- 1.5 ตำแหน่งงาน

2. ตัวแปรตาม

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ดังนี้

- 2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้บริหาร
- 2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ
- 2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร
- 2.4 ปัจจัยที่เกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี
- 2.5 ปัจจัยที่เกี่ยวกับการสื่อสาร
- 2.6 ปัจจัยที่เกี่ยวกับการจูงใจ

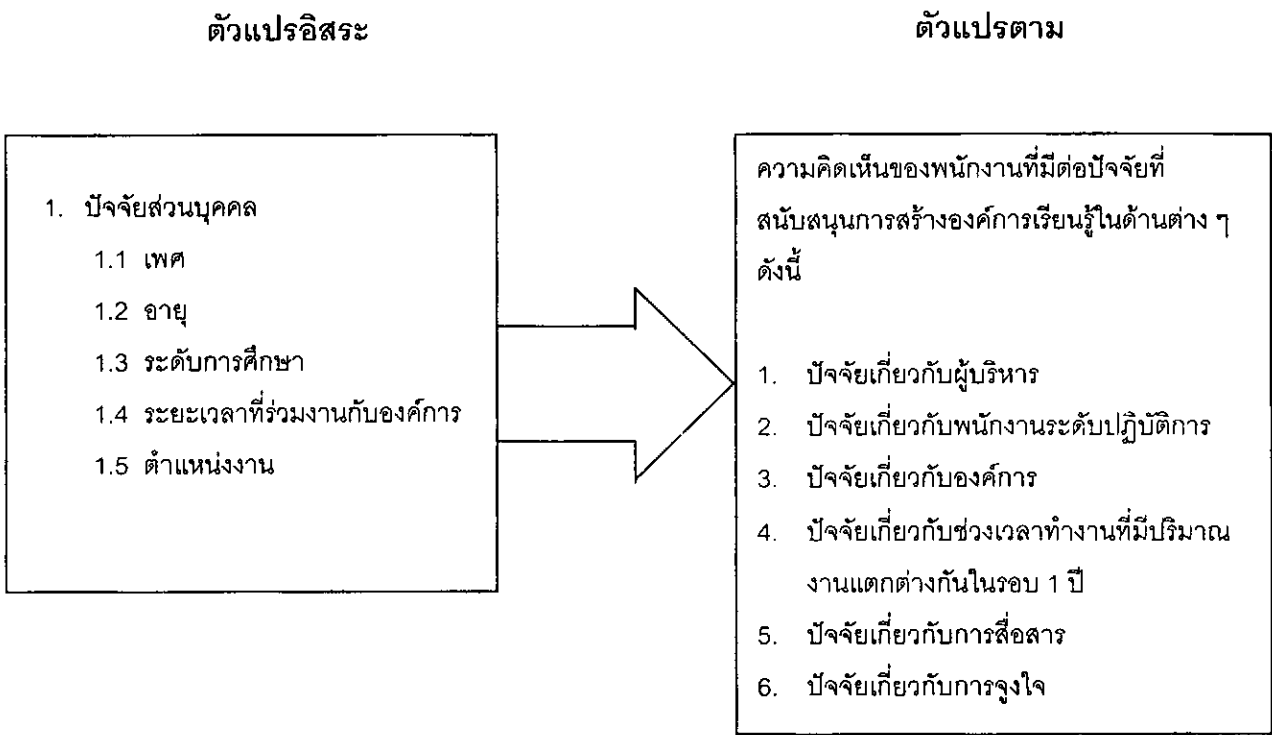
นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พนักงาน หมายถึง พนักงานที่เป็นพนักงานประจำที่ร่วมงานอยู่กับองค์กร
2. ผู้บริหาร หมายถึง พนักงานที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าแผนก ผู้จัดการ ผู้จัดการอาวุโส ผู้อำนวยการ

3. **ผู้บริหารระดับสูง** หมายถึง พนักงานที่เป็นพนักงานประจำและดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ
ผู้อำนวยการ ผู้จัดการอาวุโส
4. **ผู้บริหารระดับกลาง** หมายถึง พนักงานที่เป็นพนักงานประจำและดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการ
หัวหน้าแผนก
5. **พนักงานระดับปฏิบัติการ** หมายถึง พนักงานที่เป็นพนักงานประจำที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร
6. **องค์การ** หมายถึง บริษัทโตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด
7. **องค์การเรียนรู้** หมายถึง องค์การที่มีการปรับตัวเพื่อให้พร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
โดยเน้นถึงการปรับตัวในเชิงรุก มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ทั้งจากประสบการณ์และความรู้ใหม่ โดย
ผ่านกระบวนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการพัฒนาของบุคคลและที่มาเป็นสำคัญ ทำให้สมาชิกในองค์การ
มีความรู้สึกร่วมกัน และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์แก้องค์การและตอบสนองต่อ
จุดมุ่งหมายหลักขององค์การ

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์การเรียนรู้นำมากำหนดเป็นแนวความคิดในการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

จากแนวคิดและผลการศึกษาในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการสร้างองค์การเรียนรู้ที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้รวบรวมและนำเสนอปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ รวมทั้งตั้งสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

1. พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ต่างกัน
2. พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ต่างกัน
3. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ต่างกัน
4. พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกัน มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ต่างกัน
5. พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลทำให้มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้
2. ความเป็นมาเกี่ยวกับองค์การเรียนรู้
3. แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
4. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
5. แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ
6. แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

ความหมายของความรู้

ความรู้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างต่าง ๆ กัน ดังนี้

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1980 : 261-295) ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้มี 2 ชนิดคือ

1. Declarative Knowledge หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับความจริงต่าง ๆ ที่เรารู้
2. Procedural Knowledge หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ว่าความจริงต่าง ๆ เหล่านั้นสามารถนำมาใช้

ได้อย่างไร

ชวาล แพรัตกุล (2526 : 11) ให้ความหมายว่าความรู้ คือ บรรดาข้อเท็จจริง และรายละเอียดของเรื่องราว และการกระทำใด ๆ ที่มนุษย์ได้สะสม และ ถ่ายทอดกันต่อ ๆ มา ตั้งแต่ในอดีตและเราสามารถรับทราบสิ่งเหล่านี้ได้

บุญธรรม กิจปรีดาวิรุทธิ์ (2535 : 7) ให้ความหมายว่า ความรู้ หมายถึง การระลึกถึงเรื่องราวต่าง ๆ ที่เคยมีประสบการณ์มาแล้วได้ และรวมถึงการจำเนื้อเรื่องต่าง ๆ ทั้งที่ปรากฏอยู่ในแต่ละเนื้อหาวิชาและที่เกี่ยวพันกับเนื้อหาวิชานั้นด้วย เช่น ระลึกหรือจำได้ถึงวัตถุประสงค์ วิธีการ แบบแผน และเค้าโครงของเรื่องนั้น ๆ

จิตรา วิมลธำรง (2538 : 7) ได้สรุปว่า ความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูล รายละเอียด ของเรื่องราว และการกระทำ ซึ่งได้รับและสะสมไว้ในรูปของการจำ

จันทร์ทิพย์ ชูสมภพ (2539: 1) ให้ความหมายของความรู้ว่า หมายถึง ข้อเท็จจริงกฎเกณฑ์และโครงสร้างที่มนุษย์ได้รับจากการศึกษาค้นคว้า ประสบการณ์ การสังเกต และเก็บสะสมไว้ในระดับของความจำได้สามารถเข้าใจ เปรียบเทียบ ตีความและนำไปประยุกต์ใช้

ศุภนิธย์ พลไพรินทร์ (2540 : 22) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ความสามารถในการคิดเข้าใจ ข้อเท็จจริง นำไปแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขณะนั้นบวกกับประสบการณ์เดิมที่เกิดจากการเรียนรู้ แล้วตัดสินใจ ประเมินค่า เป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมีความชัดเจนและมีคุณภาพ

สายสุนีย์ ปุตุตินันท์ (2541 : 28) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริงเรื่องราวและการกระทำใด ๆ ที่มนุษย์ได้รับ หรือมีประสบการณ์เก็บสะสมไว้ และเราสามารถรับทราบสิ่งเหล่านั้นได้

จากที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจข้อเท็จจริง หรือจดจำเนื้อเรื่องหรือเรื่องราวต่างๆ และเก็บสะสมไว้ในระดับความจำ

ปัจจุบันนี้ แนวความคิดทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral Science) ค่อนข้างจะมีความเห็นบนฐานคติ (Assumption) ตรงกันว่า พฤติกรรม ทั้งภายในและภายนอกส่วนใหญ่แล้วนั้นก่อรูปขึ้นมาจากปัจจัยทางจิตวิทยาที่เรียกว่า “ การเรียนรู้ ” (Learning) และพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้เองที่รู้จักกันว่าเป็น “ พฤติกรรมการเรียนรู้ ” (Learning Behavior)

ความสนใจเรื่องการเรียนรู้ของมนุษย์มีมานานแล้ว พร้อมๆ กับการพยายามคิดค้นหาวิธีการที่จะศึกษาว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้ก็เพราะว่า การเรียนรู้เป็นนามธรรมคำหนึ่ง ซึ่งไม่อาจมองเห็นได้เป็นรูปร่าง (Concrete) เราจะทราบและเข้าใจว่ากระบวนการเรียนรู้ได้เกิดขึ้นแล้วก็ต่อเมื่อมีพฤติกรรมอันเป็นผลปรากฏออกมา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2544 : 449 – 450)

ความหมายในเชิงลักษณะของการเรียนรู้มีดังนี้ คือ

1. การเรียนรู้ให้ผลในแง่ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งนี้จะสังเกตโดยวิธีใดวิธีหนึ่งว่า พฤติกรรมที่แสดงออกมาหรือว่าพฤติกรรมที่เคยเป็นอยู่ก่อนกระบวนการเรียนรู้ จะเปลี่ยนไปหลังจากได้ผ่านกระบวนการนั้นแล้ว ดังนั้นผู้ใดก็ตามเมื่อได้ผ่านการฝึกฝน การฝึกอบรมหรือกระบวนการเรียนรู้ บางอย่างบางประการแล้ว แต่ว่าพฤติกรรมต่างๆ มิได้เปลี่ยนแปลงไปก็ไม่อาจเรียกว่าได้เรียนรู้อะไรไป
2. การเรียนรู้เป็นผลของการฝึกปฏิบัติ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความหมายของการเรียนรู้ในประเด็นนี้ คือ มีสาเหตุบังเอิญที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ แต่เป็นการตั้งใจฝึกปฏิบัติและลักษณะการเรียนรู้ประเด็นนี้ก็ไม่หมายรวมถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมอันเกิดจากความเจ็บไข้ได้ป่วยทั้งทางร่างกายหรือจิตใจ (Physiological or Mental Illness) ตลอดจนการบรรลุมิติภาวะ นอกจากนั้นแล้ว การฝึกปฏิบัตินี้ ยังมีผลก่อให้เกิดลักษณะของการเรียนรู้ประการที่สามต่อไป
3. การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะค่อนข้างถาวร ตามนัยดังกล่าวนี้ พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเพียงชั่วคราวชั่วคราว ไม่อาจเรียกว่าเป็นการเรียนรู้ การเรียนรู้จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะค่อนข้างถาวรจนเรียกได้ว่าเป็นนิสัยใหม่
4. การเรียนรู้ไม่อาจมองเห็นหรือสังเกตได้โดยตรง _เราจะทราบว่า ได้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นแล้วก็ต่อเมื่อได้เห็นหรือได้สังเกตการปฏิบัติที่แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา

2. ความเป็นมาเกี่ยวกับองค์การเรียนรู้

จอห์น เบอร์กอยน์ (John Burgoyne) ระบุว่า องค์การเรียนรู้ไหลผ่านพลังงานการวางแผนอาชีพ และชีวิตของผู้บริหารแต่ละคนในแนวทางที่ทำให้องค์การพบความต้องการเชิงกลยุทธ์ สิ่งดังกล่าวทำโดยผ่านการรวมกันขององค์ประกอบ เช่น การส่งเสริมการระบุความต้องการของบุคคล การรวบรวมกลยุทธ์ธุรกิจพร้อมปัจจัยป้อนเข้าจากแผนฝึกอบรมในทักษะปัจจุบัน และการประเมินองค์การและการเรียนรู้จากประสบการณ์ เขาเสนอแนะว่า เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะองค์การเรียนรู้ ผู้บริหารควรเข้าใจปัญหาอย่างสมบูรณ์

ความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงด้วยความยืดหยุ่น การบริหารด้วยแนวทางศีลธรรม และจรรยา และความสามารถในการเรียนรู้ และการนำการเรียนรู้ไปใช้

ในทัศนะของ อัลัน มัมฟอร์ด (Alan Mamford) ลักษณะขององค์การเรียนรู้ คือ องค์การที่

- ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานระบุความต้องการการเรียนรู้ของตนเอง
- ให้การประเมินการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้สำหรับเอกบุคคลอย่างสม่ำเสมอ
- ส่งเสริมพนักงานในการจัดตั้งเป้าหมายแห่งการเรียนรู้ที่ท้าทายสำหรับตัวเอง
- ให้ผลสะท้อนกลับทั้งการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ที่สัมฤทธิ์ผล
- ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการช่วยเหลือเพื่อพัฒนาผู้อื่น
- ช่วยพนักงานเพื่อมองดูโอกาสการเรียนรู้ในงาน
- มองหาเพื่อให้ประสบการณ์ใหม่ที่คนสามารถเรียนรู้
- ให้หรือช่วยการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน
- อดทนต่อความผิดพลาดบางอย่าง ให้คนพยายามเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น
- ส่งเสริมผู้บริหารให้ทบทวน รวม และการวางแผนกิจกรรมการเรียนรู้

ชาร์ลส แฮนดี้ (Charles Handy) ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์การเรียนรู้อาจหมายถึง องค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้แก่คนของตน เขาเชื่อว่าองค์การเรียนรู้ต้องการแนวทางที่เป็นทางการในการถามคำถาม มองหาทฤษฎี ทดสอบ และสะท้อนออกมา องค์การเรียนรู้สร้างกรอบใหม่อย่างสม่ำเสมอให้แก่โลก สมาชิกขององค์การได้รับการส่งเสริมให้เสนอแนะการปรับปรุงองค์การ ต้องค้นหาคำตอบต่อคำถามเกี่ยวกับจุดแข็งและความสามารถพิเศษและจุดอ่อนของตัวเอง และองค์การประเภทใดที่เขาต้องการเป็น

มีการดำเนินขั้นตอนที่ชัดเจนโดยองค์การเรียนรู้ เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์มักจะจัดให้มีสถานที่นัดพบต่างๆ เช่น ศูนย์พัฒนาการพบปะของทีม การประชุมสัมมนา และการประชุมปฏิบัติการ เพื่อส่งเสริมให้คนสะท้อนในสิ่งที่เขาได้เรียนรู้ และสิ่งที่เขายังต้องการเรียนรู้ การสะท้อนดังกล่าวใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการรวบรวมแผนองค์การและเอกบุคคล

องค์การเรียนรู้จะให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะและความสามารถในการทุกระดับเน้นความสำคัญของการเรียนรู้โดยวิถีทางไม่เป็นทางการในงาน ด้วยความช่วยเหลือและการแนะแนวของผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน

ปรัชญาของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องระบุว่า การฝึกอบรมไม่ใช่เป็นเพียงแต่บางอย่างที่องค์การจัดให้กับคนในตอนเริ่มต้นในการทำงานของเขา หรือในบางครั้งบางคราวในช่วงอาชีพของเขา แต่มันควรถูกถือว่าเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการสอนอย่างเป็นทางการให้น้อยลง และข้อกำหนดที่เพิ่มขึ้นสำหรับผู้รับการฝึกอบรมเพื่อรับผิดชอบสำหรับการเรียนรู้ของเขาเอง สิ่งดังกล่าวได้นำไปสู่การพัฒนาแนวทางดังกล่าวในฐานะการฝึกอบรมด้วยตัวเอง การเรียนรู้ปฏิบัติการ (Action Learning) และการฝึกอบรมโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของคอมพิวเตอร์

ข้อปฏิบัติของสถาบันการบริหารบุคคลากร (The Institute of Personnel Management) ว่าด้วยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้ระบุว่า ถ้าต้องการให้กิจกรรมการเรียนรู้ในองค์การได้รับประโยชน์สูงสุดต่อทั้งองค์การและพนักงาน เงื่อนไขต่อไปนี้ต้องได้รับการสนองตอบโดย

- องค์การจะต้องมีแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์บางรูปแบบ โดยต้องเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ในรูปของทักษะและความรู้ของพนักงานที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผล

- ผู้บริหารต้องพร้อมและเต็มใจในการให้คำจำกัดความและตอบสนองต่อความต้องการเมื่อมันปรากฏ ความต้องการการเรียนรู้ทั้งหมดไม่อาจคาดการณ์ได้ล่วงหน้า องค์การต้องส่งเสริมปรัชญาของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- เพื่อให้นำมาใช้ได้ จะต้องผสมผสานการเรียนรู้และงาน สิ่งดังกล่าวหมายความว่า จะต้องให้การส่งเสริมต่อพนักงานทั้งหมดเพื่อเรียนรู้จากปัญหา สิ่งท้าทายและความสำเร็จที่มีอยู่ในกิจกรรมประจำวัน

- แรงกระตุ้นสำหรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต้องมาจากผู้อำนวยการใหญ่และสมาชิกอื่นๆ ของทีมการบริหารชั้นสูง ทีมการบริหารชั้นสูงต้องประเมินเป็นประจำในแนวทางที่ความสามารถของการบริหารและแรงงานได้รับการพัฒนา

- การลงทุนในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต้องได้รับการยอมรับจากทีมการบริหารชั้นสูงในฐานะมีความสำคัญเท่ากับการทำวิจัยการพัฒนาลิขิตภัณฑ์ใหม่หรือเครื่องมือทุน องค์การเผชิญหน้ากับปัญหารุนแรงเพียงใด ความต้องการในการเรียนรู้ในส่วนของพนักงานและความกดดันต่อความจำเป็นในการลงทุนในการเรียนรู้ก็มีมากขึ้น เงินที่ถูกใช้ไปภายในองค์การกับการวิจัยและการพัฒนาสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้เงินที่ดี การประเมินผล วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถยืนยันความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน หรือชี้ทางสู่ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงการวิจัยดังกล่าวมีคุณค่าเทียบเท่าการวิจัยทางวิชาการ

Hodge, Anthony and Gales (n.d.) ได้ให้ความหมายขององค์การเรียนรู้ว่า เป็นการสร้างองค์การเพื่อให้พร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยที่องค์การจะเปรียบเสมือนกับบุคคลที่มีความจำและความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ ปกติคนมีความจำและความสามารถในการเรียนรู้ของตน แต่องค์การเรียนรู้ต้องมีความจำในด้านความเป็นมาและการพัฒนาขององค์การ ซึ่งจะถูกบันทึกไว้หลายรูปแบบ เช่น เอกสาร นโยบาย ฐานข้อมูล และประกอบด้วยสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ (ชาญชัย อาจินสมจาร. 2544 : 200 – 201)

Argyris (1997) ได้ให้ความหมายของ Organizational Learning ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์การ ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า " Defensive Routines " หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลง

Barnett (1994) แนะนำว่าองค์การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งานกิจวัตร ปลุกฝังไว้ใน " ความทรงจำ " ขององค์การ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

De Geus (1991, 1997) เห็นว่าการเรียนรู้ขององค์การเป็นกระบวนการที่ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านที่เขามีต่อองค์การต่อตลาดและต่อคู่แข่ง ในปี 1997 เขาเห็นว่า องค์การที่มีชีวิต (Living Company) คือ องค์การที่อนุรักษ์นิยมด้านการเงิน มีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลาย ความแตกต่างและไวต่อการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมเป็นองค์การที่ไม่เน้นด้านเศรษฐศาสตร์ แต่เน้นที่คน

Garvin (1993, 2000) ให้ความหมายว่า องค์การการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้ และความรู้ใหม่ๆ

Kim (1993) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้สั้นๆ ว่าเป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์การเพื่อให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิภาพ

Nevis, Dibella and Gonld (1995) กล่าวว่า องค์การการเรียนรู้เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์การ ที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยพึ่งพิงประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์การ แม้ว่าจะเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม องค์การเรียนรู้ไปด้วยขณะที่ทำการผลิตสินค้า และ / หรือขณะให้บริการ

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) ชี้ว่า องค์การเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง (วีรวรรณ ปันนิตมัย. 2544 : 58)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่าองค์การการเรียนรู้ จะหมายถึง องค์การที่มีการปรับตัวเพื่อให้พร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยเน้นถึงการปรับตัวในเชิงรุก มีทักษะในการสร้างสรรค์ และถ่ายโอนความรู้ทั้งจากประสบการณ์ และความรู้ใหม่ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อพัฒนาของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ ทำให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกร่วมกัน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์แก่ทั้งองค์การและตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ

องค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) เป็นหลักการและแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้้องค์การต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนมีความพร้อม มีศักยภาพ และสามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในองค์การอย่างเหมาะสมทำให้สามารถสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ และปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

นอกจากการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อองค์การในมิติต่าง ๆ แล้ว ยังมีผลสืบเนื่องต่อสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบข้างได้ โดยการเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งขององค์การ อาจเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆ ขององค์การได้ ดังนั้นผู้บริหารองค์การจึงต้องเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องดำเนินงานผ่านสมาชิกและการประสานงานอย่างเป็นระบบ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคต (ญัณพันธ์ เขจรนันท์. 2544 : 81, 83)

กระบวนการเรียนรู้ขององค์การ

การเรียนรู้ขององค์การจะแตกต่างจากการเรียนรู้ของบุคคล ทั้งด้านมิติและความลึก โดยการเรียนรู้ขององค์การจะมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ดำเนินการเกี่ยวของกันทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และหน่วยงานที่ต่างมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งการเรียนรู้ขององค์การจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ต่อไปนี้ (ญัณพันธ์ เขจรนันท์. 2544 : 85-91)

1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ปกติองค์การจะเรียนรู้จากการได้รับและการถ่ายทอดสารสนเทศในหลายรูปแบบและในอัตราที่ต่างกัน โดยองค์การจะได้รับข้อมูลในรูปแบบที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งองค์การสามารถแสวงหาความรู้จากวิธีการต่อไปนี้

1.1 การเลียนแบบ (Micmicry) เป็นการลอกแบบ (Copy) การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของบุคคลอื่น ซึ่งเป็นวิธีการที่รวดเร็วและสร้างประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์การ เพราะจะช่วยลดเวลาและความเสี่ยงในการแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจ โดยที่การนำข้อมูลจากภายนอกเข้าสู่องค์การเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์การที่เกิดขึ้นใหม่อยู่ 3 ประการ ได้แก่

1.1.1 ช่วยกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ สำหรับหลายปัญหาที่เคยเกิดขึ้นหรือมีความใกล้เคียงกับอดีต

1.1.2 ลดขั้นตอนและระยะเวลาการตัดสินใจ ทำให้ผู้บริหารและผู้จัดการมีเวลาในการวิเคราะห์ปัญหา หรือโอกาสที่สำคัญขององค์การ

1.1.3 ช่วยสร้างความชอบธรรม ความถูกต้อง และทำให้ผู้เกี่ยวข้อง เช่น พนักงาน ผู้ขาย วัตถุดิบ ลูกค้า ท้องถิ่น และหน่วยราชการ เกิดการยอมรับในการดำเนินงานขององค์การ

1.2 ประสบการณ์ (Experience) เป็นวิธีการพื้นฐานในการเรียนรู้ของทั้งบุคคลและองค์การ ประสบการณ์จะเกิดขึ้นจากพฤติกรรม และเหตุการณ์ในอดีตที่ถูกบันทึกไว้ในส่วนความจำของระบบ ซึ่งนอกจากการเรียนรู้จากความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติแล้ว สมาชิกขององค์การยังสามารถเรียนรู้จากการฝึกฝน และฝึกอบรมอย่างเป็นระบบจนเกิดความรู้และความเคยชิน สามารถปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ โดยอ้างอิงประสบการณ์ที่ผ่านมา

1.3 การเรียนรู้แบบทดแทน/จากคนอื่น (Vicarious Learning) เป็นการเก็บบทเรียนต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ของบุคคลอื่น ซึ่งมักจะดำเนินการโดยมิได้คาดการณ์และวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้แบบทดแทนมักจะเกิดขึ้นจากความต้องการของสถานการณ์ในขณะนั้น ซึ่งจะสามารถดำเนินการได้ 2 ลักษณะดังนี้

- การตรวจสอบ (Scanning) เป็นการมองหรือสำรวจออกไปนอกองค์การ เพื่อนำแนวทางหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ปกติข้อมูลแต่ละองค์การต้องการจะมีอยู่ทั่วไป และสามารถนำไปใช้ได้เมื่อต้องการ โดยผู้บริหารอาจจะตรวจสอบข้อมูลจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ขาย วัตถุดิบ ลูกค้า คู่แข่ง สมาคมการค้าและอุตสาหกรรม หรือ หน่วยราชการ เป็นต้น

- การปลูกถ่าย (Grafting) เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือ องค์การ นำความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์เข้าสู่องค์การ ซึ่งเราจะเห็นตัวอย่างจากหลายองค์การจะจ้างบุคคลที่มีประสบการณ์เข้าร่วมงาน เนื่องจากเขามีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานนั้นๆ มาก่อน ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถรับการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว แต่ปัญหาสำคัญของการปลูกถ่ายความรู้คือ องค์การจะสามารถดูดซับความรู้และประสบการณ์ของบุคคลเข้าสู่ภายในองค์การอย่างไร ตลอดจนปัญหาเรื่องความขัดแย้ง ที่อาจจะเกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์การและสมาชิกใหม่ ทำให้การปลูกถ่ายความรู้ขาดความสมบูรณ์ และไม่สร้างประโยชน์แก่องค์การอย่างเต็มที่

2) การกระจายสารสนเทศ (Information Distribution) นอกจากการดูดซึมความรู้เข้าสู่องค์การอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้บริหารจะต้องพัฒนากลไกในการส่งผ่านและกระจายสารสนเทศให้เข้าถึงกลุ่มบุคลากรที่เหมาะสม โดยจัดทำรูปแบบและความต้องการสารสนเทศของสมาชิก และประยุกต์เข้ากับระบบสื่อสารข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ขององค์การ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันช่วยให้การกระจายและการใช้ข้อมูลร่วมกันภายในองค์การมีประสิทธิภาพและทั่วถึงขึ้น ตัวอย่างเช่น การใช้เทคนิควิศวกรรมขนาน (Concurrent Engineering) ในการออกแบบและแก้ไข โดยกลุ่มวิศวกรในอุตสาหกรรมยานยนต์ ทำให้การออกแบบและผลิตรถยนต์รุ่นใหม่มีประสิทธิภาพและความสมบูรณ์ขึ้น เป็นต้น

3) การแปลสารสนเทศ (Information Interpretation) นอกจากความรู้และสารสนเทศจะผ่านการรวบรวมและประมวลผลข้อมูล ให้อยู่ในรูปแบบที่องค์การสามารถใช้งานได้แล้ว ยังต้องให้ความสำคัญกับการแปลความหมาย และการใช้งาน โดยปัญหาการแปลความข้อมูลขององค์การจะเกิดขึ้นจากสาเหตุ 3 ประการ ได้แก่

3.1 การแปลความเข้าใจตนเอง (Self-serving Interpretations) เป็นการแปลความข้อมูลหรือสถานการณ์ตามมุมมอง และประโยชน์ของตน การแปลความเข้าใจตนเองเป็นผลมาจากสถานการณ์ ประสบการณ์ และทัศนคติของผู้ตีความ ซึ่งจะสร้างภาพและการใช้ข้อมูลเพียงด้านเดียว ซึ่งจะเป็นจุดอ่อนในการวิเคราะห์

ปัญหา ทำให้การแก้ไขปัญหาและการดำเนินงานมองแต่ผลประโยชน์ของตน จนละเลยผลประโยชน์ขององค์การ และอาจจะก่อให้เกิดปัญหาอื่นตามมา

3.2 ต้นแบบทางการจัดการ (Managerial Scripts) เป็นการตีความข้อมูลตามแนวทางที่กำหนดขึ้น และกระทำเป็นกิจวัตร (Routine) ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือทำให้มองข้ามความสำคัญของความรู้อื่นที่จำเป็นในสถานการณ์นั้น ซึ่งจะทำให้องค์การเสียโอกาสในการรับรู้ ทำความเข้าใจ และจดจำความรู้ใหม่

3.3 ตำนานร่วม (Common Myths) เป็นเรื่องราวหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือผู้นำคนสำคัญ ซึ่งถ่ายทอดกันมา และมีผลต่อค่านิยมร่วม พฤติกรรมของสมาชิก และวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งมีความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างเอกลักษณ์ขององค์การ แต่ก็อาจจะเป็นม่านบังตาในการเรียนรู้และการใช้งานข้อมูล โดยเฉพาะในเหตุการณ์ที่แตกต่างไปจากอดีต จนต้องปรับตัวและใช้มุมมองใหม่ในการแก้ปัญหา แต่องค์การกลับติดอยู่ในค่านิยมเดิม

4) ความทรงจำขององค์การ (Organizational Retention) ถึงแม้ว่า องค์การไม่มีสมองทางชีววิทยา เหมือนรูปแบบชีวิตปกติแต่ต้องการในฐานะระบบที่คล้ายชีวิต (Organistic) จะมีเครื่องมือในการจดจำและนำความรู้มาใช้ตามความต้องการ ซึ่งสามารถจำแนกรูปแบบการจัดเก็บความรู้ขององค์การออกเป็น 6 ลักษณะ ได้แก่

- 4.1 บุคคล (Individual)
- 4.2 วัฒนธรรม (Culture)
- 4.3 ขั้นตอนการแปรรูป (Transformation Procedure)
- 4.4 โครงสร้างแบบเป็นทางการ (Formal Structure)
- 4.5 นิเวศวิทยา (Ecology)
- 4.6 เอกสารสำคัญจากภายนอก (External Archives)

ถึงแม้ว่าองค์การจะเป็นระบบที่มีลักษณะคล้ายสิ่งมีชีวิตที่สามารถเติบโต เรียนรู้ และถดถอย แต่ในความเป็นจริงองค์การก็ยังห่างจากการเป็นชีวิตที่สมบูรณ์ โดยที่องค์การจะเป็นระบบที่เกิดจากความสัมพันธ์ของสมาชิก พฤติกรรมขององค์การจะเกิดขึ้นผ่านพฤติกรรมของสมาชิก ดังนั้นการเรียนรู้ขององค์การจึงต้องผ่านการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคน แต่การเรียนรู้ของสมาชิกอาจจะไม่สร้างการเรียนรู้ให้กับองค์การ จึงเป็นหน้าที่ของผู้สร้างองค์การเรียนรู้ที่ต้องสร้างระบบความสัมพันธ์ของความรู้และข้อมูลขององค์การอย่างเกื้อกูลกัน โดยเฉพาะการเรียนรู้และการใช้ความรู้ของสมาชิกให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเต็มที่ ตลอดจนสามารถรักษาและพัฒนาความรู้ขององค์การให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้

ปัจจุบัน กระบวนการแห่งการเรียนรู้ของระบบมีความสำคัญมากต่อการดำรงอยู่ขององค์การ เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อปัจจุบันและอนาคตขององค์การ การที่เราจะนำเอาความรู้ทางทฤษฎีและหลักการต่างๆ หรือแนวทางปฏิบัติในอดีตมาประยุกต์ในปัจจุบันอาจไม่ได้ผลเท่าที่ควร หรืออาจจะล้มเหลวในบางกรณี องค์การที่จะสามารถดำรงอยู่จะต้องเป็นองค์การที่ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์การจึงต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (ฌักพ็องท์ เซจรน์ทน์. 2544 : 91-99) โดยวินัยขององค์การเรียนรู้จะประกอบด้วย

1.) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ปัจจุบันความคิดรูปแบบของเส้นตรง (Linear) และตอบสนอง (Active) มีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจของบุคคลทั่วไป ซึ่งอาจจะเป็นจุดอ่อนต่อการแก้ปัญหาที่

ต้องมองภาพอย่างเป็นระบบ (System) เนื่องจากองค์การธุรกิจจะมีลักษณะการดำเนินงานเป็นระบบ ที่มีขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจน การที่จะพิจารณาข้อมูลเพียงส่วนเดียวของระบบอาจทำให้ผู้พิจารณามองไม่เห็นภาพรวม ซึ่งจะทำให้มองปัญหาไม่ออกหรือแก้ปัญหาได้ไม่สมบูรณ์ โดยเราจะต้องสามารถมองภาพรวมขององค์การว่าเป็นระบบๆ หนึ่ง จึงจะทำให้องค์การพัฒนาไปได้ การคิดอย่างเป็นระบบไม่ใช่เพียงว่าเราเรียนรู้อย่างไร แต่เป็นว่าเราเรียนรู้อะไรด้วย สิ่งสำคัญที่สุดของการเรียนรู้ในองค์การสมัยใหม่ จะเกี่ยวกับการมองเห็นภาพความซับซ้อน และเราสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างไร

2.) การเป็นเจ้านายตนเอง (Personal Mastery) เริ่มต้นจากการทำความเข้าใจกับกระบวนทัศน์ (Paradigm) ของตนเองอย่างต่อเนื่องว่า เรามองสิ่งต่างๆ อย่างไร หรือเรามีทัศนคติต่อสิ่งนั้นอย่างไร ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความเข้าใจ และพฤติกรรมของเรา รวมทั้งให้ความสำคัญกับพลังความสามารถของตนเอง รวมถึงการมองเห็นภาพหรือสิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริง ซึ่งถือเป็นหัวใจของการเรียนรู้

การเข้าใจจุดอ่อนขององค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นว่ารูปแบบความคิดขององค์การยังขาดประสิทธิภาพ ขาดการพัฒนา และต้องได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอ ทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการสามารถหาวิธีการแก้ปัญหาในด้านต่างๆ ได้ นอกจากนี้ข้อมูลที่ได้มายังเป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้จัดการ หรือผู้บริหารได้อีกด้วย ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สมมติฐานเดียวกัน

การเป็นเจ้านาย (Master) ไม่ได้หมายถึง การมีอำนาจเหนือผู้อื่น หรือสิ่งต่างๆ แต่จะหมายถึง ระดับความสามารถ หรือศักยภาพของตน

- 1) มีความเชื่อมั่นว่า วิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเองมีความสำคัญ โดยที่วิสัยทัศน์เป็นงานสำคัญที่จำเป็นต้องทำ ไม่ใช่แค่ความคิดที่ดีเท่านั้น
- 2) มองความจริงและความขัดแย้งในมิติต่างๆ ว่าเป็นพันธมิตร ไม่ใช่ศัตรู
- 3) เรียนรู้ที่จะรับรู้และรับมือ ไม่ใช่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยพยายามพิจารณาโอกาสจากอุปสรรค
- 4) มีความกระตือรือร้น ช่างสังเกต และตั้งคำถาม ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นและเข้าใจสิ่งที่เป็นอยู่จริงชัดเจนขึ้น
- 5) ชอบติดต่อสื่อสาร เข้ากับผู้อื่นได้ และมีความเข้าใจในตนเอง
- 6) รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ที่มีกระบวนการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ โดยที่เขาสามารถมีอิทธิพลต่อทิศทางของกลุ่มได้ แต่ไม่ใช่การควบคุมหรือจัดการอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้ที่มีความเป็นเจ้านายตัวเองสูงจะมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บางครั้งมีผู้เข้าใจผิดว่า การเป็นเจ้านายของตนเองคือการเป็นเจ้าของ (Possess) แต่ความเป็นจริงแล้วจะเป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง บุคคลจะต้องตระหนักถึงความไม่เอาใจใส่หรือความเพิกเฉย (Lgnorance) ของตนเอง และในบางเวลาจะต้องพยายามสร้างความมั่นใจและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ การมองภาพรวมความต้องการในอนาคต มีความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ตรงกัน ภายใต้วัตถุประสงค์ คุณค่า ภารกิจ อย่างเดียวกันทั้งองค์การ การมีวิสัยทัศน์ที่แท้จริง ที่ไม่ใช่เป็นเพียงคำกล่าวหรือข้อความที่กล่าวออกมาอย่างลอยๆ ด้วยถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ (Vision Statement) จะทำให้บุคคลมีความสนใจที่จะเรียนรู้ ซึ่งมิใช่เรียนรู้เพราะถูกสั่งให้ปฏิบัติ แต่เป็นเพราะเขาต้องการจะทำ

องค์การเรียนรู้จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม เพราะจะทำให้เห็นพลังของการเรียนรู้ และเกิดแนวทางในการปฏิบัติและจุดมุ่งหมายไปในทางเดียวกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมต่างจากการเรียนรู้เพื่อเอาตัวรอด (Adaptive Learning) เนื่องจากการเรียนรู้เพื่อเอาตัวรอดถือเป็นการเรียนโดยผ่านวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ไม่ใช่เป็นความคิด (Idea) และได้มีความหมายในเชิงเหมือนอย่างเสรีภาพ (Freedom) แต่วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มืออยู่ในใจของทุกคน โดยเป็นแรงผลักดันที่มีพลังงาน ซึ่งอาจมีแรงบันดาลใจมาจากความคิด แต่เมื่อมันได้แรงขับ (Force) มาสนับสนุนจากบุคคลมากกว่าหนึ่งคนมันก็จะไม่ได้เป็นแค่เพียงนามธรรมอีกต่อไป แต่มันจะเป็นรูปธรรมมากขึ้น

เมื่อมีการเรียนรู้ภาพที่มีอยู่ในความคิดหรือ “วิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision)” ซึ่งกันและกัน และมีการมองเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ เราจะเรียกว่า “วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)” ซึ่งจะทำให้องค์การมีความเป็นปึกแผ่น มั่นคง และสามารถขยายกิจกรรมต่างๆ ได้ วิสัยทัศน์ที่จะเป็นวิสัยทัศน์ร่วมได้ ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนมีภาพความคิดเห็นที่เหมือนกัน และทำให้สมาชิกคนอื่นเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันก็คือ การเชื่อมต่อแนวความคิดของกันและกัน และปรับแนวคิดของแต่ละคนเข้าหากัน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ คือ การที่ทำให้บุคลากรในองค์การเข้าใจภารกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) ขององค์การ เพื่อบุคลากรจะได้รู้ว่าเขาจะทำอะไรเพื่อองค์การ โดยบุคลากรแต่ละคนอาจมีวิธีการที่แตกต่างในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ปกติมีผู้นำไม่มากนักที่เห็นถึงความสำคัญของปรัชญาร่วมขององค์การ ผู้นำส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเอง แต่นั่นไม่ใช่วิสัยทัศน์ร่วม บางองค์การวิสัยทัศน์เกิดจากผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ที่นำยกย่องนับถือ แต่วิสัยทัศน์นั้นจะเป็นเพียงวิสัยทัศน์ชั่วคราวเท่านั้น เนื่องจากไม่ได้เกิดจากภายในใจของสมาชิก

ผู้นำมีหน้าที่หรือความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคน เนื่องจากคนแต่ละคนมีความพอใจ ความเชื่อ หัสนคติ จิตใจ และความคิดเป็นของตนเอง นอกจากนี้แต่ละคนยังมีสิ่งจูงใจ หรือมีแรงกระตุ้นที่แตกต่างกันอีกด้วย ดังนั้นผู้นำควรให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัย และควรพยายามใช้ปัจจัยในการจูงใจให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ ถ้าบุคลากรไม่มีแรงกระตุ้นหรือไม่มีสิ่งจูงใจในการทำงาน เช่น องค์การไม่มีเป้าหมายที่แน่นอน หรือไม่มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี บุคลากรเหล่านี้ก็จะขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งในท้ายที่สุดแล้วองค์การจะไม่เติบโต และเทคโนโลยีขององค์การก็จะไม่ก้าวหน้า

4) แบบจำลองความคิด (Mental Model) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจในเรื่องต่างๆ และทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม แบบจำลองความคิดเริ่มต้นขึ้นด้วยการมองภาพของตนเองก่อน หรือการมีวิสัยทัศน์ของตน (Personal Vision) คือ การพยายามค้นหาตัวเองและนำขึ้นมาพิจารณา รวมทั้งความสามารถที่จะรักษาภาพการเรียนรู้และสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่เรากำลังค้นหา

องค์การควรสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ เพราะถ้าบุคลากรไม่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวแล้ว การกระทำที่สร้างสรรค์ก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะเป็นการกระทำที่ไร้จุดหมาย ในทางตรงข้าม ถ้าบุคคลมีวิสัยทัศน์ หรือมีวิถีทางส่วนตัวที่ชัดเจน เขาจะสามารถร่วมมือกันสร้างพลังประสานร่วม หรือการรวมพลัง (Synergy) เพื่อให้เกิดผลงานที่องค์การต้องการได้ แต่การที่จะสร้างให้บุคคลมีวิสัยทัศน์จะต้องไม่ใช่การบังคับ ซึ่งจะเป็นการล่งละเมิดสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น แต่ต้องเป็นการสนับสนุนในทางบวก โดยสามารถสร้างจากบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดจากความเต็มใจและก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้นมาได้

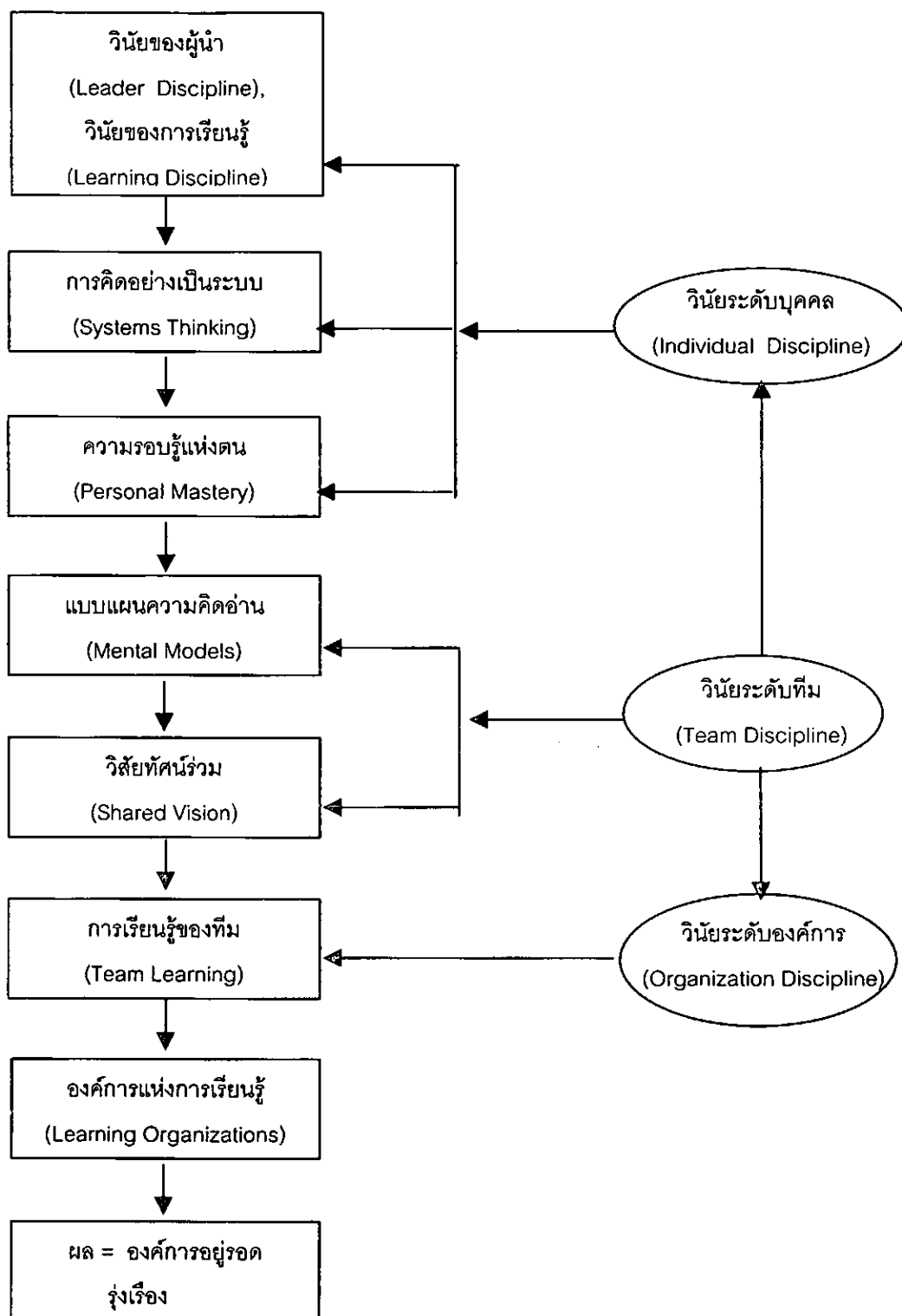
ปกติการมีแนวความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นภายในองค์การ จะไม่ได้รับการยอมรับ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมักขัดกับกลุ่มอำนาจ หรือความเคยชินที่มีอยู่เดิม นอกจากนั้นคนเรายังจะมีแบบจำลองในการคิดที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง

โดยบุคคลมักจะคิดอยู่เพียงด้านเดียว หรือมีมุมมองเพียงมุมเดียว ทำให้เกิดรูปแบบความคิดขึ้น ดังนั้นเราควรจะปรับปรุงภาพในจิตใจให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มิใช่มองโลกแต่เพียงด้านเดียว แต่เป็นการมองโลกในลักษณะหลายมุมมอง คนส่วนใหญ่มักจะไม่ว่าอะไรตามอย่างที่พูด แต่จะทำตามอย่างที่ใจคิด เพราะฉะนั้นจะเห็นว่าความคิดเป็นตัวสั่งให้เรากระทำการต่างๆ เช่น ถ้าเราคิดว่าคนทุกคนเป็นคนที่เราไว้วางใจได้ เราก็จะปฏิบัติต่อเขาแตกต่างจากที่เราคิดว่าทุกคนไม่น่าไว้วางใจได้

หลักการของรูปแบบความคิดจะถูกนำไปใช้ควบคู่กับหลักการคิดอย่างเป็นระบบ โดยที่หลักการหนึ่งพยายามที่จะนำสมมติฐานมาประยุกต์เข้ากับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้จัดการสมควรเรียนรู้ที่จะตอบสนองต่อรูปแบบความคิดในปัจจุบัน คือ ข้อสมมติฐานจะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ซึ่งเป็นการไม่มีเหตุผลที่จะคาดหวังว่ารูปแบบความคิดจะต้องเปลี่ยน และระบบของความคิดก็เป็นเพียงจุดมุ่งหมายเพียงเล็กน้อย กล่าวคือ ถ้าผู้จัดการมองสิ่งต่างๆ ในโลกว่าเป็นข้อเท็จจริง (Facts) เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ย่อมสามารถที่จะรองรับกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงนั้นได้ เพราะมันเป็นเพียงสมมติฐานที่ถูกตั้งขึ้นมาเท่านั้น

5) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ปัจจุบันองค์กรมีแนวโน้มที่จะทำงานเป็นทีมมากขึ้น แต่หลายองค์กรอาจประสบปัญหาในการนำคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพรสวรรค์มาทำงานร่วมกัน เพราะแต่ละคนจะมีความต้องการหรือภูมิหลังต่างกัน แต่การทำงานเป็นทีมในบางครั้งก็อาจเกิดปัญหาขึ้นได้ เช่น ปัญหาความแตกต่างด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ ความคิด ความรู้ และความเชื่อ เป็นต้น เพราะฉะนั้นก่อนที่จะสมาชิกองค์กรจะทำงานร่วมกันเป็นทีม ควรลดปัญหาเหล่านี้ลงโดยเปลี่ยนจากการประนีประนอม (Compromise) เป็นการให้หลักการประสานประโยชน์ร่วมกัน หรือคิดแบบชนะ/ชนะ (Think Win/Win) เพราะในการประนีประนอมนั้นแต่ละฝ่ายอาจจะต้องสูญเสียประโยชน์ส่วนตนบางส่วน แต่หลักการประสานประโยชน์ร่วมกัน แต่ละฝ่ายจะได้รับประโยชน์สูงสุดตามที่ตนต้องการ ทีมงานจะได้รับอำนาจและหน้าที่ เพื่อประโยชน์ด้านการตัดสินใจให้ได้มากที่สุด

อย่างไรก็ตาม องค์กรควรทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจธรรมชาติของงาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและเจรจาต่อรองที่ดี ในการที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะธรรมชาติของการทำงานเป็นทีมจะเป็นการกระจายอำนาจ และประสานพลัง โดยอาจจะมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นได้ แต่การทำงานเป็นทีมอย่างเดียวกันไม่ใช่เป็นสิ่งที่รับประกันถึงความสำเร็จ เพราะงานบางงานก็ไม่เหมาะสมที่จะทำร่วมกันเป็นทีม อย่างไรก็ตามถ้าบุคคลภายในองค์กรปราศจากความสนใจที่จะพัฒนาทักษะต่างๆ การทำงานเป็นทีม การร่วมงานกันระหว่างสมาชิกก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้



ภาพประกอบ 3 สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Peter Senge (1990)

(วิวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544 : 49.)

ด้านแรงงาน อันเป็นผลเนื่องมาจากการพัฒนาระบบอุตสาหกรรมที่ได้ทำให้เกิดระบบ วิธีการทำงาน และเงื่อนไขในการทำงานแบบใหม่ ซึ่งก่อให้เกิดความยากลำบาก ภาวะอันตรายต่อผู้ทำงานและครอบครัวซึ่งวิธีแก้ไขปัญหามหาแรงงานของกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมนั้นก็มีข้อแตกต่างกันไปสุดแล้วแต่ละสังคมจะมองว่าสิ่งใดหรือเงื่อนไขใดเป็นปัญหา ดังนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานจึงเป็นเรื่องของการแก้ไขปัญหามหาแรงงานให้ผู้ทำงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นนั่นเอง และนับว่าเป็นเรื่องที่แต่ละสังคมของประเทศอุตสาหกรรมจะพิจารณาว่าจะใช้วิธีการอย่างไร ดังนั้นจึงทำให้ในภาพรวมแล้วการที่จะให้คำนิยามความหมายและแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีความแตกต่างกันอย่างหลากหลาย รวมทั้งวิธีการศึกษาก็แตกต่างกันออกไปจนไม่อาจจะอ้างถึงไปสู่กิจกรรมอย่างเดียวกันได้ จึงกล่าวได้ว่าหากต้องการให้แนวความคิดนี้มีความหมายที่ปฏิบัติได้ในประเทศหนึ่งประเทศใดเป็นการเฉพาะก็ต้องนิยามความหมายให้สอดคล้องกับภูมิหลังทางวัฒนธรรมเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศนั้น ๆ ด้วย แต่ไม่ได้หมายความว่าแต่ละประเทศจะไม่อาจถ่ายทอดหรือได้รับประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหามหาแรงงานหรือปัญหาในการทำงานให้กับอีกประเทศหนึ่งไม่ได้ ซึ่งสิ่งหนึ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความสนใจร่วมกันของนานาประเทศต่อเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังจะเห็นได้จากองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ได้ทำการศึกษเกี่ยวกับเรื่องนี้ในปี 1976 และนำเอาผลการศึกษาจัดทำเป็นโครงการระหว่างประเทศเพื่อปรับปรุงเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สิ่งที่ปรากฏเป็นรูปธรรมในเรื่องนี้ได้แก่ การเกิดขึ้นของขบวนการคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL Movement) ในประเทศอังกฤษ และประเทศอื่น ๆ ในยุโรป เมื่อประมาณ 30 ปีที่แล้ว โดยที่ขบวนการนี้ได้มีค่านิยมพื้นฐานร่วมกันในการมองคุณค่าของมนุษย์คือ

1. มนุษย์พึงได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติ และได้รับการยอมรับทั่วไปทั้งภายในสถานที่ทำงานและที่อื่น ๆ
2. มนุษย์พึงได้รับการสนับสนุนในสิ่งที่พวกเขาสร้างสรรค์ขึ้นมา
3. มนุษย์ในองค์กรมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้และเติบโตไปกับองค์กร
4. มนุษย์ต้องการรู้ว่าการของตนมีวิธีการทำงานอย่างไร และตนจะอุทิศความพยายามเพื่อองค์กร

เป็นส่วนรวมได้อย่างไร

5. มนุษย์มีแนวโน้มที่จะตอบสนองมากขึ้นหากได้รับการตอบสนองอย่างผู้มีเกียรติและศักดิ์ศรี
6. การที่มีค่านิยมร่วมกันนี้ ไม่ได้หมายความว่าจะมีแนวทางคุณภาพชีวิตในการทำงานใด ๆ จะดีเด่นกว่าแนวทางอื่น

แม้ว่าคุณภาพชีวิตการทำงานจะเป็นเรื่องที่ดี แต่นับว่าเป็นเรื่องยากในทางปฏิบัติ เพราะคนแต่ละคนมีความพอใจที่แตกต่างกัน อันมีผลให้เขามองหรือรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้นการที่จะจัดหรือสร้างงานหรือส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความต้องการของคนงานทุกคนย่อมทำได้ยาก เช่น ถ้าองค์กรปรับปรุงงานให้น่าสนใจ และท้าทายความสามารถเพื่อขจัดความเบื่อหน่าย อาจจะมีคนบางกลุ่มชอบแต่อาจจะมีอีกบางกลุ่มเช่นกันที่ไม่ต้องการ และพอใจกับงานประจำวันซ้ำซากมากกว่า (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, 2538 : 155) แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรใดที่ต้องการให้บุคคลในองค์กรมีความพึงพอใจนี้ ก็จำเป็นจะต้องค้นหาการรับรู้ร่วมของบุคคลในองค์กรว่า มีแบบของการมองหรือรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานของพวกเขาอย่างไรบ้าง เพื่อจะหาทางปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ตอบสนองให้ได้ แม้ว่าผลสรุปร่วมของคนทั้งองค์กรที่หาได้ อาจจะไม่เป็นเอกฉันท์ แต่ก็สามารถตอบสนองต่อคนส่วนมากขององค์กรได้ก็สามารถที่จะทำให้องค์กรมีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

โชแวน (Shrovan. 1982 : 132) ได้ให้ความหมายคุณภาพชีวิตในการทำงานคือ เป้าหมายในการพัฒนาองค์การ หรือเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์การพัฒนาจากด้านหนึ่ง (ไม่ดี) ไปสู่อีกด้านหนึ่ง (ดี) โดยแบ่งเป็น 2 ระบบ คือ

ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ระบบที่ไม่ดี	ระบบที่ดี
- ภาวะผู้นำที่แย่ - ขาดความร่วมมือกัน - ลักษณะเผด็จการ - ระบบการให้ค่าตอบแทนไม่ดี - ขาดจุดสนใจร่วมกัน - ระบบการสื่อสารไม่ดี - ไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ - การจัดองค์การไม่ดี	- ภาวะผู้นำที่ดี - มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน - ลักษณะการมีส่วนร่วม - มีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ - การทำงานเป็นทีม - ระบบการสื่อสารที่ดี - มีความจริงใจ - มีความภูมิใจในความสำเร็จ

โดยคุณภาพชีวิตในการทำงานมีเป้าหมายหรือเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของลูกจ้างพนักงานที่อยู่ในโรงงานและที่อยู่ในสำนักงาน
 2. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง
 3. ความร่วมมือประสานงานระหว่างสหภาพแรงงานกับฝ่ายจัดการ
 4. การปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างคนกับเทคโนโลยี

บุญเจือ วงษ์เกษม (2530 : 20-30) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า หมายถึง ชีตหรือระดับที่คนแต่ละคนความพึงพอใจในหน้าที่การงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้โดยมีส่วนประกอบดังต่อไปนี้

1. การควบคุมหรือการมีอิสระในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน การให้คนงานมีอิสระถึงระดับหนึ่งในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของ QWL
 2. การยอมรับ มีการรับรู้ว่าคุณคนแต่ละคนเป็นส่วนสำคัญขององค์การ และมีส่วนช่วยเหลือต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ
 3. การมีส่วนร่วมในเชิงสังคม แต่ละคนมีส่วนร่วมในสังคมขององค์การ ไม่ว่าจะในแง่เป้าหมายขององค์การ คำนิยม รับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมองค์การนั้น ๆ
 4. การก้าวหน้าและการพัฒนา เป็นผลได้มาจากการทำงาน รวมไปถึงผลพลอยได้จากงาน เช่น งานที่มีลักษณะท้าทาย ได้ใช้ความสามารถเต็มที่ ได้มีการพัฒนาทักษะขณะทำงาน และประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน
 5. การได้รับรางวัลตอบแทนจากการงาน ซึ่งเป็นผลได้มาจากการทำงานเช่น เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง ขึ้น ฐานะ ซึ่งเป็นผลได้จากหน้าที่การงาน รวมทั้งประโยชน์อื่น ๆ ที่มองเห็นได้ เช่น สวัสดิการต่างๆ

นอกจากส่วนประกอบทั้ง 5 ที่กล่าวถึงแล้ว ยังมีสิ่งสำคัญอีก 2 ประการคือ สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและศักดิ์ศรีของความเป็นคน คนทุกคนต้องการที่จะได้รับการปฏิบัติต่อคนอย่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีของความเป็นคนในทุกสภาพการณ์

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมา จะเห็นว่า คุณภาพชีวิตการทำงานนั้นเป็นเรื่องที่กว้างและคลุมเครือในความหมาย ขึ้นอยู่กับการมองของแต่ละบุคคลและความเหมาะสม ดังนั้นมิติ หรือองค์ประกอบที่จะเป็นตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีหลากหลายและขึ้นอยู่กับมุมมองและความเหมาะสมไปด้วย วิธีการในการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีก็มีหลากหลายวิธี เช่น การปรับปรุงสภาพการณ์ในการทำงาน การให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ การให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงาน โดยมีเป้าหมายที่สำคัญก็คือการทำให้พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในขณะที่พวกเขาทำงานอยู่ โดยการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นความจำเป็นและสำคัญสำหรับการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะพึงมี รวมทั้งจะต้องสนองตอบต่อความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานในการทำงานให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยทำให้เขารู้สึกว่าเขามีความพึงพอใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดที่สัมพันธ์กับการทำงานและชีวิตส่วนตัวของเขา ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีก็คือ การเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลและองค์การ เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ลดการขาดงาน ลดของเสียที่เกิดจากการผลิต แก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร (กฤษณา น้อยจันทร์ระ . 2541 : 23)

ซีฮอร์ (Seashore. 1978 : 9-31) ได้กล่าวถึง คุณภาพชีวิตการทำงานว่า มีวิวัฒนาการในความคิดเรื่องนี้มาเป็นขั้นตอน อันเป็นตัวชี้แนวทางเลือกที่จะให้คำจำกัดความและกำหนดองค์ประกอบหรือตัวชี้วัด ซึ่งเขาได้สรุปถึงขั้นตอนการวิวัฒนาการของการให้คำจำกัดความ และสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ยึดที่กำลังคนเป็นหลัก (Manpower Orientation) ซึ่งในขั้นนี้คุณภาพชีวิตการทำงานจะหมายถึงการจัดหางานหรือสร้างงาน เพื่อให้มีการจ้างงานอย่างเต็มที่ที่สุด และการจ้างงานนั้นต้องเป็นการจ้างงานในระดับทักษะที่สูงที่สุดเท่าที่บุคคลจะพึงมี

ขั้นที่ 2 ยึดเศรษฐกิจของบุคคลเป็นหลัก (Economic Man Orientation) ขั้นนี้คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึงการทำให้การจ้างงานที่จ่ายเงินในระดับที่สูงที่สุด ประกอบกับรางวัลต่าง ๆ เท่าที่ควรจะได้ให้แก่พนักงานตามสมควรแก่สภาพเศรษฐกิจ

ขั้นที่ 3 ยึดความผาสุกเป็นหลัก (Welfare Orientation) ขั้นนี้คุณภาพชีวิตการทำงานหมายถึง การดูแลเอาใจใส่เรื่องต้นทุนการผลิตให้มากขึ้น โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นจากการจ้างงาน ในขั้นนี้ตัวชี้วัดที่เพิ่มขึ้นจากขั้นอื่น ๆ ก็คือการหารายได้เพื่อมาบำรุงรักษาดัชนีทุนที่เกิดจากการเลิกจ้างงาน การเจ็บป่วยจากการทำงาน และอัตราการบาดเจ็บจากการทำงาน จนกระทั่งการให้ผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมแก่ชนทุกชั้น ทุกระดับในองค์การ

ขั้นที่ 4 ยึดความประทับใจของพนักงานเป็นหลัก (Employee Attraction Orientation) ในขั้นนี้เพิ่มตัวชี้วัดคุณภาพการทำงาน โดยเน้นไปที่ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมของการทำงาน โดยไม่เน้นในเชิงเศรษฐกิจ คือพิจารณาในเรื่องความสามารถของคนงานในจุดที่น่าสนใจ ตลอดจนการบำรุงรักษาดูแลคุณสมบัติที่ดีของพนักงาน และการล้วงเอาความสามารถที่แท้จริงของพนักงานออกมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เช่น การแก้ปัญหาในเรื่องร้องเรียน โอกาสในการปรับปรุงตนเองของคนงาน ความมีอิสระในการทำงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ยึดการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินชีวิตเป็นหลัก (Life-enhancement Orientation) ในขั้นนี้จะพิจารณาเพิ่มเติมในเรื่องของผลผลิตที่ได้จากการจ้างงาน โดยเฉพาะในเรื่องของคุณภาพชีวิตทั้งหมดของบุคคล ตัวชี้

วัดในขั้นนี้ก็เช่น งานที่ท่ามีส่วนร่วมในการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของพนักงาน โอกาสในการคิดสร้างสรรค์ของบุคคลและการเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะเรื่องงาน เป็นต้น

4. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

Abraham Maslow ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการเรียงลำดับตามความสำคัญดังนี้ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Security or Safety Needs) ความต้องการมีส่วนร่วมและความรัก (Affiliation or Acceptance Needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) และความต้องการความสมหวังของชีวิต (Need for Self-Actualization) ดังนั้นผู้บริหารควรจะจัดหาสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน ผู้บริหารสามารถจัดหาสิ่งจูงใจได้หลายอย่าง เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ความรับผิดชอบงานมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามเครื่องมือตอบสนองความต้องการที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การมีส่วนร่วมในการบริหารองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ช่วยให้พนักงานตอบสนองความต้องการความสมหวังของชีวิตและความเชื่อถือตนเองได้

ทฤษฎีปัจจัยนามัย-ปัจจัยตัวกระตุ้น ของ Herzberg, Mausner และ Snyderman ทฤษฎีนี้ช่วยสนับสนุนแนวความคิดของการจูงใจโดยใช้การมีส่วนร่วม

McClelland ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจทางความสำเร็จขึ้นมา เขาเชื่อว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจทางความสำเร็จจะแสวงหาความสำเร็จด้วยตัวเองในการทำงาน ผลตอบแทนทางการเงินไม่ได้ให้ความรู้สึกทางความสำเร็จกับบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จได้ การมีส่วนร่วมช่วยให้บุคคลตอบสนองความต้องการความสำเร็จได้

ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor โดยข้อสมมติฐานของทฤษฎี X อยู่บนพื้นฐานของทัศนคติสมัยเดิม กล่าวว่าโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เป็นคนเกียจคร้าน จะทำงานน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ขาดความทะเยอทะยานใฝ่สูง ไม่ชอบที่จะมีความรับผิดชอบ ยึดติดเอาตัวเองเป็นใหญ่ ไม่สนใจต่อเป้าหมายขององค์การ ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำคนอื่น และมีนิสัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ฝ่ายบริหารจะต้องใช้วิธีกำกับ กระตุ้น ควบคุม บังคับ และแก้ไขพฤติกรรมให้ตรงกับความต้องการขององค์การ สำหรับทฤษฎี Y อยู่บนพื้นฐานที่ว่าโดยธรรมชาติแล้วคนเราจะไม่ต่อต้านความต้องการขององค์การและโดยปกติจะมองว่างานคือกิจกรรมปกติอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับการนอน หรือการพักผ่อนตามปกติ คนเรามีความพร้อมและกระหายที่จะรับผิดชอบ ซึ่งทฤษฎีนี้จะนำมาใช้กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตามเป้าหมายแทนการบริหารโดยการควบคุม

ทฤษฎีความเป็นผู้นำ แบ่งผู้บริหารออกเป็น 5 แบบ คือ

- ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrats) อำนาจหน้าที่การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียว ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และไม่มีสิทธิแสดงความสงสัยต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาได้ บทบาทของผู้บริหารคือคิดและตัดสินใจ บทบาทของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคือปฏิบัติตามสิ่งที่พวกเขาถูกบอกกล่าวและไม่ถามคำถามใด ๆ ทั้งนี้โดยมีสมมติฐานว่า ผู้บริหารรู้อะไรที่ต้องการปฏิบัติดีที่สุดและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่รู้เลย

- ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Autocrats) ผู้นำประเภทนี้คือหมาป่าในคราบของลูกแกะ พวกเขายังคงมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจในทุกเรื่อง ผู้บริหารตัดสินใจและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามการตัดสินใจอย่างไม่มีข้อสงสัย แต่อย่างไรก็ตามการกระทำและความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะเคลือบด้วยน้ำตาล ผู้บริหารรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ดีที่สุดต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และพวกเขาจะทำการตัดสินใจให้เป็นไปตามผล

ประโยชน์ของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพวกเขา ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสให้ข้อมูลกับผู้บริหารเลย เนื่องจากผู้บริหารรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ดีที่สุดต่อผู้อยู่ได้บังคับบัญชา

- ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultors) ผู้บริหารยังคงมีอำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่อยู่ แต่อย่างไรก็ตาม ภายใต้การบริหารดังกล่าวนี้ ผู้บริหารแสวงหาข้อมูลจากผู้อยู่ได้บังคับบัญชา แต่พวกเขาอาจจะไม่ใช่ข้อมูลเหล่านี้ พวกเขาอาจจะพิจารณาหรือไม่พิจารณาปฏิกิริยาและคำแนะนำของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ

- ผู้บริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การตัดสินใจของพวกเขาอย่างแท้จริง ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันเพื่อช่วยเหลือผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำของกลุ่มในการตัดสินใจ ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีข้อมูลที่มีความหมายและการตัดสินใจกระทำโดยทีม โดยปกติผู้บริหารยังคงตัดสินใจอยู่ แต่พวกเขาตัดสินใจภายหลังจากที่มีความคล้ายคลึงกันบางอย่างของข้อตกลงในกลุ่มก่อน ผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้นำทีมที่รักษาลักษณะข้อดีที่สุดของตัวเอง ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาและองค์การ

ผู้บริหารแบบปล่อยตามสบาย (Free-Rein Manager) ผู้บริหารใช้การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ กลุ่มมีอำนาจหน้าที่อย่างสมบูรณ์ในการตัดสินใจและผู้บริหารจะปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น ผู้บริหารถูกมองว่าเป็นเพื่อนร่วมงานอย่างแท้จริง และมีฐานะเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของกลุ่มเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารประเภทนี้จะดูแลงานเอกสารจัดสรรทรัพยากร และคอยแก้ปัญหาของกลุ่มกับผู้บริหารระดับสูงกว่า

ความหมายของการมีส่วนร่วม ได้มีผู้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

Davis (1972 : 136) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าหมายถึง การเกี่ยวข้องทางจิตใจและอารมณ์ (Mental and Emotional Involvement) ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องนี้เป็นเหตุเร้าใจให้การกระทำบรรลุจุดหมายของกลุ่มนั้นกับทั้งให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าว

Reeder (1974 : 39) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมในการพบปะสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งรวมทั้งการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคลและการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

สุริย์ ตันตศรีสุโรจน์ (2531 : 8) ได้กล่าวว่าการมีส่วนร่วมเป็นการร่วมมือ ร่วมปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นของปัจเจกบุคคล หรือ ของกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการดำเนินการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการ และเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สายสุนีย์ ปุตินันท์ (2541 : 40) ได้กล่าวว่าการมีส่วนร่วม หมายถึง ความร่วมมือจากบุคคลหรือกลุ่มคนที่เห็นพ้องต้องกัน ร่วมรับผิดชอบหรือเข้าร่วมทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยการร่วมวางแผน คิดแก้ไข ปฏิบัติ ติดตามผลและร่วมรักษามาตรฐานที่กลุ่มกำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อองค์การและเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายต่างๆ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมจะหมายถึง ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ที่ต้องการกระทำตามจุดหมาย และปฏิบัติตามนั้น ซึ่งจะมีทั้งการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคลและของกลุ่ม

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม หมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ได้มีผู้เสนอไว้ดังนี้

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม หมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ได้มีผู้เสนอไว้ดังนี้

Kaufman (1949 : 7) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนในชนบท พบว่า อายุ เพศ การศึกษา ขนาดของครอบครัว อาชีพ รายได้ และความยาวนานในการอยู่อาศัยในท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน

World Health Organization (เกียรติศักดิ์. 2536 : 12-13 ; อ้างอิงจาก World Health Organization) เสนอปัจจัยของการมีส่วนร่วม 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยของสิ่งจูงใจ หมายถึง การที่ประชาชนจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมใด ๆ นั้นจะมีเหตุผลที่สำคัญ คือ ประการแรก มองเห็นว่าตนจะได้รับผลตอบแทนในสิ่งที่ทำไป และประการที่สอง การได้รับการบอกกล่าวหรือได้รับการชักชวนจากบุคคลอื่นให้เข้าร่วม โดยมีสิ่งจูงใจเป็นตัวนำ
2. ปัจจัยโครงสร้างของโอกาสหรือช่องทางในการเข้าร่วม หมายถึง การมองเห็นช่องทางในการมีส่วนร่วม และมองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับหลังการมีส่วนร่วม ดังนั้นพื้นฐานทางด้านโครงสร้างของช่องทางการมีส่วนร่วม จึงควรมีลักษณะดังนี้ คือ ประการแรกเปิดโอกาสให้ทุก ๆ คนในชุมชนมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนารูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ประการที่สอง มีการกำหนดเวลาที่ชัดเจนแน่นอนเพื่อผู้ที่เข้าไปมีส่วนร่วมจะสามารถกำหนดเงื่อนไขตามสภาพที่เป็นจริงของตนได้ และประการที่สามมีการกำหนดลักษณะของกิจกรรมที่แน่นอนว่าจะทำอะไร
3. ปัจจัยอำนาจ ในการส่งเสริมกิจกรรมของการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ประชาชนสามารถกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และผลประโยชน์ของกิจกรรมได้

นอกจากนี้ ชูเกียรติ ภัยลี (2536 : 19-21) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมออกได้ 3 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล
2. ปัจจัยทางด้านสังคม และเศรษฐกิจ
3. ปัจจัยทางการติดต่อสื่อสาร

สุวรรณี คงทอง (2536 : 21) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ
2. ปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจ ได้แก่ การศึกษา อาชีพ รายได้ และการเป็นสมาชิกกลุ่ม
3. ปัจจัยทางการสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสื่อสารทั้งการสื่อสารมวลชนและสื่อบุคคล

จากแนวความคิดที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมได้ดังนี้

1. ลักษณะบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานรายได้ต่อปี
2. การได้รับข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ความถี่ของการได้รับข่าวสาร และแหล่งที่มาของข่าวสาร
3. ความรู้ที่มีเกี่ยวกับสิ่งนั้น ๆ
4. ทศนคติ ความเชื่อที่มีต่อสิ่งนั้น ๆ

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและความรู้สึกผูกพันองค์การ

มิติอีกด้านหนึ่งของบรรยากาศองค์การที่จะกล่าวในที่นี้ก็คือ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การและผลงานวิจัยเชิงประจักษ์ต่อไปนี้ชี้ให้เห็นว่าอะไรเป็นสิ่งกระตุ้น หรือจูงใจให้เกิดความรู้สึกผูกพันองค์การ ไม่ว่าจะเป็นแบบของการจัดการ (Management Style) โดยในช่วงท้ายจะพยายามเชื่อมโยงไปสู่บรรยากาศองค์การในที่สุด

นักทฤษฎีองค์การทั่วไปมักจะยอมรับว่า ประสิทธิภาพขององค์การนั้นมีขึ้นขึ้นอยู่กับสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง แต่จะเป็นผลสืบเนื่องมาจากหลาย ๆ ปัจจัยรวมกัน และเป็นที่เชื่อกันว่าประสิทธิภาพขององค์การหนึ่งจะมีสาเหตุแตกต่างไปจากองค์การอื่น ถึงแม้ว่านักทฤษฎีองค์การอย่างเช่น Bums and Stalker, Woodward หรือ Lawrence and Lorsch จะพยายามจัดโครงสร้างอย่างดีแล้วก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่จะบรรลุถึงประสิทธิภาพองค์การก็คือ สมาชิกในองค์การจะต้องมีพฤติกรรมที่สนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์การด้วย ดังจะเห็นได้จากพนักงานบริษัทญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการเพิ่มอำนาจแข่งขันระหว่างประเทศของตนสูงขึ้น จนได้รับความสนใจจากต่างประเทศนับตั้งแต่ปี 1970 เป็นต้นมา และในระยะหลังนี้แนวโน้มของความสนใจได้มุ่งมาที่วิธีการปฏิบัติอย่างในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทของญี่ปุ่น เช่น "ระบบการว่าจ้างตลอดชีพ" และ "กลุ่มควบคุมคุณภาพ" (Q.C.Circle) ผู้สังเกตการณ์บางท่านถือว่าปัจจัยดังกล่าวนี้ คือ ส่วนสำคัญของอำนาจแข่งขันระหว่างประเทศญี่ปุ่น (สมยศ. 2512 : 25)

อย่างไรก็ตามในลักษณะที่คล้ายคลึงกับปรัชญาของกลุ่มควบคุมคุณภาพที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับร่วมกันแก้ปัญหา โดยรวมตัวกันเป็นกลุ่มนั้น นักวิชาการตะวันตกเช่น Likert (1981:69) ก็ได้เสนอแนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่นเดียวกันโดยเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ในหนังสือ ชื่อ New Patterns of Management และ The Human Organization : Its Management and Value นั้น Likert ได้แบ่งระบบการบริหารออกเป็น 4 ระบบ ด้วยกัน คือ 1. ระบบที่มีลักษณะเผด็จการแบบแสวงประโยชน์ (Exploitative-Authoritative) 2. ระบบเผด็จการแบบเมตตาคุณ (Benevolent-Authoritative) 3. ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) และ 4. ระบบเปิดโอกาสให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน (Participative) จากงานวิจัยของเขาพบว่า การใช้ระบบที่ 4 หรือ System 4 คือ ระบบที่เปิดโอกาสให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานจะได้ผลผลิตมากกว่าอัตราเฉลี่ยถึงร้อยละ 10-40 Likert ได้อธิบายพฤติกรรมของผู้นำ ใน System 4 ว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีลักษณะช่วยเหลือเข้าพบได้เสมอ พนักงานรู้สึกสบายใจที่จะพูดด้วย ใจดี และสนใจในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
 2. พยายามสร้างความกลมเกลียวในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีประสิทธิภาพสูง มีความร่วมมือในการแก้ปัญหาโดยกลุ่ม (ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแข่งขันหรือเป็นศัตรูกัน)
 3. ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับสิ่งจำเป็นในการทำงาน เช่น สถานที่ การฝึกอบรม งบประมาณ และอื่น ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการบอกกล่าวถึงแผนงาน ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวางแผนการทำงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 4. มีผลการปฏิบัติงานสูง ไม่มีเป้าหมายที่ไร้เหตุผล คาดหวังคุณภาพการปฏิบัติงานจากตนเองและผู้อื่น
- Whitehill และ Takezaa ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันองค์การของบริษัทในสหรัฐอเมริกา และความผูกพันตลอดชีพกับการจ้างงานอย่างถาวรในบริษัทญี่ปุ่น ซึ่งแม้จะมิได้เปรียบเทียบงานวิจัยทั้งสอง แต่ผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลของการออกจากการงานของพนักงานในบริษัท ญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา สอดคล้องกับ Japan Labor Bulletin ว่าระหว่างปี 1959-1972 สถิติการออกจากการงานของพนักงานในบริษัทญี่ปุ่นจะอยู่ระหว่างร้อยละ 22.8-31.2 ในขณะที่บริษัทในสหรัฐอเมริกาสูงถึงร้อยละ 46.8-58.8 นอกจากนี้ ยังได้เคยมีผู้ทำการวิจัยอัตราการลาออกจากการงานในปีแรก ๆ ของนักศึกษาซึ่งเพิ่งสำเร็จศึกษาชั้นสูงมาก โดยมีผู้ให้เหตุผลต่าง ๆ กัน ข้อหนึ่งในบรรดาเหตุผลเหล่านี้

ตามความคิด Buchanan, Mowday, Steers และ Porter ก็คือการขาดความรู้สึกผูกพันองค์กร(อ้างในบัญญัติ, 2524 : 54)

ปัจจัยที่ทำให้อัตราการลาออกจากงานของบริษัทญี่ปุ่นต่ำกว่าการส่งเสริมสถานภาพ เขากล่าวถึงแม้การส่งเสริมสถานภาพในบริษัทญี่ปุ่น และบริษัทในสหรัฐอเมริกาจะคล้ายคลึงกัน แต่แตกต่างกันในระดับความมากน้อย (Degree) เนื่องจากในบริษัทญี่ปุ่นค่าจ้างจะสูงขึ้น ตามความอาวุโสมากกว่าบริษัทในสหรัฐอเมริกาสอดจนจำนวนเงินโบนัสและเงินบำเหน็จก็สูงกว่าอีกด้วย และยังดูเหมือนว่าโอกาสในความก้าวหน้าในงานยังมีมากกว่าในบริษัทสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีขนาดธุรกิจเดียวกัน แต่ยังมีผู้สนับสนุนแบบความผูกพันตลอดชีพ ขององค์การญี่ปุ่นว่าน่าจะสำคัญการส่งเสริมสถานภาพก็คือ ความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานญี่ปุ่น ซึ่งได้เน้นถึงความผูกพันองค์การหรือคนงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งได้เข้าแทนที่ระบบการบริหารงานที่ใช้เศรษฐกิจเป็นพื้นฐานสำคัญ โดยพนักงานคิดว่าเป็นความถูกต้องและสมควรที่จะอยู่ในองค์การของตน โดยไม่สนใจว่าในอดีตเคยได้รับสิ่งตอบแทนมากน้อยเพียงไร จากองค์การของคน และนี่เองคือปัจจัยหนึ่งของบรรทัดฐาน และค่านิยมของความผูกพันองค์การตลอดชีพ (Lifetime Commitment Norms and Values)

จากการวิจัยพบว่าตัวแปรอิสระ 4 ตัวจาก 11 ตัว คือความพึงพอใจในงาน ความกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานการรับรู้หรือเข้าใจว่ามีอิสระในงาน และสถานภาพในองค์การมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันองค์การตลอดชีพ โดยสถานภาพภายในองค์การมีนัยสำคัญอยู่ในอันดับที่ท้ายสุด กล่าวโดยสรุปผลงานวิจัยของเขาพบว่า เมื่อสถานภาพในองค์การสูงขึ้นจะมีผลกระทบโดยตรงต่อความผูกพันองค์การตลอดชีพ โดยสถานภาพภายในองค์การมีนัยสำคัญอยู่ในอันดับที่ท้ายสุด กล่าวโดยสรุปผลงานวิจัยของเขาพบว่า เมื่อสถานภาพในองค์การสูงขึ้นจะมีผลกระทบโดยตรงต่อความผูกพันองค์การ ความพึงพอใจในงาน (ซึ่งในทางกลับกันก็ไปเสริมความผูกพันองค์การด้วย) และการรับรู้หรือเข้าใจว่ามีอิสระในงาน (ซึ่งในทางกลับกันจะไปลดความผูกพันองค์การด้วย) นั่นคือ สภาพจะมีผลกระทบทางบวกโดยตรงกับความผูกพันองค์การ และผลกระทบทางบวกโดยอ้อม ต่อความพึงพอใจในงานรวมทั้งผลกระทบด้านลบ โดยอ้อมกับการรับรู้อิสระในงาน ดังนั้นการที่สถานภาพในองค์การสูงขึ้นจะมีผลกระทบแบบผลต่อความผูกพันองค์การ โดยวัดในรูปของการลาออกจากงานว่าขึ้นอยู่กับ 2 สิ่ง คือ ข่าวสารเกี่ยวกับงานอื่นที่ใช้ในการตัดสินใจของพนักงาน และความแตกต่างระหว่างองค์การต่าง ๆ ในเรื่องเงินเดือน ตัวงาน และการปฏิบัติที่ได้รับจากองค์การ

การวิจัยของ Angle (1981 : 53) ซึ่งพยายามศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Organizational Commitment และ Organization Effectiveness โดยตั้งสมมติฐานว่า องค์การที่สมาชิกความผูกพันองค์การจะต้องมีการมีส่วนร่วม และผลผลิตสูงขึ้น มีจำนวนของการมาสาย น้อยงาน และย้ายงานโดยสมัครใจต่ำ และผลการวิจัยกลับชี้ให้เห็นว่า ต้องมีการจำแนกประเภทของความผูกพันต่อองค์การด้วยว่าอย่างไร Angle ได้แยกความผูกพันองค์การเป็น 2 ประเภท คือ "Value Commitment" และ "Commitment to Stay" และพบว่าความผูกพันในเชิงค่านิยมจะมีความสัมพันธ์ต่อผลผลิตต่อองค์การมากกว่าผูกพันเพียงเพื่อจะอยู่ในองค์การ ซึ่งแสดงว่าผลกระทบต่อประสิทธิภาพผลขององค์การขึ้นอยู่กับพฤติกรรมความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การว่าเป็นแบบใด ความต้องการที่จะอยู่ในองค์การมิใช่ตัวแปรมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การด้วย ตัวอย่างเช่น ถ้าคนงานส่วนมากมีเจตนาอย่างแน่วแน่ที่จะอยู่ในองค์การ แต่มีแรงจูงใจต่ำในการอุทิศตัวในการทำงานให้องค์การ (Passive Commitment) ก็จะไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับประสิทธิภาพขององค์การ

จากงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันกับองค์การพบว่า ความผูกพันกับองค์การจะเกิดขึ้นได้ต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายๆ อย่าง การทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การ ซึ่งจะมีผลทำให้ประสิทธิผลขององค์การดีขึ้นด้วย

Herzberg (1959 : 64) ได้ทำการศึกษาวิจัยร่วมกับผู้เกี่ยวกับการทำงานของคนในองค์การต่าง ๆ พบว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานอยู่ 2 ปัจจัยด้วยกันคือ

1. ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่ทุกคนจะต้องได้รับการตอบสนอง ปัจจัยเบื้องล่างเหล่านี้ เป็นปัจจัยเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้น เช่น เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ความต้องการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ เป็นต้น

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการกระทำต่าง ๆ คนจะถูกจูงใจทำงานเพิ่มขึ้นกว่าเดิมด้วย ปัจจัยประเภทนี้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานโดยตรง เช่น ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน การได้รับความรับผิดชอบมากขึ้น การได้รับการยกย่องและมีโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจคนในการทำงาน

หากจะเปรียบเทียบความต้องการความสำเร็จของคนในทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งเป็นความต้องการ ระดับสูงแล้ว จะตรงกับลำดับความสำเร็จเต็มความสามารถของตน (Self Actualization) ดังภาพประกอบ 4

ความต้องการที่จะได้รับ

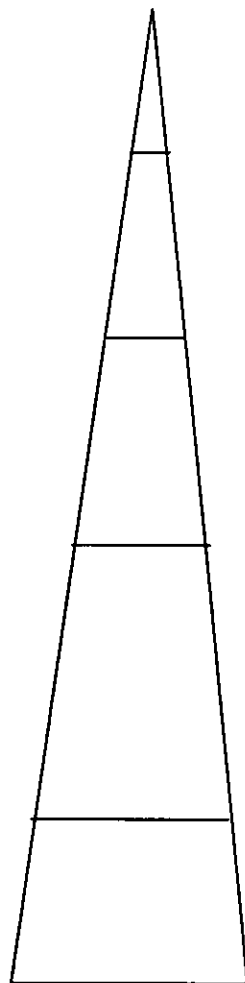
ความสำเร็จตามความนึกคิด

ความต้องการที่จะได้รับการ
ยกย่องในสังคม

ความต้องการทางด้านสังคม

ความต้องการความมั่นคง
ปลอดภัย

ความต้องการทางด้าน
ร่างกาย



ปัจจัยจูงใจ

- ลักษณะของงาน
- ความสำเร็จในการงาน
- ความรับผิดชอบ
- การยอมรับนับถือ
- ความก้าวหน้า

ปัจจัยอนามัย

- สถานภาพทางอาชีพ
- ความสัมพันธ์ระหว่าง
- ผู้บังคับบัญชา
- ผู้ใต้บังคับบัญชาและ
- เพื่อนร่วมงาน
- การปกครองบังคับบัญชา
- นโยบายและการบริหารงาน
- ความมั่นคงในการทำงาน
- เงินเดือน
- ความเป็นอยู่ส่วนตัว

ภาพประกอบ 4 แสดงการเปรียบเทียบแนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจของ Maslow และ Herzberg
ที่มา : John. 1983 :248

Atkinson (1967 : 46) ได้คิดทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น เขาเชื่อว่าสิ่งกระตุ้นหรือแรงดันที่ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นขึ้นอยู่กับผลบวกขององค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. สิ่งโน้มน้าวจิตใจที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ผลคูณของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การรับรู้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ และค่าของสิ่งล่อใจ (Incentive Value) ที่เป็นเป้าหมายของความสำเร็จนั้น
2. สิ่งโน้มน้าวจิตใจที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลว ซึ่งขึ้นอยู่กับผลคูณของแรงจูงใจที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลว การรับรู้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ และค่าของสิ่งล่อใจที่เป็นเป้าหมายของความล้มเหลว ซึ่งค่านี้ปกติจะมีค่าเป็นลบ
3. สิ่งยั่วยุหรือองค์ประกอบจากภายนอก (Extrinsic Tendency Text) ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความปรารถนาอยากจะทำกิจกรรมนั้น ๆ

ตามแนวความคิด Atkinson นี้ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นตัวทำหน้าที่สำคัญของความมุ่งมั่น ความพยายาม และอดทนเมื่อเขาคาดว่า จะมีการประเมินการกระทำโดยเปรียบเทียบมาตรฐานอันดีเลิศ การแสดงพฤติกรรมที่เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้เรียกว่า พฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement-Oriented Behavior)

อรประภากร รัตนหิรัญกร (2542 : 16) ได้สรุปว่า ความต้องการประสบความสำเร็จ หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้จะเกิดขึ้นได้จะต้องมีความต้องการประสบความสำเร็จ โดยมีอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมเป็นแรงเสริม หรือกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ซึ่งมุ่งไปสู่ความต้องการประสบความสำเร็จตามที่ Atkinson เรียกว่า "Achievement-Oriented Behavior" นั้นเอง

ผู้ที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ หรือมีความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ จึงเป็นผู้ที่มีแนวโน้มพฤติกรรมที่มุ่งกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จมากกว่าเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว เลือกทำแต่สิ่งที่เป็นไปได้ และเหมาะสมกับความสามารถของตน คิดว่าจะทำสิ่งใดเพื่อให้บรรลุมาตรฐานของตนเอง แรงจูงใจดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งในบุคลิกภาพของบุคคลซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การ ดังที่ Litwin อธิบายไว้ว่า ปัจจัยในด้านความท้าทายและรับผิดชอบของงาน จะมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาการในเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะถูกรักษาไว้ในบรรยากาศที่ยอมให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงการตอบสนองความพอใจจากงานที่ทำ และระดับของผลการปฏิบัติงานนั้นจะเกี่ยวพันโดยตรงกับโอกาสที่จะได้แสดงออกโดยตัวของเขาเอง การควบคุมตนเอง

ภรณ์ มหานนท์ (2529 : 97) กล่าวไว้ว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความที่ประสิทธิผล ขององค์การดังนี้

1. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การที่แนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง
2. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันสูง มักจะมีความปรารถนาอย่างมากที่จะยังคงอยู่กับองค์การต่อไปเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

Steers (1972 : 151-179) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมีปัจจัย 3 ประการ ประกอบด้วย

1. ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน รวมทั้งอายุการทำงาน ในองค์การและความแตกต่างในความรุนแรงของความ ต้องการ เช่น ความต้องการความสำเร็จในชีวิต
2. ลักษณะงาน เช่น การมีความหมายของงานที่ทำ และโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

Vroom (1970:59) ได้ศึกษาประเด็นเกี่ยวกับผู้นำในเรื่องของขอบเขตของการใช้อำนาจในการตัดสินใจที่นิยม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมพฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามแนวทางของวรูมแลเอ็ดตันนั้น ผู้นำจะมีส่วนร่วมในปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเป็นกลุ่ม โดยการร่วมกับกลุ่มนั้นเพื่อก่อให้เกิดการประเมินทางเลือกต่าง ๆ และพยายามปรองดองกันในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ผู้นำหรือผู้บริหารจะไม่พยายามครอบงำกลุ่มเพื่อให้ยอมรับวิธีการแก้ไขที่ตนเสนอมา ตลอดจนยอมรับและสนับสนุน วิธีการแก้ปัญหาใดๆ ก็ตามที่กลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมกัน

จากผลการวิจัยพบว่า คนยังมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นเท่าใด คนจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าที่จะมีความรู้สึกถูกคุกคามจากงาน และมีความรู้สึกได้รับการยกย่องสูง

ในทำนองเดียวกัน McGregor (1960:39) ชี้ให้เห็นว่า การได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกที่ตนได้รับการยกย่องและอุทิศตน และทุ่มเทให้กับงานที่ตนได้มีส่วนร่วม

McGregor ระบุลักษณะเด่นของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศของทีมงานจะเป็นบรรยากาศที่ไม่เคร่งครัด มีความเป็นกันเอง
2. งานของทีมงานจะเป็นที่เข้าใจและยอมรับจากสมาชิกของทีมงานทุกคน
3. สมาชิกทุกคนของทีมงานจะยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันและมีบรรยากาศของการปรึกษาหารือเกี่ยวกับการทำงานของทีมงานอย่างเปิดเผย
4. สมาชิกของทีมงานทุกคนเต็มใจเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างพร้อมเพรียงโดยมีความผูกพันกับงานของกลุ่มด้วยจิตใจ ไม่ใช่การใช้อำนาจบังคับ

5. ความขัดแย้งจะมีขอบเขตอยู่เฉพาะหลักการและเหตุผล ไม่มีอคติเกี่ยวกับตัวบุคคล
6. การตัดสินใจจะเป็นมติเอกฉันท์ ไม่ใช่การใช้เสียงข้างมากเป็นหลัก
7. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจนและยอมรับเป็นเอกฉันท์จากทีมงาน
8. สมาชิกทุกคนของทีมงานมีสำนึกส่วนร่วมกันเกี่ยวกับความรับผิดชอบในผลงานของกลุ่ม

Woodcock (1989), Likert (1961) และทิสนา (2537) ชูติมา (2538 : 2-3) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องประกอบด้วยโครงสร้างการทำงานดังนี้

1. การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจน ยอมรับและผูกพันกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น

2. การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องภายในทีมและภายนอกทีม ด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สามารถเป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดี เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

3. การทำงานร่วมกันโดยการประสานงานกัน สนับสนุนให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และนำ ทักษะ ความรู้ ความสามารถของแต่ละคนมารวมกัน ให้โอกาสสมาชิกพูดถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ สมาชิกรับรู้บทบาทตนเอง ตลอดจนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ดำรงอยู่

4. การสร้างความคล่องตัวในการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน การตัดสินใจอาศัยข้อมูลที่เป็นจริง ร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็น เขียน หรือพูดในสิ่งที่ถูกต้องต่อการทำงาน

5. การส่งเสริมการพัฒนาบุคคล ให้สมาชิกมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ทักษะความสามารถของตนเอง ตลอดจนถึงทัศนคติที่ดีและวิธีในการทำงานโดยการศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน เขียนตำรางานวิชาการและทำวิจัย

6. การร่วมกันทบทวนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และใช้ประสบการณ์เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

การพัฒนาองค์การ เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการพัฒนากระบวนการโดยรวมทั้งองค์การเริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

ความหมายการพัฒนาองค์การ (Organizational Development)

Irench & Bell (อชวลิต ประภาวนนท์. 2541 : 336 ; อ้างอิงจาก Irench & Bell) หมายถึง การใช้ความพยายามในระยะยาวในการแก้ไขปัญหภายในองค์การ และการฟื้นฟูองค์การโดยจะดำเนินการในส่วนของการวัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะที่งานบนรากฐานแห่งความร่วมมือกัน แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากที่ปรึกษา และใช้ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ รวมทั้งการวิจัยการปฏิบัติเป็นหลัก

Fordye & Well (ชวลิต ประภาวนนท์. 2541 : 336 ; อ้างอิงจาก Fordye & Well) หมายถึง วิธีการมุ่งที่จะเอาพลังความสามารถของมนุษย์ไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ

6. ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การจะสำเร็จได้ ถ้ามีแผนและใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วย เช่น เรื่องการจูงใจ เรื่องอำนาจ การสื่อสาร ความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์การ และแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม เรื่องการจัดความขัดแย้ง ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ (Organizational Development) ประกอบด้วย (ชวลิต ประภาวนนท์. 2541 : 336-341)

1. ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์การและการฝึกอบรม (The Differences Between Organization Development and Training) การฝึกอบรม (Training) เป็นการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ทัศนคติ ลักษณะนิสัย และหน้าที่การทำงาน โดยการฝึกอบรมเน้นที่ตัวบุคคลมากกว่าองค์การ ส่วนการพัฒนาองค์การจะเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งตัวบุคคล กลุ่มองค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบการทำงาน และอื่น ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อบุคคลทั้งองค์การ จึงมีความหมายที่กว้างกว่าฝึกอบรม

2. ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ (The Nature of Organizational Development) การพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมขององค์การ (Organization Cultural) ค่านิยม (Value) และทัศนคติของบุคคลภายในองค์การ โดยการพัฒนาจะต้องการกระทำเป็นระบบ เช่น ระบบโครงสร้างใหม่ ซึ่งต้องทำแผนแม่แบบในการปฏิบัติ การพัฒนาจะต้องเริ่มกระทำอย่างต่อเนื่องมีการสอดแทรก (Intervention) เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. คุณค่าของการพัฒนาองค์การ (Organization Development Values) การพัฒนาองค์การมีคุณค่าต่อมนุษย์และการเจริญเติบโตขององค์การ ขบวนการ การมีส่วนร่วม และความต้องการที่เป็นธรรมย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ การพัฒนาองค์การ ต้องการความสำคัญต่อความร่วมมือ (Collaboration) แนวความคิด

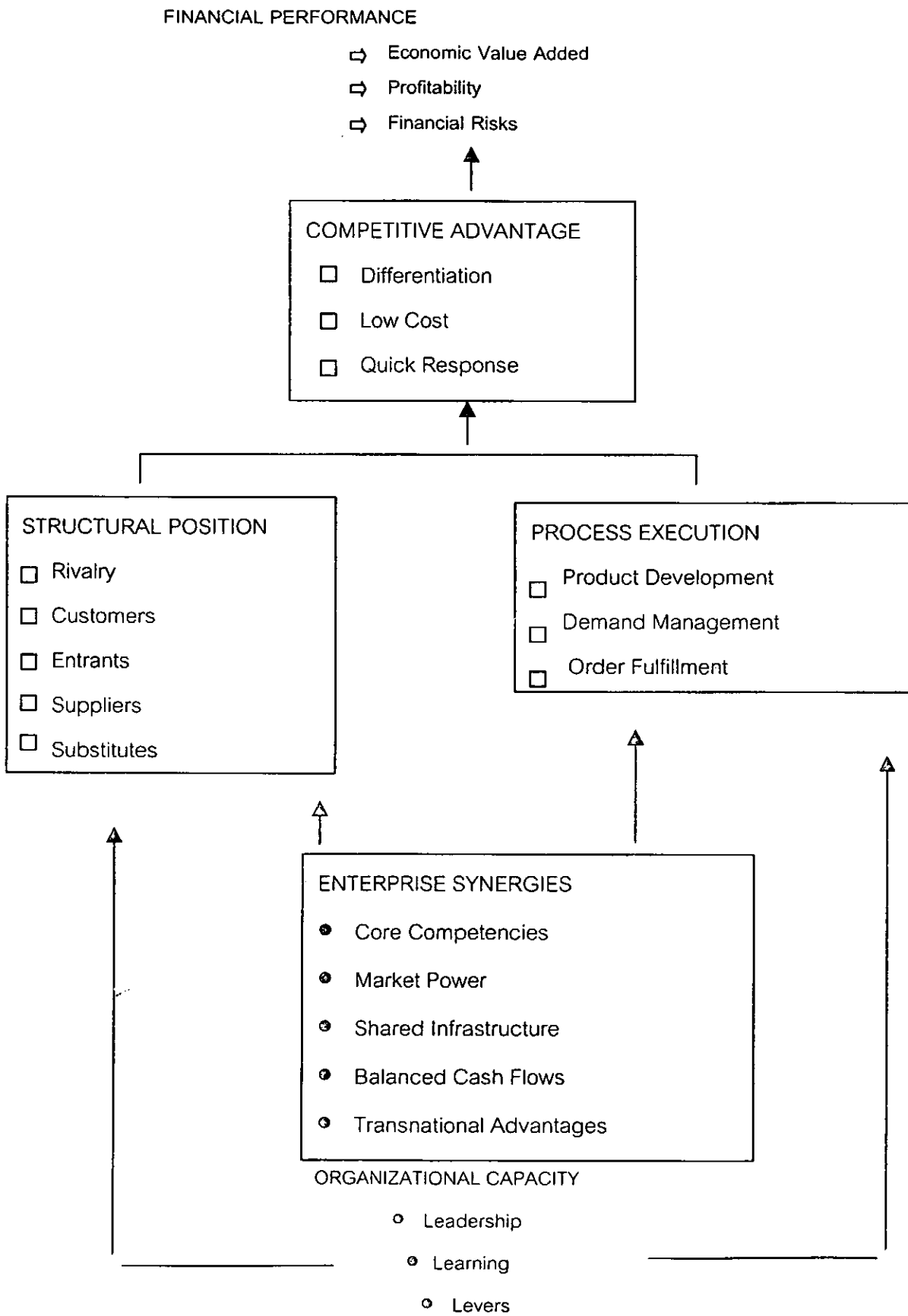
(Concepts) โดยองค์การจะต้องมีการแยกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นในความพยายามพัฒนาองค์การประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

- ความคาดหวังสำหรับบุคคล (Respect for People) เพื่อระมัดระวังต่อการกระทำเพื่อไม่ให้เกิดความผิดหวัง
- ต้องมั่นใจและได้รับการสนับสนุน (Trust and Support) ประสิทธิภาพขององค์การและความแข็งแกร่งจะต้องมีลักษณะที่ทำให้มั่นใจและมีบรรยากาศในการสนับสนุนการพัฒนาองค์การ
- อำนาจที่เท่าเทียมกัน (Power Equalization) ประสิทธิภาพจะเกิดระดับชั้นของอำนาจและการควบคุมจะต้องชัดเจนและเท่าเทียมกัน
- การเผชิญหน้า (Confrontation) ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การจะต้องได้รับการเผชิญหน้าโดยมีการติดต่อเพื่อร่วมแก้ปัญหาไม่หลีกเลี่ยงหรือสะสมปัญหา
- การมีส่วนร่วม (Participation) พนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาองค์การจะร้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นโดยร่วมตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ

4. การพัฒนาอย่างเป็นระบบ (Organization Development System) การพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบจะต้องมีการสร้างแผนแม่แบบในการเปลี่ยนแปลง มีการประเมินสถานการณ์ขององค์การ เพื่อให้เน้นช่องว่างของความแตกต่าง ระหว่างองค์การ เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์การ เพื่อที่จะนำจุดแข็งขององค์การมาผลักดันการพัฒนาองค์การโดยมีกลไก การควบคุมทิศทางที่แน่นอน การพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาว่าองค์การเป็นแบบปิดหรือเปิด จะมีการร่วมแก้ปัญหา ร่วมรับผิดชอบ เน้นที่เป้าหมายองค์การ พนักงานจะมีความ ซื่อสัตย์ต่อองค์การ และลักษณะโครงสร้างองค์การจะเป็นแบบกว้าง โดยอาศัยการให้คำแนะนำมากกว่าการสั่งการ โดยการบังคับบัญชา ดังนั้น พนักงานจึงมีจิตสำนึกในความสำเร็จของงานมากกว่าตัวบุคคล

กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ

ในภาวะที่ธุรกิจที่ต้องเผชิญกับปัญหา สภาพแวดล้อม และคู่แข่ง ความผันผวนทางเศรษฐกิจ อาจทำให้มีผลกระทบต่อการประกอบการ ความพยายามรักษาองค์การให้อยู่รอดจึงต้องใช้วิธีเลือกกลยุทธ์ การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ของผู้บริหาร ซึ่งหมายถึง วิธีทางที่สามารถเพิ่มหรือพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยจะต้องเพิ่มกำไรหรือผลตอบแทนจากการลงทุนให้มากขึ้นด้วย ดัง The Architecture of Strategy ภาพประกอบ 5 (Alex Miller, 1998 : 311) (สุนัย และคณะ. 2542 : 39-40)



ภาพประกอบ 5 THE ARCHITECTURE OF STRATEGY

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

House (1989 : 68) ได้ศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยได้สรุปว่า ผู้นำชนิดนี้จะมีวิธีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาและข้อคิดเห็นต่าง ๆ รวมตลอดทั้งข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาไปพิจารณา เพื่อใช้ในการตัดสินใจ และในการตัดสินใจแต่ละครั้งจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการะบวนการตัดสินใจ โดยมีความคิดเบื้องต้นว่า การเพิ่มความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชาในภาวะการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีภาระกิจที่ไม่ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน (Unstructured Task) ภายใต้สถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน การวางแผน และการปฏิบัติงานนั้น รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน การวางแผน และการปฏิบัติงานนั้น รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการที่ถูกคาดหวังเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดความชัดเจนต่อบทบาทมากขึ้น รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการปฏิบัติงาน (Performance) ด้วยความพยายาม (Effort) ที่สูงขึ้น ถ้าความไม่ชัดเจนต่อบทบาทเกิดขึ้นในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับภาระกิจที่ไม่ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน ซึ่งได้แก่งานประเภทที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบและมักจะหลีกเลี่ยงการใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้นในตนเองเดียวกัน สำหรับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเป็นอิสระและความสำเร็จในการทำงานสูง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะมีแนวโน้มที่จะไปเพิ่มปริมาณงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพยายามเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีความพึงพอใจสูงขึ้นอีกด้วย

จากงานวิจัยของ House ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมต้องอาศัยผู้นำที่มีพฤติกรรมที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานมากขึ้น ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจแล้วยังต้องมีลักษณะเปิดกว้างในด้านความคิดเห็น และคำติชมต่าง ๆ

ศิริวรรณ ดันตระวิวัฒน์ (2530 : 93) ศึกษาเรื่องการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วม ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยการหาความสัมพันธ์ ระหว่างการมีส่วนร่วมในการบริหารงานกับความรู้สึกพอใจในงาน ความต้องการประสบความสำเร็จในงาน และความผูกพันต่อองค์การพบว่าคนที่มีการศึกษาสูง มีแนวโน้มผูกพันต่อองค์การต่ำ แม้ว่าหน่วยงานจะมีระบบการตอบแทนเพื่อสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่ดีก็ตาม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระบบการให้รางวัล และแรงจูงใจด้านวัตถุเพียงอย่างเดียว อาจไม่มีผลต่อความต้องการประสบความสำเร็จ ความสามารถของตนเองมากเท่ากับการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในงาน เพราะจะกระตุ้นให้เกิดความพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาสูง

จากงานวิจัยของศิริวรรณ ดันตระวิวัฒน์ ผู้ศึกษามีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การในพนักงานแต่ละระดับ จะมีความแตกต่างกันโดยที่ถึงแม้จะมีความผูกพันในระดับที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน แต่ก็จะมีปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การต่างกัน กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาสูง นอกจากต้องการแรงจูงใจด้านวัตถุแล้วยังมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในงานอีกด้วย

กฤษณา น้อยจันทร์ (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับล่างในโรงงานอุตสาหกรรม : กรณีศึกษา บริษัท ทรูไทร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าลูกจ้างมีระดับความพอใจในด้านต่าง ๆ 5 ด้านคือ 1) สภาพการทำงาน 2) สุขภาพ อนามัยและความปลอดภัยในโรงงาน 3) ชีวิตครอบครัว 4) ที่อยู่อาศัยและสภาพแวดล้อม 5) การมีส่วนร่วมกับฝ่ายแรงงานสัมพันธ์ ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ 3.75, 3.66, 3.61, 3.44 และ 2.83 และมีคะแนนความพึงพอใจรวมเท่ากับ 3.37 ซึ่งถือได้ว่ามีคุณภาพชีวิตโดยรวมในระดับปานกลาง และพบว่า เพศ สถานภาพ การศึกษา และรายได้ ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกัน

และเสนอแนะว่าทั้ง 3 ฝ่ายคือ นายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาล ควรมีบทบาทในการปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานโดยเฉพาะ ทางบริษัทควรให้ความสำคัญต่อฝ่ายแรงงานสัมพันธ์ในการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในด้านดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของลูกจ้างในเวลางานและนอกเวลางาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านครอบครัว โดยที่สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขณะเดียวกันเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ดีขึ้นแก่ลูกจ้าง

จากงานวิจัยของ กฤษณา น้อยจันทร์ระ ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น นอกจากการดูแลเรื่องสวัสดิการทั้งจากนายจ้างและรัฐบาลแล้ว การเพิ่มบทบาทในเรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหารก็จะมีส่วนช่วยทำให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

อรปภากร รัตนศิริบุญกร (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กรของข้าราชการกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กร ซึ่งพบว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กรและลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ในขณะเดียวกัน เพศ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันขององค์กร

จากงานวิจัยของ อรปภากร รัตนศิริบุญกร ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการมีความพึงพอใจในงาน จะต้องปัจจัยต่าง ๆ ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน นอกจากลักษณะส่วนบุคคลแล้ว ยังมีเรื่องของการมีส่วนร่วมในการบริหารที่เป็นปัจจัยที่สำคัญด้วย

สงวน ศรีวรรณกุลและคณะ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมขององค์กรโดยรวม ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร พนักงาน องค์กร การสื่อสาร การจูงใจ ความไว้วางใจ เทคโนโลยี บรรยากาศในการทำงานและสถานที่ทำงาน ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมขององค์กรโดยรวมตามลำดับความสำคัญได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารในเชิงรูปแบบการบริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานในเรื่องความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานในเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรในเรื่องนโยบาย ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารในเรื่องความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างอำนาจหน้าที่และปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร และยังพบว่าปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมในพนักงานแต่ละระดับมีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานในเรื่องการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารในเรื่องการกระจายข่าวสารและการสำรวจความคิดเห็น เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในผู้บริหารระดับกลางและต้น ในขณะที่ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารในเรื่องรูปแบบการบริหารมีความสำคัญมากที่สุด ในความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ

จากงานวิจัยของ สงวน ศรีวรรณกุลและคณะ ทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่กระตุ้นให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยปัจจัยที่สำคัญได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานและปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร โดยทั้งสามปัจจัยหลักมีความสัมพันธ์กันและมีส่วนสำคัญในการทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

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

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเลือกกลุ่มประชากรจากพนักงานประจำที่ร่วมทำงานอยู่ในบริษัท โตชิบา แคนเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งได้ทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่สามารถใช้เป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้โดยใช้สูตร Yamanae (Taro Yamane.1967 : 887) ในการคำนวณดังนี้

สูตรคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = จำนวนหน่วยประชากร
 e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มตัวอย่างระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จากบัญชีรายชื่อของพนักงานโดยแบ่งเป็นสัดส่วนตามตำแหน่งงานโดยปัจจุบันมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 912 คน เมื่อแทนค่าในสูตร โดยกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ที่ 5 % จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องใช้ทั้งหมด 315 คน

ตาราง 2 แสดงการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่งพนักงาน	จำนวนพนักงานประจำ	จำนวนกลุ่มตัวอย่างตาม ตารางการคำนวณของ Taro Yamanae ที่ค่า ความแปรปรวน 5%	เพิ่มเติมจำนวนกลุ่มตัว อย่าง 10% เพื่อป้องกัน ความผิดพลาด
ผู้บริหารระดับสูง	12	4	4
ผู้บริหารระดับกลาง	51	16	18
พนักงานระดับปฏิบัติการ	849	266	293
จำนวนรวมของพนักงาน	912	286	315

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีทั้งข้อคำถามปลายปิดและปลายเปิด ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการในการจัดสร้างตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับองค์การเรียนรู้ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ จากตำราต่าง ๆ ของทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
2. กำหนดขอบเขตของแบบสอบถามที่จะเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้โดยจะทำการศึกษาเฉพาะบริษัทโตชิบา แคลเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เท่านั้น
3. แบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้จะเป็นข้อคำถามแบบปลายปิดและปลายเปิด โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วนซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามที่เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การ และตำแหน่งงาน ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้โดยจะแบ่งเป็น ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ และปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี การสื่อสาร การจูงใจ โดยอาศัยแนวคิดที่เกี่ยวกับองค์การเรียนรู้ รวมไปถึงแบบสอบถามจากงานวิจัยของผู้อื่นที่เคยทำไว้แล้ว และสร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยมีคำตอบให้เลือก 5 ตัวเลือก เป็นการเรียงลำดับของความคิดเห็นจากน้อยไปมาก คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดสำหรับผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับความคิดเห็น ปัญหาและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาการทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร และปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ

วิธีการหาคุณภาพของเครื่องมือ

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่จัดทำขึ้นนี้ ประกอบด้วย การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยใช้วิธีการดังนี้

1. การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาข้อความ และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปขอข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา คือ รศ. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ช่วยแก้ไขและตรวจสอบให้

2. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) ของเครื่องมือวัด จะทำโดยนำแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาวิจัยไปทำการทดลองใช้ (Pre-test) เป็นจำนวน 30 ชุด โดยนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำกลับมาทดสอบหาค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยค่าความเชื่อมั่นที่ได้จากการทดสอบมีค่า .8984 และทำการแก้ไขข้อบกพร่องให้เหมาะสม แล้วจึงทำการส่งแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วให้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

สูตร Alpha Coefficient ของ Cronbach (Cronbach, 1951:86) อ้างใน วิเชียร เกตุสิงห์ (2537 : 1114)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum V_i^2}{V_t^2} \right)$$

โดยที่

α	=	ค่าความเชื่อถือได้
k	=	จำนวนข้อ
V_i^2	=	ค่าความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
V_t	=	ค่าความแปรปรวนของคะแนนรวมทุกข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการขออนุญาตและนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อใช้ประกอบการจัดส่งแบบสอบถามไปยังบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
2. ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างโดยตรง เพื่อรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับการกรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้วกลับมาทำการวิเคราะห์
3. นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้วนำข้อมูลที่ได้มาลงรหัสและนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างมาแล้ว ทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS For Windows (Statistical Package for the Social Sciences) ตามลำดับดังนี้

1. แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้

จากแนวคิดและกรอบการวิจัย ผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและปัจจัยด้านอื่น ๆ ซึ่งได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร พนักงานระดับปฏิบัติการ องค์การ การสื่อสาร การจูงใจ และช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี เป็นตัวแปรอิสระ โดยตั้งสมมติฐานว่าตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลจะมีผลทำให้ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนองค์การเรียนรู้ต่างกันและปัจจัยด้านอื่นๆ จะมีส่วนสนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ซึ่งเป็นตัวแปรตาม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สร้างเครื่องมือเพื่อวัดค่าตัวแปรเหล่านั้น โดยสร้างเป็นมาตรวัดแบบ Likert (Likert Scale) โดยประเมินความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

<u>ระดับความคิดเห็น</u>	<u>ระดับคะแนนคำถามเชิงบวก</u>	<u>ระดับคะแนนคำถามเชิงลบ</u>
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน	1 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน	2 คะแนน
ไม่แน่ใจ	3 คะแนน	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน	4 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน	5 คะแนน

และได้แบ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ เป็น 5 ระดับคือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม (บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ. 2540:298) สิ่งที่ใช้เปรียบเทียบได้แก่ ตัวแปรตาม ซึ่งข้อมูลที่จะนำไปเปรียบเทียบ คือ คะแนนเฉลี่ยส่วนกลุ่มที่เปรียบเทียบได้แก่ ตัวแปรอิสระ โดยใช้วิธีการของมาตราส่วนประมาณค่า (Summated Rated Scale) ของ Likert ที่แบ่งออกเป็น 1 2 3 4 และ 5 ตามลำดับ การแบ่งค่าเกณฑ์เปรียบเทียบจะแบ่งตรงกึ่งกลางของอันตรภาคชั้น ซึ่งคะแนนสูงสุดเท่ากับ 5 และคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1 เพื่อให้ได้ลักษณะของเกณฑ์เป็นการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{ค่าเริ่มต้นของเกณฑ์แต่ละช่วง} = \frac{\text{ขอบบนของอันตรภาคชั้น} + \text{ขอบล่างของอันตรภาคชั้น}}{2}$$

จึงสามารถกำหนดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้โดยใช้เกณฑ์การแบ่งจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ เป็น 5 ระดับ โดยมีช่วงห่างเท่ากันดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 ไม่เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 ไม่แน่ใจ

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้ค่าสถิติ 2 ประเภทในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอและสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายถึงข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตรดังนี้

ค่าเฉลี่ย ใช้สูตร (ทศรี วงศ์รัตนะ. 2541 : 40)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย
 $\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (ทศรี วงศ์รัตนะ. 2541 : 65)

$$S = \sqrt{\frac{n\sum x^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง
 X_i = ข้อมูลดิบ
 $\bar{X}$ = ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของตัวอย่าง
 n = จำนวนข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

2. ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing Statistic) เพื่อทำการทดสอบ สมมติฐานที่ตั้งขึ้นจะใช้สถิติต่าง ๆ ดังนี้

2.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่าที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระแก่กัน (Independent Samples) (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 213 – 218)

กรณีทราบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม (S_1^2, S_2^2) ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ t เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

S_1^2, S_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

n_1, n_2 แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

กรณีไม่ทราบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม (S_1^2, S_2^2)

1) สมมติว่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากัน ($S_1^2 = S_2^2$) ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left(\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{(n_1 + n_2 - 2)} \right) \left(\frac{n_1 + n_2}{n_1 n_2} \right)}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ t เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

S^2_1, S^2_2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

n_1, n_2 แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

2) สมมติว่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างไม่เท่ากัน ($S^2_1 \neq S^2_2$) ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{S^2_p \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

ใช้ Degrees of freedom เป็น

$$df = \frac{\left[\left(\frac{S^2_1}{n_1} \right) + \left(\frac{S^2_2}{n_2} \right) \right]^2}{\frac{\left(\frac{S^2_1}{n_1} \right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{S^2_2}{n_2} \right)^2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ t เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

S^2_1, S^2_2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

n_1, n_2 แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

df แทน ชั้นความเป็นอิสระ

2.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยจำแนกตามอายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 266-268)

1) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

F แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ F เพื่อทราบนัยสำคัญ

MS_b แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
(Mean square between groups)

MS_w แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม
(Mean square within groups)

$$MS_b = SS_b / (k - 1)$$

$$MS_w = SS_w / (n - k)$$

SS_b แทน ผลรวมของกำลังสองระหว่างกลุ่ม (Between group sum of squares)

SS_w แทน ผลรวมของกำลังสองภายในกลุ่ม (Between group sum of squares)

k แทน จำนวนกลุ่ม

n แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

(k - 1) แทน Degrees of freedom สำหรับการแปรผันระหว่างกลุ่ม (df_b)

(n - k) แทน Degrees of freedom สำหรับการแปรผันภายในกลุ่ม (df_w)

เมื่อกำนวณค่าต่าง ๆ แล้ว นำค่าที่คำนวณได้นี้บรรจุลงในตารางสรุป เพื่อรายงานผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ตามรูปแบบดังนี้

แหล่งของการแปรผัน	ผลรวมกำลังสอง SS	df	ค่าประมาณของ ความแปรปรวน MS	F
ระหว่างกลุ่ม	SS_b	k-1	MS_b	$\frac{MS_b}{MS_w}$
ภายในกลุ่ม	SS_w	n-k	MS_w	
ทั้งหมด	SS_r	n-1		

2.3 ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe (บุศรี วงศ์รัตนะ. 2544 : 248)
สูตรที่ใช้คำนวณคือ

$$CV_d = \sqrt{(k - 1) (F^*) (MS \text{ within}) \left[\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

k = แทนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

F* = แทนค่า F ที่เปิดจากตาราง (critical value)

MS within = แทนค่า Mean square within group ที่คำนวณไว้แล้ว
ในการวิเคราะห์ความแปรปรวน

n = แทนจำนวนหน่วยตัวอย่างในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง

n_i, n_j = แทนจำนวนหน่วยตัวอย่างในกลุ่ม i และ j ที่นำมาเปรียบเทียบกัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน	จำนวนพนักงานในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
df	แทน	ขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา t – distribution
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา F – distribution
p	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ส่วน ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ เพศ อายุ พื้นฐานการศึกษา ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรและตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร และปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และตำแหน่งงาน กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร และปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และตำแหน่งงาน

ลักษณะทั่วไปของพนักงานบริษัทโตชิบา แดเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และตำแหน่งงาน แสดงดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร และตำแหน่งงาน

สถานภาพ	จำนวนพนักงาน(คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	161	53.7
หญิง	139	46.3
รวม	300	100.0
อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	76	25.3
26 – 35 ปี	194	64.7
36 – 45 ปี	21	7
มากกว่า 45 ปี	9	3
รวม	300	100.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	233	77.7
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	63	21
สูงกว่าปริญญาตรี	4	1.3
รวม	300	100.0
ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร		
น้อยกว่า 1 ปี	39	13
1 – 5 ปี	105	35
6 – 10 ปี	110	36.7
มากกว่า 10 ปี	46	15.3
รวม	300	100.0

ตาราง 3 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวนพนักงาน(คน)	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	276	92.0
ผู้บริหารระดับต้น / ผู้บริหารระดับกลาง	20	6.7
ผู้บริหารระดับสูง	4	1.3
รวม	300	100.0

จากตาราง 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในระหว่าง 26 – 35 ปี ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรในระหว่าง 6 – 10 ปี และเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานประจำของบริษัทโตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.7 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 46.3

อายุ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 26 – 35 ปี เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 64.7 รองลงมาคือผู้ที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.3 อายุระหว่าง 36 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 7 นอกนั้นจะมีอายุมากกว่า 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 3 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีการศึกษิต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 77.7 รองลงมาเป็นระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 21 นอกนั้นเป็นระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ

ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร 6 – 10 ปี เป็นกลุ่มที่มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.7 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 35 ที่เหลือเป็นกลุ่มที่มีระยะเวลาร่วมงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปี และน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.3 และ 13 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มที่มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 92 รองลงมาเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง คิดเป็นร้อยละ 6.7 นอกนั้นเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร และปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ

2.1 ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้โดยภาพรวม ผลการวิเคราะห์ดังตาราง 4

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวม

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร	3.82	0.61	เห็นด้วย
2. ด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ	3.59	0.57	เห็นด้วย
3. ด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ	3.67	0.61	เห็นด้วย
4. ด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี	3.58	0.69	เห็นด้วย
5. ด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร	3.89	0.54	เห็นด้วย
6. ด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ	3.76	0.61	เห็นด้วย
รวม	3.72	0.54	เห็นด้วย

จากตาราง 4 พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ โดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.72$) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ และด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี อยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งหมด ($\bar{X} = 3.89, 3.82, 3.76, 3.59$ และ 3.58) ตามลำดับ

2.2 ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้
ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีการคิดอย่างเป็นระบบในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมใหม่ขององค์การ	3.85	0.54	เห็นด้วย
2. ผู้บริหารฝึกให้พนักงานเป็นเจ้านายของตนเอง โดยการเข้าใจถึงระดับความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง รวมถึงการบริหารงานด้วยตนเอง	3.76	0.60	เห็นด้วย
3. ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และอนาคตขององค์การ	3.80	0.54	เห็นด้วย
4. ผู้บริหารให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างความเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา การทดลอง และคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ	3.75	0.61	เห็นด้วย
5. ผู้บริหารฝึกให้พนักงานมีการเรียนรู้เป็นทีม โดยการจัดโปรแกรมการทำกิจกรรมกลุ่ม	3.94	0.59	เห็นด้วย
รวม	3.82	0.50	เห็นด้วย

จากตาราง 5 พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}$ = 3.82) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ข้อที่ 5 ผู้บริหารฝึกให้พนักงานมีการเรียนรู้เป็นทีม โดยการจัดโปรแกรมการทำกิจกรรมกลุ่ม ($\bar{X}$ = 3.94) ข้อที่ 1 ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีการคิดอย่างเป็นระบบในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมใหม่ขององค์การ ($\bar{X}$ = 3.85) ข้อที่ 3 ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และอนาคตขององค์การ ($\bar{X}$ = 3.80) ข้อที่ 2 ผู้บริหารฝึกให้พนักงานเป็นเจ้านายของตนเอง โดยการเข้าใจถึงระดับความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง รวมถึงการบริหารงานด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.76) และข้อที่ 4 ผู้บริหารให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างความเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา การทดลอง และคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ ($\bar{X}$ = 3.75)

2.3 ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ผลการวิเคราะห์ดังตาราง 6

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้
ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด
จำแนกเป็นรายชื่อ

ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6. พนักงานมีความสนใจในเรื่องการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	3.68	0.26	เห็นด้วย
7. พนักงานได้รับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	3.69	0.34	เห็นด้วย
8. พนักงานรู้สึกว่ามีอิสระในความคิดและการตัดสินใจในการทำงาน	3.71	0.77	เห็นด้วย
9. พนักงานมีความรู้และความเข้าใจถึงความต้องการในอนาคตขององค์กร	3.72	0.37	เห็นด้วย
10. พนักงานมีความรู้สึกโดยทั่วไปว่าสามารถจะหาวิธีการที่ดีกว่าเดิมได้เสมอ	3.73	0.60	เห็นด้วย
11. กลุ่มพนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอแนะทางเลือกการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นไปอย่างเสรี	3.01	0.52	ไม่แน่ใจ
รวม	3.59	0.39	เห็นด้วย

จากตาราง 6 พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.59$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมีทั้งสิ้น 5 ข้อ โดยเรียงจากข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ข้อที่ 10 พนักงานมีความรู้สึกโดยทั่วไปว่าสามารถจะหาวิธีการที่ดีกว่าเดิมได้เสมอ($\bar{X} = 3.73$) ข้อที่ 9 พนักงานมีความรู้และความเข้าใจถึงความต้องการในอนาคตขององค์กร ($\bar{X} = 3.72$) ข้อที่ 8 พนักงานรู้สึกว่ามีอิสระในความคิดและการตัดสินใจในการทำงาน ($\bar{X} = 3.71$) ข้อที่ 7 พนักงานได้รับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.69$) และข้อที่ 6 พนักงานมีความสนใจในเรื่องการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.68$) พนักงานมีความเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ 1 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 11 กลุ่มพนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอแนะทางเลือกการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นไปอย่างเสรี ($\bar{X} = 3.01$)

2.4 ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ผลการวิเคราะห์ดังตาราง 7

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้
ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกเป็นรายชื่อ

ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
12. องค์การดำเนินการลดขั้นตอนการทำงาน ทั้งระบบขององค์การให้น้อยลง เพื่อ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงานขององค์การ	3.75	0.54	เห็นด้วย
13. องค์การมีนโยบายสนับสนุนการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่าง ชัดเจน	3.70	0.60	เห็นด้วย
14. องค์การและพนักงานมีการกำหนด วิสัยทัศน์ร่วมขององค์การอย่างชัดเจน	3.72	0.61	เห็นด้วย
15. องค์การมีนโยบายสนับสนุนในเรื่องการ เรียนรู้ด้วยตนเอง	3.65	0.54	เห็นด้วย
16. องค์การมีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อนและไม่ เป็นอุปสรรคในการประสานงานและการ ทำงานเป็นทีม	3.53	0.59	เห็นด้วย
รวม	3.67	0.49	เห็นด้วย

จากตาราง 7 พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้าน
ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.67$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า
พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ข้อที่ 12
องค์การดำเนินการลดขั้นตอนการทำงานทั้งระบบขององค์การให้น้อยลงเพื่อประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการ
ดำเนินงานขององค์การ ($\bar{X} = 3.75$) ข้อที่ 14 องค์การและพนักงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ
อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.72$) ข้อที่ 13 องค์การมีนโยบายสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของพนักงาน
อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.70$) ข้อที่ 15 องค์การมีนโยบายสนับสนุนในเรื่องการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.65$)
และข้อที่ 16 องค์การมีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อนและไม่เป็นอุปสรรคในการประสานงานและการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$
= 3.53)

2.5 ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุน
การสร้างองค์การเรียนรู้ด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้
ในต้นปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา
แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกเป็นรายข้อ

ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานสูง			
17. มีบรรยากาศการทำงานและเวลาที่เหมาะสมทำให้เกิดเห็นภาพรวมของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาระบบ	3.62	0.26	เห็นด้วย
18. มีเวลาเพียงพอในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานด้วยตนเอง	3.59	0.34	เห็นด้วย
19. ท่านมีความพึงพอใจในเรื่อง “การเรียนรู้การอบรมและการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ” ที่จัดขึ้นตามแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การ	3.55	0.77	เห็นด้วย
20. แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหาจะถูกผลักดันให้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ	3.43	0.37	ไม่แน่ใจ
21. ในกลุ่มงานของท่านมีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน	3.02	0.19	ไม่แน่ใจ
ช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานต่ำ			
22. มีบรรยากาศการทำงานและเวลาที่เหมาะสมทำให้เกิดเห็นภาพรวมของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาระบบ	3.70	0.35	เห็นด้วย
23. มีเวลาเพียงพอในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานด้วยตนเอง	3.79	0.21	เห็นด้วย
24. ท่านมีความพึงพอใจในเรื่อง “การเรียนรู้การอบรมและการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ” ที่จัดขึ้นตามแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การ	3.70	0.30	เห็นด้วย
25. แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหาจะถูกผลักดันให้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ	3.65	0.36	เห็นด้วย
26. ในกลุ่มงานของท่านมีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน	3.75	0.41	เห็นด้วย
รวม	3.58	0.36	เห็นด้วย

จากตาราง 8 พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.58$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยจำนวนทั้งสิ้น 8 ข้อ โดยเรียงจากข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ข้อที่ 23 มีเวลาเพียงพอในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.79$) ข้อที่ 26 ในกลุ่มงานของท่านมีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.75$) ข้อที่ 22 มีบรรยากาศการทำงานและเวลาที่เหมาะสมทำให้เกิดการเห็นภาพรวมของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาทั้งระบบ ($\bar{X} = 3.70$) ข้อที่ 24 ท่านมีความพึงพอใจในเรื่อง “การเรียนรู้ การอบรมและการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ” ที่จัดขึ้นตามแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กร ($\bar{X} = 3.70$) ข้อที่ 25 แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหาจะถูกผลักดันให้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ ($\bar{X} = 3.65$) ข้อที่ 17 มีบรรยากาศการทำงานและเวลาที่เหมาะสมทำให้เกิดการเห็นภาพรวมของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาทั้งระบบ ($\bar{X} = 3.62$) ข้อที่ 18 มีเวลาเพียงพอในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.59$) และข้อที่ 19 ท่านมีความพึงพอใจในเรื่อง “การเรียนรู้ การอบรมและการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ” ที่จัดขึ้นตามแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กร ($\bar{X} = 3.55$) พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจมีทั้งสิ้น 2 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 20 แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหาจะถูกผลักดันให้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ ($\bar{X} = 3.43$) และข้อที่ 21 ในกลุ่มงานของท่านมีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.02$)

2.6 ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกเป็นรายข้อ

ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร	X	S.D.	แปลผล
27. การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอทั้งแบบเป็นการทางและไม่เป็นทางการ ช่วยทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ	3.72	0.74	เห็นด้วย
28. ตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานที่ได้รับการเผยแพร่ จะเป็นต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติงาน	3.82	0.36	เห็นด้วย
29. การกระจายข่าวสารข้อมูลสู่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นไปอย่างสม่ำเสมอและเชื่อถือได้ ทำให้พนักงานรับรู้จุดมุ่งหมายร่วมกัน	3.85	0.77	เห็นด้วย
30. การสื่อสารที่ดีช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้การแก้ปัญหาด้วยตนเอง	3.80	0.60	เห็นด้วย
31. การเรียนรู้เป็นทีมต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	4.26	0.54	เห็นด้วย
รวม	3.89	0.55	เห็นด้วย

จากตาราง 9 พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.89$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ข้อที่ 31 การเรียนรู้เป็นทีมต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.26$) ข้อที่ 29 การกระจายข่าวสารข้อมูลสู่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและเชื่อถือได้ ทำให้พนักงานรับรู้จุดมุ่งหมายร่วมกัน ($\bar{X} = 3.85$) ข้อที่ 28 ตัวอย่างที่ดีในแผนปฏิบัติงานที่ได้รับการเผยแพร่ จะเป็นต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.82$) ข้อที่ 30 การสื่อสารที่ดีช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้การแก้ปัญหาด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.80$) และข้อที่ 27 การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ช่วยทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.72$)

2.7 ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ผลการวิเคราะห์ดังตาราง 10

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย)จำกัด จำแนกเป็นรายข้อ

ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ	X	S.D.	แปลผล
32. การมอบรางวัลให้แก่พนักงานในกิจกรรมข้อเสนอแนะ จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ	3.70	0.57	เห็นด้วย
33. บรรยากาศขององค์การที่มีระบบโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและคนอื่น ๆ	3.82	0.60	เห็นด้วย
34. องค์การมีระบบผลตอบแทนที่ชัดเจนให้แก่พนักงานที่พัฒนาตนเองได้ตามเป้าหมายการพัฒนาขององค์การ	3.75	0.63	เห็นด้วย
35. เมื่อพนักงานได้ทดลองคำสั่งใหม่ ๆ จะได้รับการสนับสนุนและยกย่องเมื่อเกิดผลสำเร็จ	3.78	0.54	เห็นด้วย
36. ข้อผิดพลาดที่เกิดจากบุคคลหรือหน่วยงาน จะได้รับการปรับให้เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และมีการถ่ายทอดให้ทีมงานรับทราบ	3.75	0.58	เห็นด้วย
รวม	3.76	0.49	เห็นด้วย

จากตาราง 10 แสดงว่า ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.76$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ข้อที่ 33 บรรยาการศขององค์การที่มีระบบโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและคนอื่น ๆ ($\bar{X} = 3.82$) ข้อที่ 35 เมื่อพนักงานได้ทดลองคำสั่งใหม่ ๆ จะได้รับการสนับสนุนและยกย่องเมื่อเกิดผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.78$) ข้อที่ 34 องค์การมีระบบผลตอบแทนที่ชัดเจนให้แก่พนักงานที่พัฒนาตนเองได้ตามเป้าหมายการพัฒนาขององค์การ ($\bar{X} = 3.75$) ข้อที่ 36 ข้อผิดพลาดที่เกิดจากบุคคลหรือหน่วยงานจะได้รับการปรับให้เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ และมีการถ่ายทอดให้ทีมงานรับทราบ ($\bar{X} = 3.75$) และข้อที่ 32 การมอบรางวัลให้แก่พนักงานในกิจกรรมข้อเสนอแนะจะช่วยกระตุ้นพนักงานให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.70$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ของพนักงานที่มีเพศต่างกัน

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้		เพศ					
		ชาย			หญิง		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร	3.77	0.61	เห็นด้วย	3.75	0.54	เห็นด้วย
2.	ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ	3.59	0.62	เห็นด้วย	3.58	0.57	เห็นด้วย
3.	ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ	3.62	0.64	เห็นด้วย	3.72	0.61	เห็นด้วย
4.	ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี	3.49	0.69	ไม่แน่ใจ	3.53	0.56	เห็นด้วย
5.	ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร	3.90	0.54	เห็นด้วย	3.88	0.62	เห็นด้วย
6.	ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ	3.76	0.61	เห็นด้วย	3.90	0.54	เห็นด้วย
	รวม	3.66	0.51	เห็นด้วย	3.70	0.45	เห็นด้วย

จากตาราง 11 พบว่าเมื่อพิจารณาในภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่เป็นเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.70$) สูงกว่าของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชาย ($\bar{X} = 3.66$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายปัจจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิง มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นแยกเป็นรายปัจจัยอยู่ในระดับเห็นด้วย คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาคือปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.88$) ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.75$) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ($\bar{X} =$

3.72) ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.58$) และปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ($\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชาย พบว่ามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในระดับเห็นด้วยเกือบทุกปัจจัย คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาคือ ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.77$) ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ($\bar{X} = 3.76$) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ($\bar{X} = 3.62$) และปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.59$) ตามลำดับ และมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจเพียงปัจจัยเดียว คือ ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ($\bar{X} = 3.49$)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ของพนักงานที่มีอายุต่างกัน

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้	อายุ							
	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี		26 - 35 ปี		36 - 45 ปี		มากกว่า 45 ปี	
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.
1. ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร	3.81	0.56	เห็นด้วย	3.78	0.64	เห็นด้วย	4.00	0.36
2. ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ	3.59	0.59	เห็นด้วย	3.57	0.62	เห็นด้วย	3.76	0.40
3. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร	3.59	0.60	เห็นด้วย	3.66	0.64	เห็นด้วย	4.20	0.35
4. ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี	3.40	0.54	ไม่แน่ใจ	3.49	0.53	ไม่แน่ใจ	3.00	0.56
5. ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร	3.79	0.59	เห็นด้วย	3.90	0.59	เห็นด้วย	4.11	0.28
6. ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ	3.76	0.58	เห็นด้วย	3.83	0.59	เห็นด้วย	3.84	0.73
รวม	3.63	0.49	เห็นด้วย	3.68	0.50	เห็นด้วย	3.90	0.34

จากตาราง 12 พบว่า เมื่อพิจารณาภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท โตชิบา แคนเนียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกัน ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในระดับเห็นด้วย โดยกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ กลุ่มที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ($\bar{X} = 3.9$) รองลงมาคือ อายุระหว่าง 36 - 45 ปี ($\bar{X} = 3.79$) อายุระหว่าง 26 - 35 ปี ($\bar{X} = 3.68$) และอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี ($\bar{X} = 3.63$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายปัจจัย พบว่า กลุ่มที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การสูงสุด ($\bar{X} = 4.2$) ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.11$) ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.0$) ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ($\bar{X} = 3.84$) ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.76$) และปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.0$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปี พบว่ามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วยเกือบทุกปัจจัย คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.06$) รองลงมาคือปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ($\bar{X} = 3.95$) ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.86$) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ($\bar{X} = 3.80$) และปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.60$) ตามลำดับ และมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจเพียงปัจจัยเดียว คือ ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ($\bar{X} = 3.48$)

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 26 - 35 ปี พบว่ามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในระดับเห็นด้วยเกือบทุกปัจจัย คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาคือ ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ($\bar{X} = 3.83$) ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.78$) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ($\bar{X} = 3.66$) และปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.57$) และมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจเพียงปัจจัยเดียว คือ ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ($\bar{X} = 3.49$)

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี พบว่ามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในระดับเห็นด้วยเกือบทุกปัจจัยเช่นกัน คือ ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.81$) รองลงมาคือปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.79$) ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ($\bar{X} = 3.76$) ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการและปัจจัยเกี่ยวกับองค์การมีระดับคะแนนเท่ากัน ($\bar{X} = 3.59$) และมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจเพียงปัจจัยเดียวคือปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ($\bar{X} = 3.40$)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ของพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี						ระดับการศึกษา						สูงกว่าปริญญาตรี	
	ด้ากว่าปริญญาตรี			ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า			ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า			สูงกว่าปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี	
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.
1. ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร	3.75	0.54	เห็นด้วย	3.76	0.69	เห็นด้วย	4.50	0.26	เห็นด้วยอย่างยิ่ง					
2. ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ	3.58	0.60	เห็นด้วย	3.56	0.61	เห็นด้วย	3.96	0.34	เห็นด้วย					
3. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร	3.68	0.61	เห็นด้วย	3.58	0.69	เห็นด้วย	4.10	0.77	เห็นด้วย					
4. ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี	3.45	0.54	ไม่แน่ใจ	3.43	0.56	ไม่แน่ใจ	3.56	0.37	เห็นด้วย					
5. ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร	3.86	0.59	เห็นด้วย	3.97	0.51	เห็นด้วย	4.45	0.19	เห็นด้วย					
6. ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ	3.83	0.58	เห็นด้วย	3.77	0.59	เห็นด้วย	4.10	0.60	เห็นด้วย					
รวม	3.68	0.48	เห็นด้วย	3.64	0.52	เห็นด้วย	4.10	0.35	เห็นด้วย					

จากตาราง 13 พบว่าเมื่อพิจารณาภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกันค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในระดับเห็นด้วย โดยกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงที่สุดคือ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 4.1$) รองลงมาคือระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.68$) และระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ($\bar{X} = 3.64$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายปัจจัยพบว่า กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารสูงสุด ($\bar{X} = 4.5$) รองลงมาคือ ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.45$) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การและปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจมีระดับคะแนนเท่ากัน ($\bar{X} = 4.10$) ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.96$) และปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ($\bar{X} = 3.56$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี พบว่ามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในระดับเห็นด้วยเกือบทุกปัจจัย คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมาคือ ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ($\bar{X} = 3.83$) ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.75$) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ($\bar{X} = 3.68$) และปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.58$) ตามลำดับ และมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจเพียงปัจจัยเดียว คือ ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ($\bar{X} = 3.45$)

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า พบว่ามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในระดับเห็นด้วยเกือบทุกปัจจัยเช่นกัน คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมาคือ ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ($\bar{X} = 3.77$) ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.76$) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ($\bar{X} = 3.58$) และปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.56$) ตามลำดับ และมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจเพียงปัจจัยเดียว คือ ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ($\bar{X} = 3.43$)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การต่างกัน

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้	ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การ									
	น้อยกว่า 1 ปี			1 - 5 ปี			6 - 10 ปี			มากกว่า 10 ปี
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	S.D.
1. ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร	3.80	0.54	เห็นด้วย	3.75	0.56	เห็นด้วย	3.73	0.58	เห็นด้วย	0.63
2. ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ	3.62	0.60	เห็นด้วย	3.59	0.51	เห็นด้วย	3.54	0.67	เห็นด้วย	0.60
3. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ	3.66	0.59	เห็นด้วย	3.58	0.58	เห็นด้วย	3.64	0.69	เห็นด้วย	0.55
4. ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มี	3.37	0.40	ไม่แน่ใจ	3.43	0.58	ไม่แน่ใจ	3.53	0.53	เห็นด้วย	0.55
ปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี										
5. ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร	3.94	0.73	เห็นด้วย	3.86	0.46	เห็นด้วย	3.87	0.61	เห็นด้วย	0.58
6. ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ	3.87	0.67	เห็นด้วย	3.81	0.52	เห็นด้วย	3.77	0.61	เห็นด้วย	0.58
รวม	3.73	0.54	เห็นด้วย	3.65	0.43	เห็นด้วย	3.65	0.53	เห็นด้วย	0.44

จากตาราง 14 พบว่าเมื่อพิจารณาภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุน การสร้างองค์ การเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัทโตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาร่วมงานกับองค์ การต่างกัน ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในระดับเห็นด้วย โดย กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงที่สุด คือ กลุ่มที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การมากกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 3.78$) รองลงมาคือกลุ่มที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การน้อยกว่า 1 ปี ($\bar{X} = 3.73$) กลุ่มที่มีระยะเวลาที่ ร่วมงานกับองค์การ 1 – 5 ปี และ 6 – 10 ปี มีคะแนนเท่ากัน ($\bar{X} = 3.65$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแยกเป็น รายปัจจัยพบว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การมากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านปัจจัย เกี่ยวกับการจูงใจสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมาคือ ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.95$) ปัจจัยเกี่ยวกับ องค์การ ($\bar{X} = 3.93$) ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.81$) และปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.63$) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี มีคะแนนอยู่ใน ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$)

เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การน้อยกว่า 1 ปี พบว่ามีค่าเฉลี่ยของความคิด เห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในระดับเห็นด้วยเกือบทุกปัจจัยคือ ปัจจัยเกี่ยวกับการ สื่อสาร ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมาคือ ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ($\bar{X} = 3.87$) ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.80$) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ($\bar{X} = 3.66$) และปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.62$) ตาม ลำดับ ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี มีคะแนนอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.37$)

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การ 6 –10 ปี พบว่ามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในระดับเห็นด้วยทั้งหมดทุกปัจจัย คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อ สาร ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมาคือปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ($\bar{X} = 3.77$) ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.73$) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ($\bar{X} = 3.64$) ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.54$) และปัจจัยเกี่ยว กับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ($\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การ 1 – 5 ปี พบว่ามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในระดับเห็นด้วยเกือบทุกปัจจัย คือปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมาคือ ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ($\bar{X} = 3.81$) ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.75$) ปัจจัย เกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.59$) และปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ($\bar{X} = 3.58$) ตามลำดับ ส่วน ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี มีคะแนนอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.43$)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้	ตำแหน่งงาน							
	พนักงานระดับปฏิบัติการ		ผู้บริหารระดับต้น / ผู้บริหารระดับกลาง		ผู้บริหารระดับสูง			
	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.
1. ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร	3.73	0.57	เห็นด้วย	4.04	0.60	เห็นด้วย	4.10	0.74
2. ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ	3.58	0.60	เห็นด้วย	3.61	0.58	เห็นด้วย	4.00	0.36
3. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ	3.65	0.63	เห็นด้วย	3.83	0.61	เห็นด้วย	3.95	0.77
4. ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มี ปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี	3.45	0.54	ไม่แน่ใจ	3.45	0.49	ไม่แน่ใจ	3.75	0.21
5. ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร	3.87	0.58	เห็นด้วย	4.17	0.41	เห็นด้วย	4.25	0.30
6. ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ	3.82	0.59	เห็นด้วย	3.87	0.56	เห็นด้วย	3.90	0.60
รวม	3.67	0.49	เห็นด้วย	3.76	0.38	เห็นด้วย	3.97	0.50

จากตาราง 15 พบว่าเมื่อพิจารณาภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัทโตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในระดับเห็นด้วย โดยกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงที่สุด คือ กลุ่มที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมาคือ กลุ่มที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นหรือผู้บริหารระดับกลาง ($\bar{X} = 3.76$) และกลุ่มที่มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.67$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายปัจจัย พบว่ากลุ่มที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.25$) รองลงมาคือ ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.10$) ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 4.00$) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ($\bar{X} = 3.95$) ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ($\bar{X} = 3.90$) และปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ($\bar{X} = 3.75$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นหรือผู้บริหารระดับกลาง พบว่ามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในระดับเห็นด้วยเกือบทุกปัจจัย คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมาคือปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.04$) ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ($\bar{X} = 3.87$) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ($\bar{X} = 3.83$) และปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.61$) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี มีคะแนนอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.45$)

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่ามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในระดับเห็นด้วยเกือบทุกปัจจัย คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมาคือ ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ($\bar{X} = 3.82$) ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.73$) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ($\bar{X} = 3.65$) และปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.58$) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี มีคะแนนอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.45$)

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้

จากสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 – 5 ที่ว่า “ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การ และตำแหน่งงานที่มีความแตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร และปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ แตกต่างกัน” วิเคราะห์โดย t – test และการวิเคราะห์ความแปรปรวน One – Way ANOVA ได้แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเป็นรายข้อ ดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานที่มีเพศต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ

3.2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีอายุต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ

3.4.4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี

3.4.5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร

3.4.6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ

3.5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ

3.5.1 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร

3.5.2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

3.5.3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร

3.5.4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี

3.5.5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร

3.5.6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ

3.1 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานที่มีเพศต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ

ตาราง 16 การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานที่มีเพศต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แลเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ปัจจัยที่สนับสนุน การสร้างองค์การเรียนรู้	ชาย		หญิง		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร	3.77	.61	3.75	.54	.35	.73
2. ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงาน ระดับปฏิบัติการ	3.59	.62	3.58	.57	.08	.94
3. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร	3.62	.64	3.72	.61	-1.47	.14

ตาราง 16 (ต่อ)

ปัจจัยที่สนับสนุน การสร้างองค์การเรียนรู้	ชาย		หญิง		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
4. ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลา ทำงานที่มีปริมาณแตกต่างกัน ในรอบ 1 ปี	3.49	.69	3.53	.56	-.62	.54
5. ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร	3.90	.54	3.88	.62	.18	.86
6. ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ	3.76	.61	3.90	.54	-2.1*	.035
รวม	3.66	.51	3.70	.45	.768	.443

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนองค์การเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ พบว่า มีเพียงปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจเท่านั้นที่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเมื่อพิจารณาในภาพรวมของปัจจัยในด้านต่าง ๆ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานที่เป็นเพศชายและเพศหญิง ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีอายุต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ

3.2.1 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีอายุต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ ดังนี้

อายุ	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	76	3.81	0.56
26 – 35 ปี	194	3.78	0.64
36 – 45 ปี	21	3.85	0.53
มากกว่า 45 ปี	9	4.0	0.36

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 18 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P – Value
ระหว่างกลุ่ม	3	0.544	0.181	0.490	0.690 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	296	109.614	0.370		
รวม	299	110.158			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 และ 18 แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุต่างกันมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารใกล้เคียงกัน โดยพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารมากที่สุด รองลงมาคืออายุ 36 – 45 ปี ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี และอายุ 26 – 35 ปี ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.0 3.85 3.81 และ 3.78 ตามลำดับ แต่เมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีอายุต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	76	3.59	0.59
26 – 35 ปี	194	3.57	0.62
36 – 45 ปี	21	3.60	0.48
มากกว่า 45 ปี	9	3.76	0.40

คะแนนเฉลี่ย[#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 20 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	3	0.307	0.102	0.285	0.837 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	296	106.498	0.360		
รวม	299	106.806			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 และ 20 แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุต่างกันมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการใกล้เคียงกัน โดยพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด รองลงมาคืออายุ 36 – 45 ปี ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี และอายุ 26 – 35 ปี ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.76 3.60 3.59 และ 3.57 ตามลำดับ แต่เมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีอายุต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ
เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนก
ตามอายุ

อายุ	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	76	3.59	0.60
26 – 35 ปี	194	3.66	0.64
36 – 45 ปี	21	3.81	0.58
มากกว่า 45 ปี	9	4.2	0.35

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการ
สร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 22 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ใน
ด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P – Value
ระหว่างกลุ่ม	3	3.683	1.228	3.193*	0.024
ภายในกลุ่ม	296	113.784	0.384		
รวม	299	117.467			

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละช่วงอายุพบว่า
พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อ
ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การมากที่สุด รองลงมาคืออายุ 36 – 45 ปี
26 – 35 ปี และอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.2 3.81 3.66
และ 3.59 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.35 – 0.64 น้อยกว่า 1
แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามอายุเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 22 แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการ
สร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า
มีอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มของประชากรที่มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้าน
ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ใน
ด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การของพนักงานที่มีอายุต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย

ของอายุเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการ Scheffe เพื่อหากลุ่มประชากรที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏผลดังตาราง 23

ตาราง 23 การเปรียบเทียบรายคู่ของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุแตกต่างกัน

อายุ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	26-35 ปี	36-45 ปี	มากกว่า 45 ปี
($\bar{X}$)	3.59	3.66	3.81	4.2
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	3.59	-	.220	.633*
		(.899)	(.558)	(.041)*
26-35 ปี	3.66	-	.154	.567
			(.761)	(.069)

ตาราง 23 (ต่อ)

อายุ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	26-35 ปี	36-45 ปี	มากกว่า 45 ปี
($\bar{X}$)	3.59	3.66	3.81	4.2
36-45 ปี	3.81	-	-	.413
				(.426)
มากกว่า 45	4.2	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเป็น .633 แต่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับองค์การไม่ต่างกันกับพนักงานที่มีอายุ 26 – 35 ปี และอายุ 36 – 45 ปี ส่วนการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของความสัมพันธ์ของปัจจัยเกี่ยวกับองค์การของคู่อื่น พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2.4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีอายุต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณแตกต่างกันในรอบ 1 ปี

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคลเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	76	3.40	0.54
26 – 35 ปี	194	3.49	0.53
36 – 45 ปี	21	3.48	0.56
มากกว่า 45 ปี	9	3.0	0.56

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคลเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 25 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แคลเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	3	2.280	0.760	2.667*	0.048
ภายในกลุ่ม	296	84.350	0.285		
รวม	299	86.630			

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละช่วงอายุพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แคลเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุ 26 – 35 ปี มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณแตกต่างกันในรอบ 1 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ อายุ 36 – 45 ปี ต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 25 ปี และอายุมากกว่า 45 ปี ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.49 3.48 3.40 และ 3.0 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.53 – 0.56 น้อยกว่า 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามอายุเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 25 แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ต่างกันอย่างมีนัย

สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า มีอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มของประชากรที่มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงานที่มีอายุต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของอายุเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการ Scheffe เพื่อหากกลุ่มประชากรที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณแตกต่างกันในรอบ 1 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏผลดังตาราง 26

ตาราง 26 การเปรียบเทียบรายคู่ของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัทโตชิบา แควเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุแตกต่างกัน

อายุ	มากกว่า 45 ปี	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	36 – 45 ปี	26 – 35 ปี
($\bar{X}$)	3.00	3.40	3.48	3.49
มากกว่า 45 ปี	3.00	-	.403 (.208)	.481 (.166)
				.487* (.045)*

ตาราง 26 (ต่อ)

อายุ	มากกว่า 45 ปี	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	36 – 45 ปี	26 – 35 ปี
($\bar{X}$)	3.00	3.40	3.48	3.49
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	3.40	-	.078 (.949)	.085 (.713)
36-45 ปี	3.48	-	-	.006 (.969)
26-35 ปี	3.49	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 26 แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัท โตชิบา แควเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุ 26 – 35 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณแตกต่างกันในรอบ 1 ปี มากกว่า พนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเป็น .487 แต่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ไม่ต่างกับพนักงานที่มีอายุดำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี และอายุ

36 – 45 ปี ส่วนการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของปัจจัยเกี่ยวกับองค์การของผู้อื่น พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญของสถิติ

3.2.5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีอายุต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ ดังนี้

อายุ	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย # ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	76	3.79	0.59
26 – 35 ปี	194	3.90	0.59
36 – 45 ปี	21	4.06	0.35
มากกว่า 45 ปี	9	4.11	0.28

คะแนนเฉลี่ย # หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 28 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	3	1.783	0.594	1.805	0.146 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	296	97.435	0.329		
รวม	299	99.217			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละช่วงอายุพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารมากที่สุด รองลงมาคืออายุ 36 – 45

ปี 26 – 35 ปี และอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.11 4.06 3.90 และ 3.79 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.28 – 0.59 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามอายุเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 28 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดลองความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีอายุต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	76	3.76	0.58
26 – 35 ปี	194	3.83	0.59
36 – 45 ปี	21	3.95	0.49
มากกว่า 45 ปี	9	3.84	0.73

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 30 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	3	0.651	0.217	0.636	0.592 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	296	100.887	0.341		
รวม	299	101.537			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละช่วงอายุพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจมากที่สุด รองลงมาคืออายุมากกว่า 45 ปี อายุ 26 – 35 ปี และอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.95 3.84 3.83 และ 3.76 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.49 – 0.73 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามอายุเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 30 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ

3.3.1 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา ดังนี้

ระดับการศึกษา	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	233	3.75	0.54
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	63	3.76	0.69
สูงกว่าปริญญาตรี	4	4.5	0.26

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 32 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	2	2.237	1.118	3.439*	0.033
ภายในกลุ่ม	297	96.587	0.325		
รวม	299	98.824			

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 31 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละระดับการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และต่ำกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.5 3.76 และ 3.75 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.26 – 0.69 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 32 แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า มีอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มของประชากรที่มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ระดับการศึกษาต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการ Scheffe เพื่อหากกลุ่มประชากรที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏผลดังตาราง 26

ตาราง 33 การเปรียบเทียบรายคู่ของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	สูงกว่าปริญญาตรี
	($\bar{X}$)	3.75	3.76	4.5
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.75	-	.016 (.981)	.754* (.033)*
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.76	-	-	.738* (.044)*
สูงกว่าปริญญาตรี	4.5	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 33 แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยเป็น .754 และพนักงานที่มีพื้นฐานการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยเป็น .738

3.3.2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	คะแนนเฉลี่ย [#]	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
	(n)	($\bar{X}$)	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	233	3.58	0.50
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	63	3.56	0.61
สูงกว่าปริญญาตรี	4	3.96	0.34

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 35 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	2	0.611	0.306	0.855	0.426 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	297	106.194	0.358		
รวม	299	106.806			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 34 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละระดับการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ มากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.96 3.58 และ 3.56 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.34 – 0.61 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 35 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.3.3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ

ตาราง 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	233	3.68	0.61
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	63	3.58	0.69
สูงกว่าปริญญาตรี	4	4.1	0.77

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 37 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	2	1.272	0.636	1.625	0.199 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	297	116.195	0.391		
รวม	299	117.467			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 36 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละระดับการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ มากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.1 3.68 และ 3.58 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.61 – 0.77 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 37 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.3.4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี

ตาราง 38 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	233	3.45	0.54
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	63	3.43	0.56
สูงกว่าปริญญาตรี	4	3.55	0.37

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 39 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	2	0.065	0.032	0.111	0.895 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	297	86.565	0.291		
รวม	299				

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 38 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละระดับการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.55 3.45 และ 3.43 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.37 – 0.56 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 39 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.3.5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร

ตาราง 40 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	233	3.86	0.59
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	63	3.97	0.51
สูงกว่าปริญญาตรี	4	4.45	0.19

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 41 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	2	1.836	0.918	2.8	0.062 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	297	97.381	0.328		
รวม	299	99.217			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 40 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละระดับการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.45 3.97 และ 3.86 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.19 – 0.59 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 41 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.3.6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ

ตาราง 42 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	233	3.83	0.58
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	63	3.77	0.59
สูงกว่าปริญญาตรี	4	4.1	0.60

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 43 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	2	0.504	0.252	0.740	0.478 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	297	101.034	0.340		
รวม	299	101.537			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 42 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละระดับการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ มากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.1 3.83 และ 3.77 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.58 – 0.60 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 43 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ

3.4.1 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร

ตาราง 44 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร

ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
น้อยกว่า 1 ปี	39	3.80	0.54
1 – 5 ปี	105	3.75	0.56
6 – 10 ปี	110	3.73	0.58
มากกว่า 10 ปี	46	3.81	0.63

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 45 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	3	0.282	0.094	0.282	0.838 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	296	98.542	0.333		
รวม	299	98.824			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 44 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละช่วงระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี 1 – 5 ปี และ 6 – 10 ปี ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.81 3.80 3.75 และ 3.73 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.54 – 0.63 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 45 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.4.2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตาราง 46 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร

ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
น้อยกว่า 1 ปี	39	3.62	0.60
1 – 5 ปี	105	3.59	0.51
6 – 10 ปี	110	3.54	0.67
มากกว่า 10 ปี	46	3.63	0.60

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 47 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	3	0.363	0.121	0.336	0.799 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	296	106.443	0.360		
รวม	299	106.806			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 46 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละช่วงระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี 1 – 5 ปี และ 6 – 10 ปี ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.63 3.62 3.59 และ 3.54 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.51 – 0.67 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 47 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.4.3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร

ตาราง 48 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร

ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย " $\bar{X}$ "	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
น้อยกว่า 1 ปี	39	3.66	0.59
1 – 5 ปี	105	3.58	0.58
6 – 10 ปี	110	3.64	0.69
มากกว่า 10 ปี	46	3.93	0.56

คะแนนเฉลี่ย " " หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 49 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	3	4.051	1.350	3.524*	0.015
ภายในกลุ่ม	296	113.416	0.383		
รวม	299	117.467			

* มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 48 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละช่วงระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัย

เกี่ยวกับองค์การ มากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การน้อยกว่า 1 ปี 1 – 5 ปี และ 6 – 10 ปี ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.93 3.66 3.64 และ 3.58 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.51 – 0.67 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 49 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการ Scheffe เพื่อหากกลุ่มประชากรที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏผลดังตาราง 43

ตาราง 50 การเปรียบเทียบรายคู่ของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาร่วมงานกับองค์การแตกต่างกัน

ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การ	$\bar{X}$	น้อยกว่า 1 ปี	1 – 5 ปี	6 – 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
	($\bar{X}$)	3.66	3.58	3.64	3.93
น้อยกว่า 1 ปี	3.66	-	.081 (.923)	.022 (.998)	.269 (.265)
1 – 5 ปี	3.58	-	-	.059 (.921)	.350 * (.018)*
6 – 10 ปี	3.64	-	-	-	.290 (.070)
มากกว่า 10 ปี	3.93	-	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 50 แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การ 1 – 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเป็น .350 แต่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับองค์การไม่ต่างกับพนักงานที่มีระยะเวลาร่วมงานกับองค์การ น้อยกว่า 1 ปี และ 6 – 10 ปี ส่วนการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของปัจจัยเกี่ยวกับองค์การของคู่อื่น พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.4.4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี

ตาราง 51 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร

ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
น้อยกว่า 1 ปี	39	3.37	0.40
1 – 5 ปี	105	3.43	0.58
6 – 10 ปี	110	3.53	0.53
มากกว่า 10 ปี	46	3.38	0.55

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปีของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 52 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปีของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	3	1.302	0.434	1.506	0.213 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	296	85.327	0.288		
รวม	299	86.630			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 51 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละช่วงระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร 6 – 10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปีมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร 1 – 5 ปี มากกว่า 10 ปี และน้อยกว่า 1 ปี ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$)

เท่ากับ 3.53 3.43 3.58 และ 3.37 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.40 – 0.58 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 52 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.4.5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร

ตาราง 53 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร

ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
น้อยกว่า 1 ปี	39	3.94	0.73
1 – 5 ปี	105	3.86	0.46
6 – 10 ปี	110	3.87	0.61
มากกว่า 10 ปี	46	3.95	0.58

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 54 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	3	0.362	0.121	0.361	0.781 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	296	98.855	0.334		
รวม	299	99.217			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 53 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละช่วงระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร มากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี 6 – 10 ปี และ 1 – 5 ปี ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.95 3.94 3.87 และ 3.86 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.46 – 0.73 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 54 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.4.6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ

ตาราง 55 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร

ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย * ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
น้อยกว่า 1 ปี	39	3.87	0.67
1 – 5 ปี	105	3.81	0.52
6 – 10 ปี	110	3.77	0.61
มากกว่า 10 ปี	46	3.97	0.58

คะแนนเฉลี่ย * หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 56 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	3	1.387	0.462	1.367	0.253 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	296	100.150	0.338		
รวม	299	101.537			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 55 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละช่วงระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร มากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี 1 – 5 ปี และ 6 – 10 ปี ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.97 3.87 3.81 และ 3.77 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.52 – 0.67 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 56 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ

3.5.1 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้บริหาร

ตาราง 57 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
พนักงานระดับปฏิบัติการ	276	3.73	0.57
ผู้บริหารระดับต้น / ผู้บริหารระดับกลาง	20	4.04	0.60
ผู้บริหารระดับสูง	4	4.10	0.74

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 58 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	2	2.213	1.108	3.406*	0.034
ภายในกลุ่ม	297	96.608	0.325		
รวม	299	98.824			

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 57 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละตำแหน่งงานพบว่าพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารสูงสุด รองลงมาคือพนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นหรือผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการ ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.10 4.04 และ 3.73 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.57 – 0.74 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 58 แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า

ว่ามีอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มของประชากรที่มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการ Scheffe เพื่อหากลุ่มประชากรที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏผลดังตาราง 52

ตาราง 59 การเปรียบเทียบรายคู่ของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ของพนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน

ตำแหน่งงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น/ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง			
	($\bar{X}$)	3.73	4.04	4.10
พนักงานระดับปฏิบัติการ	3.73	-	.310* (.049)*	0.370 (.445)
ผู้บริหารระดับต้น/ผู้บริหารระดับกลาง	4.04	-	-	0.060 (.982)
ผู้บริหารระดับสูง	4.10	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 59 แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นหรือผู้บริหารระดับกลาง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร มากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเป็น .310 แต่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารไม่ต่างกับพนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ส่วนการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของปัจจัยเกี่ยวกับองค์การของคู่อื่น พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.5.2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตาราง 60 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
พนักงานระดับปฏิบัติการ	276	3.58	0.57
ผู้บริหารระดับต้น / ผู้บริหารระดับกลาง	20	3.61	0.60
ผู้บริหารระดับสูง	4	4.0	0.58

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 61 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	2	0.724	0.362	1.013	0.364 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	297	106.082	0.357		
รวม	299	106.806			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 60 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละตำแหน่งงาน ในองค์การพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นหรือผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการ ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.0 3.61 และ 3.58 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.57 – 0.60 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 61 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.5.3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ

ตาราง 62 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
พนักงานระดับปฏิบัติการ	276	3.65	0.63
ผู้บริหารระดับต้น / ผู้บริหารระดับกลาง	20	3.83	0.61
ผู้บริหารระดับสูง	4	3.95	0.77

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 63 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	2	0.925	0.462	1.178	0.309 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	297	116.542	0.392		
รวม	299	117.467			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 62 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละตำแหน่งงานในองค์การพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นหรือผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการ ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.95 3.83 และ 3.65 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.61 – 0.77 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 63 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.5.4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี

ตาราง 64 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย # ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
พนักงานระดับปฏิบัติการ	276	3.45	0.54
ผู้บริหารระดับต้น / ผู้บริหารระดับกลาง	20	3.45	0.49
ผู้บริหารระดับสูง	4	3.75	0.21

คะแนนเฉลี่ย # หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 65 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	2	0.521	0.261	0.645	0.525 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	297	119.943	0.404		
รวม	299	120.464			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 64 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละตำแหน่งงานในองค์การพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปีมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานระดับปฏิบัติการ และผู้บริหารระดับต้นหรือผู้บริหารระดับกลาง ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.75 และ 3.45 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.21 ~ 0.54 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 65 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.5.5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร

ตาราง 66 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
พนักงานระดับปฏิบัติการ	276	3.87	0.58
ผู้บริหารระดับต้น / ผู้บริหารระดับกลาง	20	4.17	0.41
ผู้บริหารระดับสูง	4	4.25	0.30

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 67 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	2	2.246	1.123	3.439*	0.033
ภายในกลุ่ม	297	96.972	0.327		
รวม	299	99.217			

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 66 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง แต่ละตำแหน่งงานพบว่าพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารสูงที่สุด รองลงมาคือพนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นหรือผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการ ตามลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.25 4.17 และ 3.87 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนตามมาตรฐาน (S.D) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.30 – 0.58 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 67 แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่าอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มของประชากรที่มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับตำแหน่งงานเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการ Scheffe เพื่อหากกลุ่มประชากรที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏผลดังตาราง 61

ตาราง 68 การเปรียบเทียบรายคู่ของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ของพนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

ตำแหน่งงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น/ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง			
	($\bar{X}$)	3.87	4.17	4.25
พนักงานระดับปฏิบัติการ	3.87	-	0.30* (.046)*	0.38 (.412)
ผู้บริหารระดับต้น/ผู้บริหารระดับกลาง	4.17	-	-	0.08 (.968)
ผู้บริหารระดับสูง	4.25	-	-	-

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 68 แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นหรือผู้บริหารระดับกลาง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร มากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเป็น .30 แต่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อ

สารไม่ต่างกันกับพนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ส่วนการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของ
ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้อื่น พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.5.6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันที่มีต่อ
ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ

ตาราง 69 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การ
เรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด
จำแนกตามตำแหน่งงาน ดังนี้

ตำแหน่งงาน	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย [#] ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
พนักงานระดับปฏิบัติการ	276	3.82	0.59
ผู้บริหารระดับต้น / ผู้บริหารระดับกลาง	20	3.87	0.56
ผู้บริหารระดับสูง	4	3.9	0.60

คะแนนเฉลี่ย [#] หมายถึง ระดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการ
สร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 70 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ใน
ด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงาน
ต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	P - Value
ระหว่างกลุ่ม	2	0.069	0.035	0.101	0.904 ^{NS}
ภายในกลุ่ม	297	101.468	0.342		
รวม	299	101.537			

NS = ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 69 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละตำแหน่งงาน
ในองค์การพบว่า พนักงานบริษัทโตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง มีค่า
เฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจมากที่สุด รอง
ลงมาคือ พนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นหรือผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการ ตาม

ลำดับ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.9 3.87 และ 3.82 ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.56 – 0.60 น้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

จากตาราง 70 แสดงให้เห็นว่าเมื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ รวมทั้งปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร

ปัญหาด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร คือ ผู้บริหารยังขาดวิสัยทัศน์ ไม่มีหลักการที่เป็นระบบ ขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติ จึงทำให้บางครั้งนำนโยบายมาปฏิบัติอย่างผิดวิธีส่งผลให้การดำเนินการต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ อีกทั้งทักษะในการสื่อสารยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงทำให้เป็นการยากที่จะทำให้พนักงานทุกระดับยอมรับ “ข้อตกลงเบื้องต้น” ร่วมกันเพื่อขจัดปัญหาและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้

ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร คือ ควรให้มีการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับนโยบายและแนวทางในการสร้างองค์การเรียนรู้ เพราะผู้บริหารต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในฐานะที่จะต้องเป็นผู้นำ และเป็นต้นแบบในการแสดงออกซึ่งการเรียนรู้ แสดงออกถึงทัศนคติและพฤติกรรมที่ใส่ใจในโปรแกรมการเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาและฝึกฝนทักษะที่สำคัญด้านแบบแผนทางความคิดและการคิดอย่างเป็นระบบ และควรจะมีการประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังพนักงานเป็นระยะ รวมทั้งสร้างมาตรการในการสอบกลับได้

2. ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ปัญหาด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ คือ พนักงานมีระดับความรู้ที่แตกต่างกัน แนวคิดจึงมีหลากหลายในบางกรณี และจากการที่คุ้นเคยกับแนวปฏิบัติแบบเดิมและยึดติดอย่างฝังใจ ดังนั้นการถ่ายทอดเพื่อปลูกฝังแนวนโยบายหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ในการพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนรู้จึงอาจยากต่อการพัฒนาเพื่อไปสู่เป้าหมายอันรวดเร็วได้ และปัญหาเกี่ยวกับทิศทางในการปฏิบัติที่ยังสับสนไม่ชัดเจน ซึ่งมีผลมาจากปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารที่ยังกำหนดทิศทางและการถ่ายทอดนโยบายและแนวปฏิบัติมายังพนักงานระดับปฏิบัติการยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ คือ ควรปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะผู้เรียนรู้ เป็นผู้ที่มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ อีกทั้งควรให้พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรและการวางแผน และต้องให้โอกาสพนักงานได้รับการเพิ่มอำนาจ มีอิสระในการคิด และมอบหมายความรับผิดชอบและตัดสินใจในงานด้วยตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มแรงจูงใจ และควรมีการฝึกอบรมให้แก่พนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจถึงนโยบายขององค์การ รวมถึงกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดพื้นฐานความเข้าใจแบบเดียวกัน

3. ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ

ปัญหาด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ คือ นโยบายขององค์การเป็นแนวกว้าง บางครั้งไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติหลงทาง และบางครั้งก็ปฏิบัติผิดวิธี โดยที่องค์การไม่มีนโยบายหรือมาตรการในการตรวจสอบกลับ

อีกทั้งองค์การมีขั้นตอนสลับซับซ้อนของสายการบังคับบัญชา ประกอบกับการร่วมทุนและบริหารจากหลายประเทศทำให้มีวัฒนธรรมองค์การและวิธีการบริหารงานที่ต่างกัน และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในแนวนโยบายหรือรูปแบบการบริหาร ก็มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเกินไป ก่อให้เกิดปัญหาในการปรับตัวของพนักงาน

ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ คือ องค์การควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับพนักงาน และควรมีนโยบายสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งต้องติดตามอย่างใกล้ชิดและเป็นธรรม สร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์การ โดยส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานทุกระดับ รวมทั้งควรมีการจัดโครงสร้างและระบบงานที่ไม่ซ้ำซ้อน ไม่มีการควบคุมที่เข้มงวดเกินไป เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

4. ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาการทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี

ปัญหาด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาการทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี คือ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และการจัดสรรเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดของพนักงานในการปฏิบัติงานและการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานในช่วงที่มีการผลิตเป็นปริมาณสูง ส่งผลให้พนักงานเกิดความสับสนและไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการรับรู้หรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งจัดขึ้นเป็นการเสริมสร้างความรู้ให้แก่พนักงานและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ หรือในช่วงที่มีปริมาณงานต่ำก็เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในองค์การได้ไม่ดีพอและมีประสิทธิภาพต่ำ

ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาการทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี คือ ควรมีการวางแผนการทำงานและการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดทั้งปีให้เหมาะสมและสมดุลทั้งปริมาณคนและปริมาณงาน รวมทั้งควรจัดทำแผนสำรองด้วย โดยเฉพาะการจัดตารางและโปรแกรมอบรมพนักงานควรทำอย่างต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา และในช่วงที่งานมีปริมาณน้อย ควรจัดโปรแกรมเสริมอื่น ๆ หรือระบบงานรองรับ เช่น นำแรงงานและเครื่องจักรไปใช้ในประโยชน์ โดยการรับจ้างผลิตเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือจัดโปรแกรมทบทวนและถ่ายทอดความรู้หรือข้อผิดพลาดระหว่างพนักงานด้วยกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์

5. ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร

ปัญหาด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร คือ นโยบายด้านการสื่อสารขององค์การไม่ชัดเจนเพียงพอทำให้เกิดปัญหาขึ้นกับผู้รับข่าวสารซึ่งก็คือพนักงาน การขาดความเข้าใจในตัวนโยบายหลักอย่างแท้จริง ทำให้การสื่อสารถูกถ่ายทอดออกมาเป็นแนวคิดของตนเอง จนขาดความเป็นเอกภาพ ก่อความสับสนในการปฏิบัติแก่ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวนมาก อีกทั้งขาดการควบคุมและติดตามงานอย่างใกล้ชิด

ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร คือ ควรมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง คือทั้งทางบนสู่ล่างและจากล่างไปสู่บน เพื่อหาข้อมูลย้อนกลับได้ และให้พนักงานทุกระดับมีโอกาสได้รับรู้ความเคลื่อนไหวขององค์การอย่างใกล้ชิด ทำให้พนักงานสามารถปรับตัวได้ทันกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์การอย่างทันเวลา สนับสนุนให้มีการสื่อสารในองค์การระหว่างพนักงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

6. ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ

ปัญหาด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ คือ หลักเกณฑ์ในการสร้างแรงจูงใจ โดยการพิจารณาให้ผลตอบแทนไม่ชัดเจนหรือเป็นความลับ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกังวลและสับสนในแรงจูงใจ ทำให้บางครั้งผู้

ปฏิบัติงานไม่สนใจในสิ่งตอบแทนนั้น และบางครั้งการมอบรางวัลอาจทำให้เกิดความต้องการที่ผิด ๆ ซึ่งนำไปสู่ความคาดหวังและนำไปสู่ปัญหาด้านการจัดการขององค์กร

ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ คือ ควรมีแผนงานที่ชัดเจนตลอดจนวิธีการที่จะนำไปสู่การให้ผลตอบแทนต่อพนักงานในทุกระดับ พร้อมระบุเงื่อนไขและข้อจำกัดในการประเมินผลได้อย่างชัดเจน โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ และควรถ่ายทอดแนวคิดให้กับพนักงานเกิดความเข้าใจ และเห็นคุณค่าของการจูงใจ ซึ่งอาจไม่ใช่สิ่งของหรือตัวเงิน แต่อาจจะเป็นคำชื่นชมและคำขอบคุณจากผู้บริหารหรือเพื่อนพนักงานด้วยกัน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ของพนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อที่จะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนให้เกิดการสร้างองค์การเรียนรู้และการพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางให้องค์การอื่นนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์การเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

ความมุ่งหมายในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้

สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ต่างกัน
2. พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ต่างกัน
3. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ต่างกัน
4. พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การต่างกัน มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ต่างกัน
5. พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานประจำที่ร่วมทำงานอยู่ในบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 912 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเลือกมาจากการสุ่มตัวอย่างระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) จากบัญชีรายชื่อพนักงานตามตำแหน่งงานของบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย)

จำกัด โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamanae โดยยอมให้มีค่าแปรปรวนเท่ากับ 5 % เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 286 คน และเพิ่มเติมอีก 10 % เท่ากับ 315 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยการศึกษาค้นคว้าจากบทความและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งมีทั้งข้อคำถามปลายเปิดและปลายปิด แบ่งออกเป็น 3 ตอน และก่อนนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้กรรมการผู้ตรวจสอบแบบสอบถามจำนวน 2 ท่าน ทำการตรวจสอบและแก้ไขให้ คือ รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริฤตดา และอาจารย์ วรินทร์า ศิริสุทธิกุล จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Pre - test) กับกลุ่มตัวอย่างจริง ซึ่งเป็นพนักงานประจำของบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 30 ชุด แล้วนำข้อมูลมาตรวจสอบและแก้ไขส่วนที่บกพร่อง จากนั้นนำไปทดสอบวัดความเชื่อมั่นโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows Versions 10.0 การทดสอบวัดความเชื่อมั่นผู้วิจัยทดสอบแบบสอบถามทั้งหมดโดยใช้วิธี Alpha Coefficient ซึ่งเป็นวิธีของ Cronbach ค่าที่ได้จะแสดงระดับความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยค่าความเชื่อมั่นที่ได้จากการทดสอบมีค่า .8984 ถือว่ามีระดับความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

การดำเนินการวิจัย

1. ดำเนินการแจกแบบสอบถามตามจำนวนที่กำหนดจากกลุ่มตัวอย่างกับพนักงานประจำของบริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยแบ่งตามตำแหน่งงาน และสำหรับผู้บริหารระดับสูงจะใช้แบบสอบถามชุดที่มีคำถามปลายเปิดด้วย
2. เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้แจกไป ซึ่งใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมทั้งสิ้น 4 สัปดาห์ โดยในการเก็บรวบรวมครั้งนี้ ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 305 ฉบับ แล้วนำมาคัดเฉพาะที่สมบูรณ์สามารถนำไปวิเคราะห์ได้จำนวน 300 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.36
3. นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 10.0

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบถ้วนตามจำนวนที่ต้องการแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ โดยแยกตามสมมติฐานดังนี้

1. ทดสอบหาความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้กับปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้สถิติ t - test และ One way ANOVA

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด สรุปผลได้ดังนี้

1. พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.7 ส่วนใหญ่มีอายุ 26 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.7 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 77.7 มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.7 มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 92

2. จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร และปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกปัจจัย ($\bar{X} = 3.72$)

2.1 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยในข้อ 5 ผู้บริหารฝึกให้พนักงานมีการเรียนรู้เป็นทีมโดยจัดโปรแกรมการทำกิจกรรมกลุ่ม ด้วยคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.94$)

2.2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการโดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ในข้อ 10 พนักงานมีความรู้สึกทั่วไปว่าสามารถจะหาวิธีการที่ดีกว่าเดิมได้เสมอ ด้วยคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.73$) และพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ในข้อ 11 กลุ่มพนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอแนวทางเลือกการแก้ปัญหาต่างๆที่เป็นไปอย่างเสรี ด้วยคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.01$)

2.3 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ในข้อ 12 องค์กรดำเนินการลดขั้นตอนการทำงานทั้งระบบขององค์กรให้น้อยลงเพื่อประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขององค์กร ด้วยคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.75$)

2.4 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปีโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ในข้อ 26 ช่วงเวลาที่มีปริมาณงานต่ำ ในกลุ่มงานของท่านมีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ด้วยคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.75$) และพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ในข้อ 21 ช่วงเวลาที่มีปริมาณงานสูงในกลุ่มงานของท่านมีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ด้วยคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.02$)

6. พนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร และปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร และปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ไม่แตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรที่แตกต่างกัน

7. พนักงานบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี และปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร และปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี และปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ไม่แตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร และปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารที่แตกต่างกัน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถนำมาอภิปรายผลตามสมมติฐานได้ดังต่อไปนี้

1. จากสมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานที่มีเพศต่างกันมีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ต่างกัน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ปัจจัยช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร และปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอภินันท์ รอดสุทธิ (2541) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการ จตุสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) เรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ และ สอดคล้องกับการวิจัยของสุพัตรา จันทร์เทียน (2542) เรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครและปริมณฑลที่พบว่าเพศที่แตกต่างกันมีการรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การที่เพศเป็นตัวแปรที่ไม่มีผลทำให้พนักงานมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านต่างๆ แตกต่างกันนั้น อาจเนื่องมาจากปัจจุบันสังคมได้มีการเปลี่ยนไปในแง่ของการมีความเสมอภาคของเพศชายและเพศหญิงมากขึ้น ผู้หญิงได้มีโอกาสในการเรียนรู้การทำงานและการได้รับประสบการณ์ต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อความคิดเห็นและมุมมองต่าง ๆ ไม่แตกต่างจากเพศชาย จึงทำให้ความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวไม่แตกต่างกัน

2. จากสมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ต่างกัน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ และปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิตติวรรณ ธาตรีดิเรก (2545 : 120) เรื่องสมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วไลยา นรสิงห์ (2545 : 148) เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง และฝ่ายที่สังกัด โดยพบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นในรายมิติของบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน ในมิติความเป็นอิสระและยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มิติการยอมรับผลงานและการให้รางวัลชมเชย มิติความอบอุ่น และให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน มิติความมั่นคงในการปฏิบัติงานในองค์การ และมิติการติดต่อและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ พิณสวัน ปัญญาภัก (2543) เรื่อง การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา หน่วยงานธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรการเรียนรู้ในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการวิจัยข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าการที่อายุเป็นตัวแปรที่ทำให้พนักงานมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ และปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี แตกต่างกันนั้น อาจเนื่องมาจากพนักงานที่มีอายุมากมีความรู้ ประสบการณ์ และความเข้าใจถึงความสำคัญของปัจจัยในด้านต่าง ๆ มากกว่า พนักงานที่มีอายุน้อย โดยเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์การ โดยส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำศักยภาพภายในตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนสภาพองค์การให้มีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การทั้งด้านโครงสร้างองค์การและการบริหารจัดการ ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี นั้น พนักงานที่มีอายุมากจะผ่านประสบการณ์และเข้าใจถึงความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยนี้มากกว่า เพราะปัจจัยนี้จะมีผลต่อการจัดสรรเวลาให้เหมาะสมในการจัดและร่วมกิจกรรมในการส่งเสริมและถ่ายทอดการเรียนรู้ โดยการที่จะจัดสรรเวลาให้เหมาะสมนั้นมีผลต่อการจัดและร่วมกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพและเกิดความร่วมมือของพนักงาน ที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ

3. จากสมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ต่างกัน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ โสภา พิสมัย (2543 : 113) เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พบว่าพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพราะพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจะมีความคิดเห็นต่อโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เพราะพนักงานที่จะตัดสินใจเข้าโครงการฯ จะต้องใช้ความรู้ วิจยรณญาณ อย่างละเอียดถี่ถ้วน พนักงานที่มีความรู้มากมักจะมีความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รจนา รัตนอุบล (2545 : 84) เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานบริหารต่อความสำเร็จของการใช้ระบบที่เอ็มบี อินทราเน็ต พบว่าความคิดเห็นของพนักงานบริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการใช้ระบบที่เอ็มบี อินทราเน็ต ในด้านความคิดเห็นต่อคุณภาพของระบบงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นต่อคุณภาพระบบงานของพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ส่วนระดับการศึกษาปริญญาโทมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประวิตร ชูศรี (2537 : 84) เรื่อง ความรู้และความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับการกำจัดขยะมูลฝอยบริเวณชายหาดชะอำ จังหวัดเพชรบุรี พบว่า ผู้ประกอบการที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่า เป็นกลุ่มที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำจัดขยะมูลฝอยได้ถูกต้องกว่ากลุ่มอื่น ๆ และจากการทดสอบทางสถิติ พบว่า ความแตกต่างดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการวิจัยข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าการที่ระดับการศึกษาเป็นตัวแปรที่ทำให้พนักงานมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารแตกต่างกันนั้น อาจเนื่องมาจากการที่พนักงานมีการศึกษาสูง จะมีความรู้ ความเข้าใจมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าในเรื่องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความสำคัญของผู้บริหาร ในการที่จะเป็นผู้เรียนรู้ คือเป็นผู้แสวงหาความรู้ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทั้งความรู้ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การเป็นผู้สอน ซึ่งหมายถึง เมื่อมีการเรียนรู้แล้วก็สามารถถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ให้แก่บุคลากรในองค์กร การเป็นผู้กระตุ้น ซึ่งจะหมายถึง กระตุ้นให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเป็นผู้สนับสนุน ซึ่งจะหมายถึง การให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น ค่าใช้จ่าย และการเป็นผู้ประสานงาน ซึ่งจะหมายถึง การประสานงานเชื่อมโยงการเรียนรู้ของบุคลากรเข้ากับความต้องการขององค์กร

4. จากสมมติฐานข้อที่ 4 พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกัน มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ต่างกัน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รจนา รัตนอุบล (2545 : 85) เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อความสำเร็จของการใช้ระบบที่เอ็มบี อินทราเน็ต พบว่าพนักงานบริหารที่มีระยะเวลาการทำงานกับธนาคารต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของ

การใช้ระบบที่เอ็มบี อินทราเน็ต ในด้านความคิดเห็นต่อคุณภาพของระบบงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วัลภา นรสิงห์ (2545 : 150) เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นในด้านมิติการยอมรับผลงานและการให้รางวัลชมเชยแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิตติวรรณ ธาตรีดิเรก (2545 : 116) เรื่อง สมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด พบว่า พนักงานที่ทำงานกับบริษัทในระยะเวลาที่ต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้ง 5 องค์ประกอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการวิจัยข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การที่ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การเป็นตัวแปรที่ทำให้พนักงานที่มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การแตกต่างกันนั้น อาจเนื่องมาจากการที่พนักงานมีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การเป็นระยะเวลานาน ย่อมจะมี ความรู้ ความเข้าใจวิวัฒนาการ วัฒนธรรม และสถานะปัจจุบันขององค์การเป็นอย่างดี ซึ่งการที่จะพัฒนาองค์การไปข้างหน้า องค์การต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน ทั้งในเรื่องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการสนับสนุนอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งต้องมีการจัดโครงสร้างระบบงาน และกระบวนการทำงานที่ไม่ซับซ้อน ไม่มีการควบคุมที่เข้มงวดมากเกินไป เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

5. จากสมมติฐานข้อที่ 5 พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ต่างกัน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร และปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) เรื่อง บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขและอนามัย สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีการรับรู้การพัฒนาที่ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พินสวัน ปัญญามาก (2543) เรื่อง การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่พบว่า ระดับของตำแหน่งงาน มีการรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิตติวรรณ ธาตรีดิเรก (2545 : 123) เรื่อง สมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัท XYZ จำกัด ที่พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน

จากผลการวิจัยข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การที่ตำแหน่งงานเป็นตัวแปรที่ทำให้พนักงานมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร และปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารแตกต่างกันนั้น อาจเนื่องมาจากผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในการเป็นตัวแบบ และแสดงออกซึ่งการเรียนรู้ แสดงออกถึงทัศนคติและพฤติกรรมที่ชื่นชอบและใส่ใจต่อโปรแกรมการเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาและฝึกฝนทักษะที่สำคัญด้านแบบแผนทางความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ ในขณะเดียวกันก็เล็ง

เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารซึ่งมีความจำเป็นในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้กระจายไปทั่วทั้งองค์กร เกิดการเรียนรู้ ยอมรับ และการถ่ายทอดจะค่อย ๆ พัฒนาไปตามลำดับ โดยอาศัยการสื่อสารในองค์กรทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับทุกคนในองค์กร ทุก ๆ คนก็จะได้มีแนวทางเดียวกันในการปฏิบัติเพื่อที่จะสร้างและรักษาการเรียนรู้ในองค์กรให้ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

จากผลการวิจัย ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ผู้วิจัย ได้ศึกษาถึงตัวแปรที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาการทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารและปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรและตำแหน่งงาน ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางและนำปัจจัยต่างๆเหล่านี้ มาช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการ มีการพัฒนาและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้แบบยั่งยืน ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อเสนอแนะดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ควรให้มีการฝึกอบรมโดยเริ่มตั้งแต่ ระดับผู้บริหาร ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางในการสร้างองค์การเรียนรู้ เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในฐานะที่จะต้องเป็นผู้นำ และเป็นต้นแบบในการแสดงออกซึ่งการเรียนรู้ แสดงออกถึงทัศนคติและพฤติกรรม ที่ใส่ใจในโปรแกรมการเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาและฝึกฝนทักษะที่สำคัญด้านแบบแผนทางความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ ในการสร้างองค์การเรียนรู้ นั้น สิ่งสำคัญคือ บุคคลควรจะต้องเริ่มคิดและกระทำอย่างเป็นระบบ นั่นคือ เน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างกันของทุกๆส่วนในองค์กร มองปัญหาและแนวทางแก้ไขในลักษณะของความสัมพันธ์ที่เป็นระบบ

2. ด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ในฐานะที่พนักงานระดับปฏิบัติการเป็นสมาชิกที่มีจำนวนมากที่สุดในองค์กร ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นควรปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะผู้เรียนรู้ เป็นผู้ที่มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ อีกทั้งควรให้พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผนและต้องให้อิสระกับพนักงานได้รับการเพิ่มอำนาจ มีอิสระในการคิด และมอบหมายความรับผิดชอบและตัดสินใจในงานด้วยตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มผลผลิต การฝึกอบรมให้มีความรู้และความเข้าใจถึงนโยบายขององค์กรรวมถึงกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆให้แก่พนักงานในแต่ละระดับขั้นยังเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้เกิดพื้นฐานความเข้าใจแบบเดียวกัน

3. ด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร องค์กรควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับพนักงานและควรมีนโยบายสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรมรวมทั้งต้องติดตามอย่างใกล้ชิดและเป็นธรรม สร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรโดยส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานทุกระดับ ต้องมีความชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์และต้องยึดถือปฏิบัติแบบเดียวกันภายใต้ความร่วมมือและเห็นพ้องด้วยกันทุกฝ่าย รวมทั้งควรมีการจัดโครงสร้างและ

ระบบงานที่ไม่ซ้ำซ้อน ไม่มีการควบคุมที่เข้มงวดมากเกินไป เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

4. ด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาการทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี ควรมีการวางแผนการทำงานและการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดทั้งปีให้เหมาะสมและสมดุล ทั้งปริมาณคนและปริมาณงาน รวมทั้งควรจัดทำแผนสำรองด้วย โดยเฉพาะการจัดตารางและโปรแกรมอบรมพนักงานควรทำอย่างต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย เนื่องจากได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในกรณีที่อยู่ในช่วงงานที่มีปริมาณน้อย ควรจัดโปรแกรมเสริมอื่นๆ หรือระบบงานรับรอง เช่น นำแรงงานและเครื่องจักรไปใช้ประโยชน์ในการรับจ้างผลิตเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือจัดโปรแกรมทบทวนและถ่ายทอดความรู้หรือข้อผิดพลาดระหว่างพนักงานด้วยกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และนำไปเป็นบทเรียนในการแก้ปัญหาในครั้งต่อไป

5. ด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ควรมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง เพื่อหาข้อมูลย้อนกลับได้ และให้พนักงานทุกระดับมีโอกาสได้รับรู้ความเคลื่อนไหวขององค์การอย่างใกล้ชิด ทำให้พนักงานสามารถปรับตัวได้ทันกับภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปขององค์การอย่างทันเวลา สนับสนุนให้มีการสื่อสารในองค์การระหว่างพนักงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับทุกคนในองค์การ ทุกคนจะได้มีความเข้าใจในทางเดียวกัน ช่วยทำให้เกิดการสนับสนุนและร่วมมือได้เป็นอย่างดี

6. ด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ควรมีแผนงานที่ชัดเจนตลอดจนวิธีการที่จะนำไปสู่การให้ผลตอบแทนต่อพนักงานในทุกระดับ พร้อมระบุเงื่อนไขและข้อจำกัดในการประเมินผลไว้อย่างชัดเจน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ และควรถ่ายทอดคิดให้กับพนักงานเกิดความเข้าใจ และเห็นคุณค่าของการจูงใจ ซึ่งอาจไม่ใช่สิ่งของหรือตัวเงิน แต่อาจจะเป็นคำชื่นชมและคำขอบคุณจากผู้บริหารหรือเพื่อนพนักงานด้วยกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยในส่วนความคิดเห็นในปัจจัยด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมอีก เช่น ปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ ปัจจัยเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ เป็นต้น เพื่อให้ได้รับทราบถึงความสำคัญของปัจจัยอื่น ๆ และสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาไปสู่องค์การเรียนรู้ให้ได้ผลมากยิ่งขึ้น

2. ควรขยายขอบเขตการวิจัยในส่วนของคำถามปลายเปิด โดยควรจะมีการสอบถามเพิ่มเติมไปยังพนักงานทุกระดับ เพื่อให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น

3. ควรทำการศึกษากับบริษัทอื่น ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบกัน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฤษณา น้อยจันทร์. (2541). การศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับล่างในโรงงานอุตสาหกรรม. กรณีศึกษา บริษัทรีทไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เกียรติศักดิ์ เรือนทองดี. (2536). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมของสตรีในการพัฒนาศึกษาเฉพาะกรณีตำบลสหกรณ์นิคม อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ กษ.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- กาญจนา เกียรติธนาพันธ์. (2545). บรรยากาตองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. ภาคินพนธ์ ส.ม. กรุงเทพฯ : (พัฒนาทรัพยากรมนุษย์). บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- กิตติวรรณ ธาตรีดิเรก. (2545). สมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท XYZ จำกัด . การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กษ.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จิตรา วิมลธำรง. (2538). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ทักษะ ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยกับการจัดการความปลอดภัยของผู้ควบคุมโรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์ในจังหวัดสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์ กษ.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จันทร์ทิพย์ ชูสมภพ. (2539). ความรู้ ทักษะ แนวโน้มการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานที่ติดเชื้อเอดส์ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กษ.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชวาล แพรัตกุล. (2526). เทคนิคการเขียนข้อสอบ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ชาญชัย อาจีนสมาจาร. (2544). วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พิมพ์ทอง.
- ชุดิมา มาลัย. (2538). ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ชูเกียรติ ภัยลี. (2536). การศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมระหว่างเขตพื้นที่ที่ไม่มีการปฏิบัติงานของตำรวจชุมชนและ มวลชนสัมพันธ์ในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ กษ.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ ; ม.ป.พ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2544). ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์.
- เกียรติ วิรัชศิริ. (2534). จิตวิทยาการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2531). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : นสน.
สามเจริญพานิช.

ประวิตร ชูศรี, พ.ต.ท. (2537). *ความรู้และความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับการกำจัดขยะมูลฝอยบริเวณ
ชายหาดชะอำ จังหวัดเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์ สค.ม. (สิ่งแวดล้อม) . กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.

พิณสวัน ปัญญามาก. (2542). *การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา :
หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. ภาคนิพนธ์ ส.ม. (การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ภรณ์ มานนท์. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นเอสโตร.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2544). *เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*.
หน่วยที่ 8-15. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รจนา รัตนอุบล. (2545). *ความคิดเห็นของพนักงานบริหารต่อความสำเร็จของการใช้ระบบที่เอ็มบี อินทราเน็ต :
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง วท.ม*. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.

วีรจ ฆาตกรานนท์. (2543). *การบริหารภูมิปัญญา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

----- (2543). *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

วีรวัฒน์ บัณฑิตามย์. (2544). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : ธีระป้อมวรรณกรรม.

วัลภา นรสิงห์. (2545). *ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับบรรยากาศองค์
การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง วท.ม.
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ศิริวรรณ ดันตระวิวัฒน์. (2530). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิต
แห่งประเทศไทย*. สารนิพนธ์ รัช.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.

คุณิตย์ พลไพรินทร์. (2540). *ความรู้ทัศนคติเกี่ยวกับโรคเอดส์และพฤติกรรมของพยาบาลที่
ปฏิบัติงานในแผนกผู้ป่วยเอดส์ในโรงพยาบาลของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ กษ.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

สงวน ศรีวานกุลและคณะ. (2540). *ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการบริการแบบมีส่วนร่วมขององค์กรโดย
รวม*. กรุงเทพฯ : โครงการวิจัยสำหรับนักศึกษาปริญญาโท คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สายสุนีย์ ปุติพันธ์. (2541). *ความรู้ทัศนคติและการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในโครงการบริหาร
คุณภาพทั่วทั้งองค์กรของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลทั่วไปของรัฐ*. กรณีศึกษาโรงพยาบาลสิงห์บุรี
จังหวัดสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.

- สุรีย์ ดันต์ศรีสุโรจน์. (2531). *การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมของผู้นำเยาวชนในชุมชนคลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุวรรณี คงทอง. (2536). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์ป่าชายเลนชุมชนในท้องที่อำเภอสีโกะ จังหวัดตรัง*. วิทยานิพนธ์วท.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุนัย ประภูษะเนย์ และคณะ. (2542). *สัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ, กรณีศึกษาวิสาหกิจบริการ*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- โสภา พิสมัย. (2543). *ความคิดเห็นของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการลาออก ก่อนการเกษียณอายุ*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อภันตรี รอดสุทธิ. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โครงการจัดตั้งสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)*. ภาควิชา วท.ม. (พัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อรประภากร รัตนศิริบุญกร. (2542). *ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันขององค์กรของข้าราชการ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ รศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อรวรรณ มิคสิริกุล. (2544). *การนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในประเทศไทย กรณีศึกษา : ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง วท.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อัญชลี เทียมขชาติ. (2541). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและทัศนคติต่อการทำงาน เป็นทีมของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ✓ Anderson, J.K. (1983, February). "A Spreading Activation Theory of Memory," *Journal of Verbal Hearing and Verbal Behavior*. 22 : 261-295.
- Barnard, I. (1968). *The Function of Executive*. Cambridge : Harvard University Press.
- Davis.,K.D. (1972). *Human Behavior at Work-Human Relations and Organizational Behavior*. New York : McGraw – Hill Book Company.
- Garvin, DA. (2000). *Learning in Action : a guide to putting the learning organization to work*. Harward Business School.
- Herzberg,F. (1959). *The Motivation to Work*. New York : John Wiley & Sons , In.
- Kaufman, H.F. (1949, March). *Participation Organized Activities in Selected Kentucky Localities : Agricultural Experiment Station Bulletins*. 3 : 7.

- Porter , Lyman W. and Steers, Richard M. (1972). *Organizational Work and Personal Factors in Employee and Absenteeism*. Psychological Bulletin 80 no.2 p 151- 179.
- Reeder, W.W. (1974). *Some Aspects of the Informal Social Participation of Form' Families in New York State* . New York . : Unpublished Ph D.Dissertation ,Cornell University Press.
- Senge, P.M. (1996). *The Fifth Discipline of Learning Organization*, London : Century Business.
- Vroom , H. (1970). *Management and Motivation*. New York : Penquin Book Ltd.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้

กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้แบบสอบถามประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ถามข้อมูลส่วนบุคคล มี 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ถามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้มี 36 ข้อ

ผู้วิจัยใครขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ และขอได้โปรดตอบให้ครบทุกข้อความตามความเป็นจริง คำตอบเหล่านี้จะไม่มีผลใด ๆ ต่อท่านและหน่วยงานของท่าน และท่านไม่จำเป็นต้องระบุชื่อลงในแบบสอบถาม ข้อมูลที่ท่านตอบมาทุกข้อ ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ และจะนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะรวมไม่ใช้เสนอเป็นรายบุคคล

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงใน () ลงในช่องว่างที่เว้นไว้ให้ตามความเป็นจริงสำหรับท่าน

	เฉพาะผู้วิจัย
1. เพศ () 1. ชาย () 2 . หญิง	☐
2. อายุ () 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี () 2. 26 - 35 ปี () 3. 36 - 45 ปี () 4. มากกว่า 45 ปี	☐
3. การศึกษาสูงสุด () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า () 3. สูงกว่าปริญญาตรี	☐
4. ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร () 1. น้อยกว่า 1 ปี () 2. 1 – 5 ปี () 3. 6 – 10 ปี () 4. มากกว่า 10 ปี	☐
5. ตำแหน่งหน้าที่การงานของท่าน () 1. พนักงานระดับปฏิบัติการ () 2. ผู้บริหารระดับต้น (Supervisor)/ผู้บริหารระดับกลาง (Manager) () 3. ผู้บริหารระดับสูง (Managing Director/Director/Senior Manager)	☐

นิยามขององค์การเรียนรู้

องค์การเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ คือ การคิดอย่างเป็นระบบการเป็นเจ้าของ นายตนเอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิด และการเรียนรู้เป็นทีมซึ่งจะส่งผลให้องค์การ สามารถปรับตัวเพื่อให้พร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวมทั้งทำให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกร่วมกัน และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์แก่องค์การและตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลัก ขององค์การ

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้
ท่านมีความเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนองค์การเรียนรู้ต่อไปนี้
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด (โปรดเลือกเพียงคำตอบเดียว)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เฉพาะผู้วิจัย
1. ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ ในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมใหม่ ขององค์การ						☐
2. ผู้บริหารฝึกให้พนักงานเป็นเจ้านายของตน เอง โดยการเข้าใจถึงระดับความสามารถหรือ ศักยภาพของตนรวมถึงบริหารงานด้วยตนเอง						☐
3. ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ และอนาคตขององค์การ						☐
4. ผู้บริหารให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้าง ความเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา การทดลอง และคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ						☐
5. ผู้บริหารฝึกให้พนักงานมีการเรียนรู้เป็นทีม โดยการจัดโปรแกรมการทำกิจกรรมกลุ่ม						☐

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพนักงานระดับ ปฏิบัติการ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เฉพาะผู้วิจัย
6. พนักงานมีความสนใจในเรื่องการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ						☐
7. พนักงานได้รับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับ การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ						☐
8. พนักงานรู้สึกว่ามีอิสระในการคิดและการตัดสินใจ ในการทำงาน						☐
9. พนักงานมีความรู้และเข้าใจถึงความต้องการ ในอนาคตขององค์การ						☐
10. พนักงานมีความรู้สึกโดยทั่วไปว่าสามารถจะ หาวิธีการที่ดีกว่าเดิมได้เสมอ						☐

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เฉพาะผู้วิจัย
11. กลุ่มพนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอแนะทางเลือกการแก้ปัญหาต่างๆที่เป็นไปอย่างเสรี						☐

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เฉพาะผู้วิจัย
12. องค์การดำเนินการลดขั้นตอนการทำงานทั้งระบบขององค์การให้น้อยลงเพื่อประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์การ						☐
13. องค์การมีนโยบายสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างชัดเจน						☐
14. องค์การและพนักงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การอย่างชัดเจน						☐
15. องค์การมีนโยบายสนับสนุนในเรื่องการเรียนรู้ด้วยตนเอง						☐
16. องค์การมีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อนและไม่เป็นอุปสรรคในการประสานงานและการทำงานเป็นทีม						☐

ความคิดเห็นเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานสูง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เฉพาะผู้วิจัย
17. มีบรรยากาศการทำงานและเวลาที่เหมาะสมทำให้เกิดการเห็นภาพรวมของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาทั้งระบบ						☐
18. มีเวลาเพียงพอในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานด้วยตนเอง						☐
19. ท่านมีความพึงพอใจในเรื่อง “การเรียนรู้ การอบรมและการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ” ที่จัดขึ้นตามแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การ						☐
20. แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหจะถูกผลักดันให้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ						☐
21. ในกลุ่มงานของท่านมีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน						☐

ความคิดเห็นเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานต่ำ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เฉพาะผู้วิจัย
22. มีบรรยากาศการทำงานและเวลาที่เหมาะสมทำให้เกิดการเห็นภาพรวมของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาทั้งระบบ						☐
23. มีเวลาเพียงพอในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานด้วยตนเอง						☐
24. ท่านมีความพึงพอใจในเรื่อง "การเรียนรู้ การอบรมและการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ" ที่จัดขึ้นตามแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การ						☐
25. แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหาจะถูกผลักดันให้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ						☐
26. ในกลุ่มงานของท่านมีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน						☐

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสาร	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เฉพาะผู้วิจัย
27. การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการช่วยทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ						☐
28. ตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานที่ได้รับการเผยแพร่ จะเป็นต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติตาม						☐
29. การกระจายข่าวสารข้อมูลสู่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและเชื่อถือได้ทำให้พนักงานรับรู้จุดมุ่งหมายร่วมกัน						☐
30. การสื่อสารที่ดีช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้การแก้ปัญหาด้วยตนเอง						☐
31. การเรียนรู้เป็นทีมต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ						☐

ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เฉพาะผู้วิจัย
32. การมอบรางวัลให้แก่พนักงานในกิจกรรมข้อเสนอแนะจะช่วยกระตุ้นพนักงานให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ						☐
33. บรรยากาศขององค์การที่มีระบบโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและคนอื่น ๆ						☐

ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เฉพาะผู้วิจัย
34. องค์การมีระบบผลตอบแทนที่ชัดเจนให้แก่พนักงานที่พัฒนาตนเองได้ตามเป้าหมายการพัฒนาขององค์การ						☐
35. เมื่อพนักงานได้ทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จะได้รับการสนับสนุนและยกย่องเมื่อเกิดผลสำเร็จ						☐
36. ข้อผิดพลาดที่เกิดจากบุคคลหรือหน่วยงาน จะได้รับการปรับให้เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และมีการถ่ายทอดให้ทีมงานรับทราบ						☐

แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้

กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้แบบสอบถามประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ถามข้อมูลส่วนบุคคล มี 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ถามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้มี 36

ข้อ รวมทั้งปัญหาและข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ และขอได้โปรดตอบให้ครบทุกข้อความตามความเป็นจริง คำตอบเหล่านี้จะไม่มีผลใด ๆ ต่อท่านและหน่วยงานของท่าน และท่านไม่จำเป็นต้องระบุชื่อลงในแบบสอบถาม ข้อมูลที่ท่านตอบมาทุกข้อ ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ และจะนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะรวมไม่ใช่เสนอเป็นรายบุคคล

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงใน () ลงในช่องว่างที่เว้นไว้ให้ตามความเป็นจริงสำหรับท่าน

	เฉพาะผู้วิจัย
1. เพศ ☐ () 1. ชาย () 2. หญิง	☐
2. อายุ () 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี () 2. 26 - 35 ปี () 3. 36 - 45 ปี () 4. มากกว่า 45 ปี	☐
3. การศึกษาสูงสุด () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า () 3. สูงกว่าปริญญาตรี	☐
4. ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร () 1. น้อยกว่า 1 ปี () 2. 1 – 5 ปี () 3. 6 – 10 ปี () 4. มากกว่า 10 ปี	☐
5. ตำแหน่งหน้าที่การงานของท่าน () 1. พนักงานระดับปฏิบัติการ () 2. ผู้บริหารระดับต้น (Supervisor)/ผู้บริหารระดับกลาง (Manager) () 3. ผู้บริหารระดับสูง (Managing Director/Director/Senior Manager)	☐

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เฉพาะผู้วิจัย
6. พนักงานมีความสนใจในเรื่องการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ						☐
7. พนักงานได้รับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ						☐
8. พนักงานรู้สึกว่ามีอิสระในการคิดและการตัดสินใจในการทำงาน						☐
9. พนักงานมีความรู้และเข้าใจถึงความต้องการในอนาคตขององค์กร						☐
10. พนักงานมีความรู้สึกโดยทั่วไปว่าสามารถจะหาวิธีการที่ดีกว่าเดิมได้เสมอ						☐
11. กลุ่มพนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอแนะทางเลือกการแก้ปัญหาต่างๆที่เป็นไปอย่างเสรี						☐

โปรดแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ปัญหาและอุปสรรค

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กร	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เฉพาะผู้วิจัย
12. องค์กรดำเนินการลดขั้นตอนการทำงานทั้งระบบขององค์กรให้น้อยลงเพื่อประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร						☐
13. องค์กรได้จัดให้มีการฝึกอบรมและมีนโยบายสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างชัดเจน						☐
14. องค์กรและพนักงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรอย่างชัดเจน						☐
15. องค์กรมีนโยบายสนับสนุนในเรื่องการเรียนรู้ด้วยตนเอง						☐
16. องค์กรมีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อนและไม่เป็นอุปสรรคในการประสานงานและการทำงานเป็นทีม						☐

โปรดแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การเรียนรู้

ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ

ปัญหาและอุปสรรค _____

ข้อเสนอแนะ _____

ความคิดเห็นเกี่ยวกับช่วงเวลาที่ทำงานที่มีปริมาณงานสูง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่สนใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เฉพาะผู้วิจัย
17. มีบรรยากาศการทำงานและเวลาที่เหมาะสมทำให้เกิดการเห็นภาพรวมของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาทั้งระบบ						☐
18. มีเวลาเพียงพอในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานด้วยตนเอง						☐
19. ท่านมีความพึงพอใจในเรื่อง “การเรียนรู้ การอบรมและการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ” ที่จัดขึ้นตามแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การ						☐
20. แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหาจะถูกผลักดันให้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ						☐
21. ในกลุ่มงานของท่านมีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน						☐

โปรดแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การเรียนรู้

ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาที่ทำงานที่มีปริมาณงานต่ำ

ปัญหาและอุปสรรค _____

ข้อเสนอแนะ _____

ความคิดเห็นเกี่ยวกับช่วงเวลาที่ทำงานที่มีปริมาณงานต่ำ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่สนใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เฉพาะผู้วิจัย
22. มีบรรยากาศการทำงานและเวลาที่เหมาะสมทำให้เกิดการเห็นภาพรวมของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาทั้งระบบ						☐
23. มีเวลาเพียงพอในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานด้วยตนเอง						☐
24. ท่านมีความพึงพอใจในเรื่อง “การเรียนรู้ การอบรมและการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ” ที่จัดขึ้นตามแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การ						☐

ความคิดเห็นเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานต่ำ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เฉพาะผู้วิจัย
25. แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหาจะถูกผลักดันให้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ						☐
26. ในกลุ่มงานของท่านมีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน						☐

โปรดแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานต่ำ

ปัญหาและอุปสรรค

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสาร	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เฉพาะผู้วิจัย
27. การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการช่วยให้เกิดความคิดอย่างเป็นระบบ						☐
28. ตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานที่ได้รับการเผยแพร่ จะเป็นต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติตาม						☐
29. การกระจายข่าวสารข้อมูลสู่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและเชื่อถือได้ทำให้พนักงานรับรู้จุดมุ่งหมายร่วมกัน						☐
30. การสื่อสารที่ดีช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้การแก้ปัญหาด้วยตนเอง						☐
31. การเรียนรู้เป็นทีมต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ						☐

โปรดแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร

.....

.....

ปัญหาและอุปสรรค

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เฉพาะผู้วิจัย
32. การมอบรางวัลให้แก่พนักงานในกิจกรรมข้อ เสนอแนะจะช่วยกระตุ้นพนักงานให้มีการคิด อย่างเป็นระบบ						☐
33. บรรยากาศขององค์การที่มีระบบโครงสร้าง แบบไม่เป็นทางการจะช่วยกระตุ้นให้พนักงาน แลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและคน อื่น ๆ						☐
34. องค์การมีระบบผลตอบแทนที่ชัดเจนให้แก่ พนักงานที่พัฒนาตนเองได้ตามเป้าหมายการ พัฒนาขององค์การ						☐
35. เมื่อพนักงานได้ทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จะได้ รับการสนับสนุนและยกย่องเมื่อเกิดผลสำเร็จ						☐
36. ข้อผิดพลาดที่เกิดจากบุคคลหรือหน่วยงาน จะได้รับการปรับให้เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ ที่สร้างสรรค์และมีการถ่ายทอดให้ทีมงานรับ ทราบ						☐

โปรดแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การเรียนรู้

ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ

ปัญหาและอุปสรรค

ข้อเสนอแนะ

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อผู้วิจัย	นางสาวอภิญญา ปลั่งพินิจกิจการ
วันเดือนปีเกิด	4 ตุลาคม พุทธศักราช 2511
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 194 ซอยเปรมสมบัติแยก 5 ถนนประชาสงเคราะห์ เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10320
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2532	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เคมี) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
พ.ศ. 2546	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร