

การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด  
Evaluation of Learning Organization of Quality Ceramic Company Limited

อุเทน อลังการนนท์\* และเขมกร ไชยประสิทธิ์\*\*

### บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร คือ พนักงานทั้งหมด จำนวน 789 คน โดยใช้แบบสอบถาม DLOQ ประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 มิติ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 57.3 อายุ 25-30 ปี ร้อยละ 27.4 อายุงานต่ำกว่า 3 ปี ร้อยละ 42.4 ระดับการศึกษาสูงสุด คือ มัธยมศึกษาตอนปลาย ปวส. หรือเทียบเท่า ร้อยละ 44.0 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000-15,000 บาท ร้อยละ 43.0 และมีสถานภาพโสด ร้อยละ 51.8 โดยมีบุคลากรตำแหน่งพนักงานรายวันมากที่สุด จำนวน 522 คน หรือร้อยละ 72.70 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ 231 คน หรือร้อยละ 25.20 และผู้บริหาร 16 คน หรือร้อยละ 2.10

การประเมินมิติแห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายมิติต่อปรากฏการณ์ค่อนข้างบ่งชี้ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยการประเมินสูงสุดสุดไปต่ำสุด คือ มิติการให้ภาวะผู้นำต้นแบบส่งเสริมการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.80) รองลงมาเป็น มิติการสนับสนุนให้ซักถามและสนทนา (ค่าเฉลี่ย 3.73) มิติการส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม (ค่าเฉลี่ย 3.68) มิติการเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อม (ค่าเฉลี่ย 3.67) มิติการสร้างระบบรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.62) มิติการให้อำนาจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.60) และมิติการสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.56) บุคลากรที่มีเพศ ตำแหน่งงาน อายุงานแตกต่างกัน มิติที่ควรพัฒนาเหมือนกัน คือ มิติการสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง ด้วยการสนับสนุนเงินหรือทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการเรียนรู้ โดยพนักงานรายวันเป็นกลุ่มที่ประเมินค่าเฉลี่ยต่ำสุด และบุคลากรที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี ประเมินมิติการให้อำนาจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรต่ำกว่ามิติอื่น เมื่ออายุงาน 6 ปี ขึ้นไปประเมินมิติการสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่องต่ำกว่ามิติอื่น

### Abstract

This study aimed to assess learning organization of the Quality Ceramic Company Limited. Data were gathered from the total of 789 employees of the studied company, as the research population. The DLOQ questionnaire was applied to evaluate 7 dimensions of the learning organization. Data were analyzed by the descriptive statistics i.e frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The findings presented that most respondents (57.3%) were female in the age of 25-30 years old (27.4%) with less than 3 years' experience (42.4%). Their education background was high-school/high-vocational certificate level or equivalence (44.0%) and their average monthly income was 10,000-15,000 Baht (43%). 51.8% of the respondents were single. The findings also revealed that 522 employees (72.70%), which was regarded as the most employees, were in the position of daily hire employee; 231 employees

\* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการและการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

(25.20%) were in the position of operation staff; and 16 employees (2.10%) were in the position of executives.

Results of the evaluation of learning organization indicated that the learning organization of the studied company was often observed in both overall perspectives and in every single dimension. Following were respectively shown the list of dimensions with the highest evaluation scores and the dimensions with the lowest evaluation scores: learning encouragement from the leadership role model (3.80%); promoting inquiry and dialogue (3.73%); encouraging collaboration and team learning (3.68%), connecting the organization to its environment (3.67%), creating systems to capture and share learning (3.62%); empowering people toward a collective vision (3.60%); and creating continuous learning opportunities (3.56%). For those who were in the same groups of gender and age and those who were in the different groups of years' experience, the dimension that needed to be improved was the dimension of creating continuous learning opportunity through the offer of financial support or other forms of learning support. The results presented that those who were in the daily hire employee position gave the lowest scores on the evaluation. The employees with under 5 years' experience gave evaluation scores to the dimension of empowering people toward a collective vision less than other dimensions, while the employees with over 6 years' experience rated the evaluation scores for the dimension of creating continuous learning opportunities less than other dimensions.

## บทนำ

บริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 59 หมู่ 4 ต. ปงยางคก อ.ห้างฉัตร จ.ลำปาง ก่อตั้งเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2536 เป็นธุรกิจขนาดกลางในอุตสาหกรรมการผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องใช้บนโต๊ะอาหารประเภทเซรามิกเนื้อ Premium Fine Porcelain สำหรับลูกค้ากลุ่มโรงแรม และร้านอาหาร ตลอดจนใช้ในครัวเรือน (บริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด, 2563) ปัจจุบันมีพนักงานประมาณ 650 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 ก.ย. 2563) กระบวนการผลิตส่วนใหญ่ใช้แรงงานจากคนเป็นหลัก ซึ่งต้องอาศัยทักษะความชำนาญของพนักงานเป็นสำคัญ การได้มาซึ่งองค์ความรู้แต่ละคนแตกต่างกันเกิดจากพื้นฐานระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และการฝึกอบรมจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรปัจจุบันบริษัท ฯ ยังคงมุ่งเน้นในการออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกมานำเสนอลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบ และพัฒนานั้นยังคงได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้า ทำให้มีแนวโน้มของการเพิ่มขึ้นของยอดขายอย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้องมีการจ้างงานเพิ่มขึ้น และขณะเดียวกันการลาออกของพนักงานก็เป็นผลให้ต้องทำการสรรหาพนักงานใหม่เพื่อมาทดแทนพนักงานที่ลาออกด้วย ถึงแม้ปัจจุบันอัตราการลาออกของบริษัท ฯ ยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์ควบคุมก็ตาม ซึ่งพนักงานที่รับเข้ามาใหม่จะต้องได้รับการอบรมฝึกฝนทักษะความชำนาญ ซึ่งต้องอาศัยทีมงานจากฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หน่วยงานต้นสังกัด และรวมถึงหน่วยงานจากภายนอก รวมทั้งการขาดแคลนบุคลากรส่วนหนึ่งที่ต้องเกษียณไปตามอายุ การพัฒนาบุคลากรขึ้นมามีมาทดแทนล้วนต้องอาศัยเวลา และเป็นต้นทุนในการดำเนินการเช่นกัน ดังนั้น เมื่อพนักงานเกษียณลาออก หรือมีการโยกย้าย เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หากองค์กรขาดการจัดการองค์ความรู้ที่เหมาะสม องค์ความรู้ที่สั่งสมไว้ก็จะพลอยสูญไปกับตัวพนักงานด้วย (HR NOTE, 2565)

บริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากวิสัยทัศน์ (Vision) ของบริษัทฯ ที่ต้องการเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เซรามิก

ประเภทเครื่องใช้บนโต๊ะอาหารที่มีคุณค่าและมีชื่อเสียงในระดับแนวหน้าของไทย (บริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด, 2563) ซึ่งการที่บริษัทฯ จะสามารถก้าวไปเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เซรามิกประเภทเครื่องใช้บนโต๊ะอาหารที่มีคุณค่าและมีชื่อเสียงในระดับแนวหน้าของไทยได้นั้น องค์กรจะต้องมุ่งพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรโดย การสร้าง พัฒนา และรักษาทรัพยากรบุคคลตลอดจนการพัฒนาสมรรถนะเชิงเทคโนโลยี ซึ่งถือเป็นพันธกิจ (Mission) ที่สำคัญที่องค์กรให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมขององค์กรตามแนวทางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติพนักงานตามลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบ การคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน จัดให้มีการฝึกอบรม การสอนงาน การมีระบบพี่เลี้ยงเพื่อคอยให้คำแนะนำพนักงานใหม่เมื่อเข้าร่วมงาน การจัดทีมในส่วนงานการผลิตเพื่อร่วมแก้ไขปัญหาการผลิตร่วมกัน และรวมถึงการประสานงานกับทีมอื่นข้ามสายงานเพื่อร่วมแก้ไขปัญหาอย่างบูรณาการ ซึ่งจะทำให้พนักงานได้ตระหนักถึงปัญหาร่วมกัน และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร และนอกจากการเรียนรู้ภายในองค์กรแล้วนั้น บริษัทฯยังให้ความสำคัญของแหล่งความรู้ภายนอกองค์กรด้วยเช่นกัน ได้แก่ การศึกษาหรือรับคำแนะนำจากทางผู้ขาย (Supplier) การรับคำแนะนำ ดี ชม จากลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ การเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกบริษัทฯ มาให้ความรู้ ฝึกอบรมแก่พนักงานภายในองค์กรในด้านต่างๆ หรือการส่งพนักงานไปฝึกอบรม สัมมนาภายนอกบริษัทฯ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพ และเพิ่มองค์ความรู้ในงานให้แก่พนักงาน และรวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานระดับบริหารไปศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นขององค์กรในการดำเนินการตามแนวทางของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง เพื่อให้องค์กรสามารถที่จะเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต และสามารถแข่งขันในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมธุรกิจอย่างรวดเร็วได้

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษาการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด โดยผลจากการศึกษาในครั้งนี้จะทำให้สามารถทราบถึงระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบัน และสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ทำให้ทราบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด
2. สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปทำการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

## ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามสำเร็จรูป DLOQ ของ Marsick และ Watkins (Marsick & Watkins, 2003) ซึ่งมีระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ พนักงานบริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด จำนวน 789 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม 2564) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีสถานที่เก็บรวบรวมข้อมูลคือ ที่บริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืนสมบูรณ์ทั้งสิ้น 759 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96.20 ของจำนวนกลุ่มประชากร และจำนวนแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ เก็บข้อมูลปฐมภูมิ จากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีสถานที่เก็บรวบรวมข้อมูลคือ ที่บริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืนสมบูรณ์ทั้งสิ้น 759 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96.20 ของจำนวนกลุ่มประชากร และจำนวนแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุตนเอง อายุการทำงาน ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสถานภาพ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้แบบวัด DLOQ ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ การสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง การสนับสนุนให้ซักถามและสนทนา การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม การสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้อำนาจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อม การให้ภาวะที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 6 ระดับ คะแนน จำนวน 43 ข้อ

ผู้ศึกษานำแบบวัดไปทดลองใช้ เพื่อหาคุณภาพด้านความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม พบว่า การสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง 7 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.887 การสนับสนุนให้ซักถามและสนทนา 6 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.917 การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม 6 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.912 การสร้างระบบรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ 6 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.931 การให้อำนาจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร 6 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.936 การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อม 6 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.931 การให้ภาวะผู้นำต้นแบบส่งเสริมการเรียนรู้ 6 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.949 รวมทั้งฉบับ 0.981

ส่วนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ เป็นลักษณะคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น จำนวน 1 ข้อ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) โดย

ลักษณะข้อคำถามเป็นการให้คะแนนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในปัจจุบัน หากการดำเนินการในแต่ละข้อคำถามนั้นไม่เคยปรากฏเลย (Almost Never) ให้ระบุเป็น (1) และหากการดำเนินการในแต่ละข้อคำถามปรากฏเกือบจะทุกครั้ง (Almost Always) ให้ระบุเป็น (6) ในกระดาษคำตอบ ใช้การหาค่าเฉลี่ยของทั้ง 6 ระดับ และใช้ตารางไขว้ (Crosstab) เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของการประเมินความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ ตำแหน่งงาน และอายุงาน

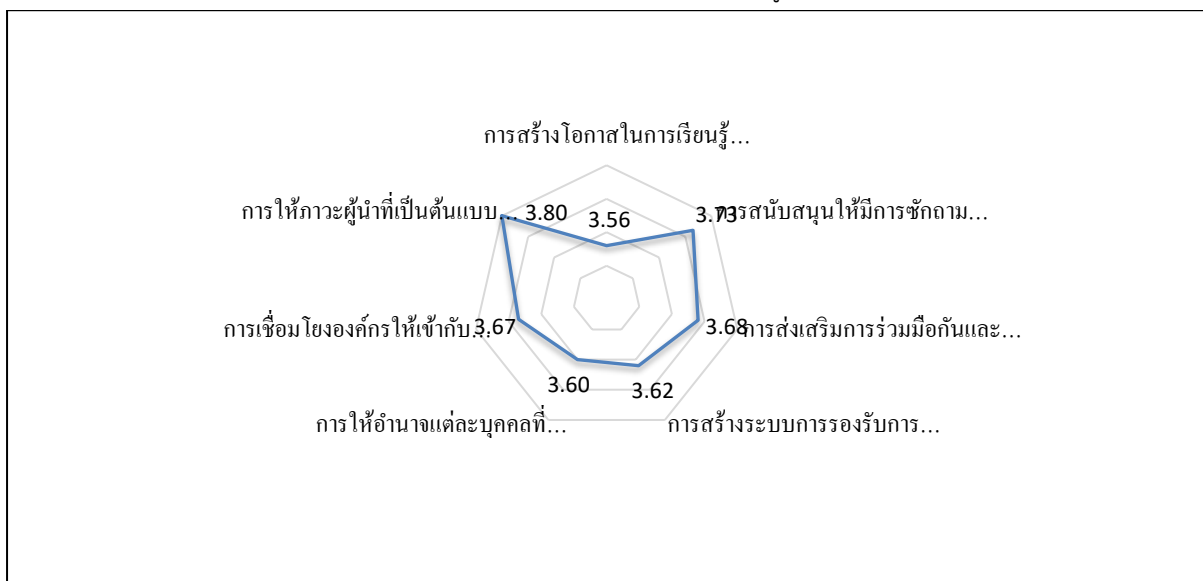
## ผลการศึกษา

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการศึกษาข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด จำนวน 759 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 57.3 มีอายุอยู่ระหว่าง 25-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.4 มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.4 มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับ มัธยมศึกษาตอนปลาย ปวส. หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 44.0 มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับพนักงานรายวัน คิดเป็นร้อยละ 72.7 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000-15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 43.0 และมีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 51.8

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด

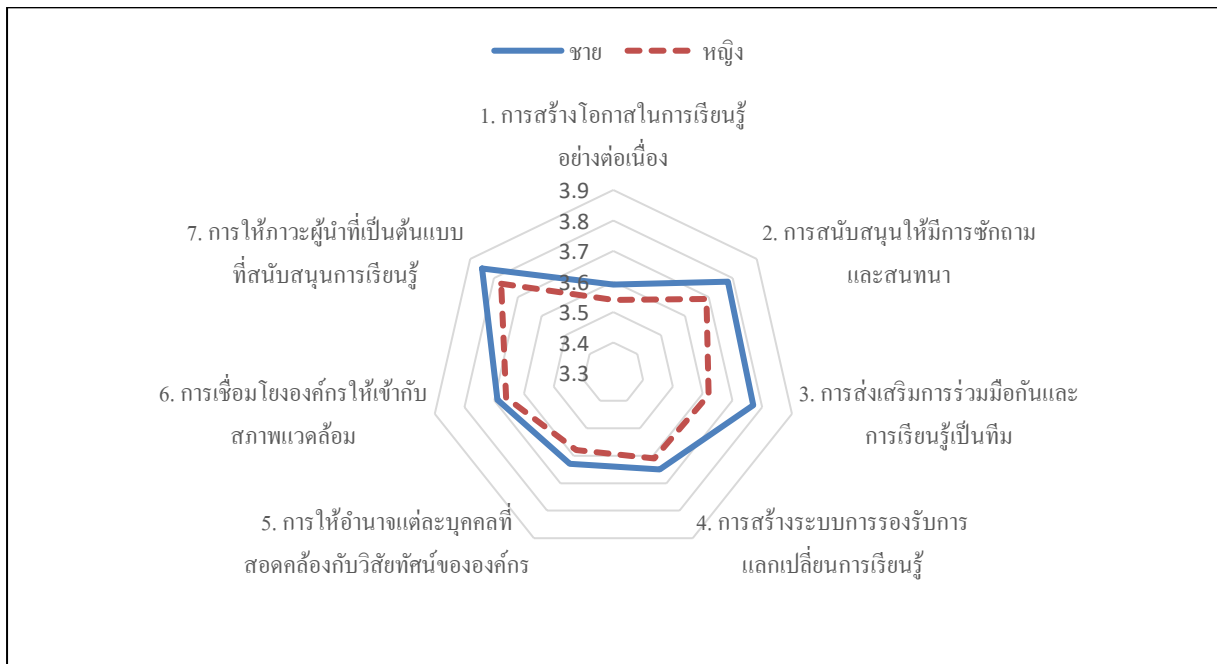
จากผลการศึกษาคะแนนเฉลี่ยของมิติการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด พบว่า ในภาพรวมปรากฏค่อนข้างบ่งชี้ ค่าเฉลี่ยรวม 3.67 เมื่อพิจารณาแต่ละมิติการเรียนรู้ พบว่า อยู่ในระดับปรากฏค่อนข้างบ่งชี้ทุกมิติ โดยเรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยสูงไปต่ำ ดังนี้ การให้ภาวะผู้นำต้นแบบส่งเสริมการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ย 3.80 การสนับสนุนให้ซักถามและสนทนา ค่าเฉลี่ย 3.73 การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม ค่าเฉลี่ย 3.68 การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อม ค่าเฉลี่ย 3.67 การสร้างระบบรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ย 3.62 การให้อำนาจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร ค่าเฉลี่ย 3.60 การสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ย 3.56 แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กราฟแสดงคะแนนเฉลี่ยแสดงจำนวนค่าเฉลี่ย และลำดับของการรับรู้ ของผู้ตอบแบบสอบถามต่อมิติด้านต่างๆ ต่อการดำเนินการที่สำคัญสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

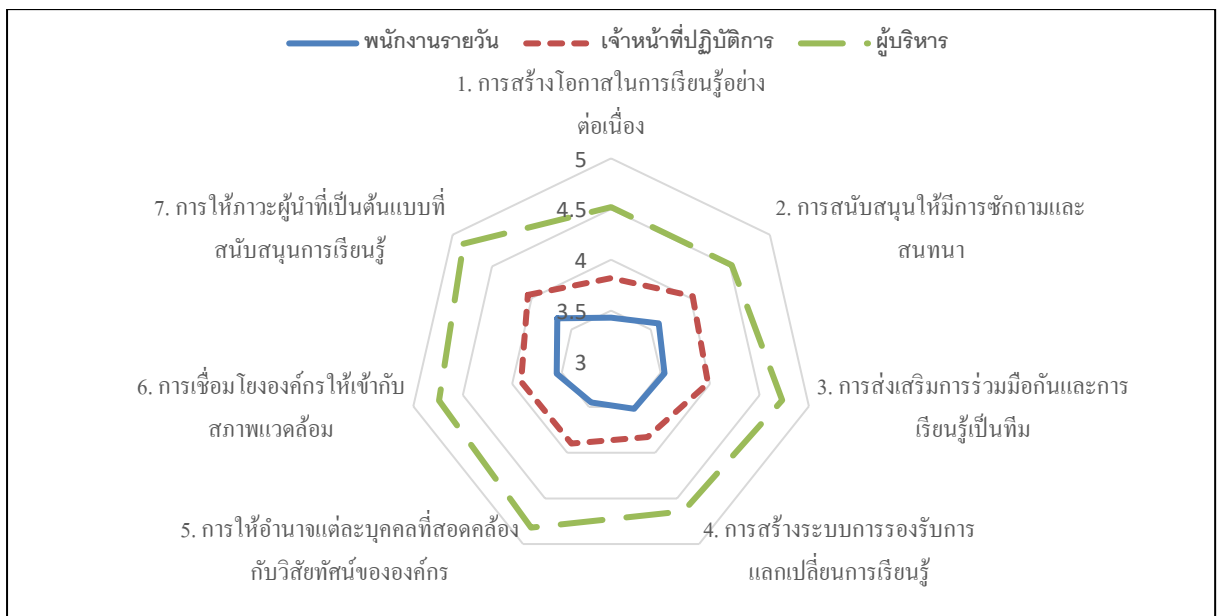
### ส่วนที่ 3 ข้อมูลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

จากผลการศึกษา พบว่า การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด จำแนกตามเพศ พบว่า มีการรับรู้ ปรากฏค่อนข้างบ่งชี้ทั้งใน เพศชาย ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.49 และเพศหญิง ค่าเฉลี่ย 3.49 แสดงดังภาพที่ 2



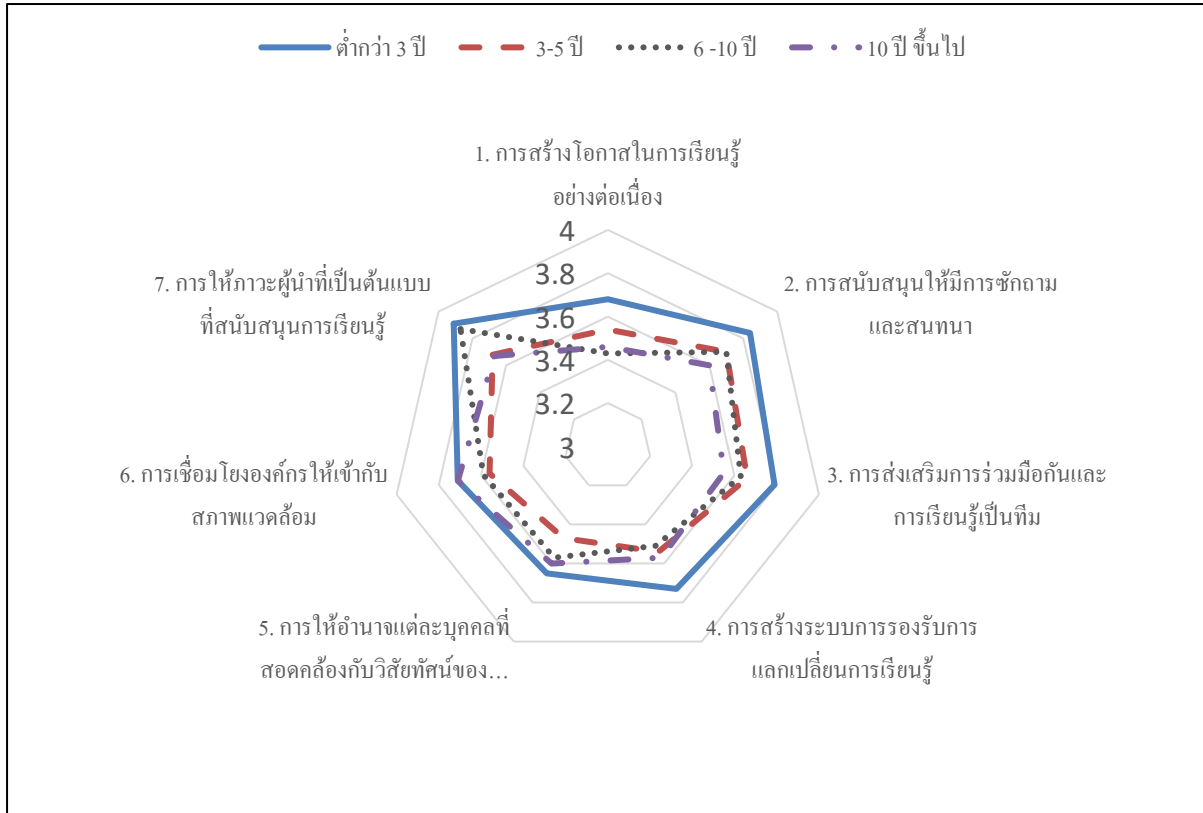
ภาพที่ 2 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยของการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละมิติ จำแนกตามเพศ

จากผลการศึกษา การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน ในแต่ละมิติ พบว่า การรับรู้ของบุคลากรในตำแหน่งงานผู้บริหาร ค่าเฉลี่ย 4.69 จะมีการรับรู้ปรากฏบ่อย ในขณะที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ค่าเฉลี่ย 3.93 และพนักงานรายวัน ค่าเฉลี่ย 3.54 จะมีการรับรู้ ปรากฏค่อนข้างบ่อย เหมือนกันแสดงภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยของการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละมิติ จำแนกตามตำแหน่งงาน

จากผลการศึกษา การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด จำแนกตามอายุงาน พบว่า การรับรู้ของบุคลากรในทุกช่วงอายุงานปรากฏค่อนข้างบ่งชี้ทั้งหมด โดยอายุงานต่ำกว่า 3 ปี ค่าเฉลี่ย 3.76 อายุงาน 6-10 ปี ค่าเฉลี่ย 3.61 อายุงาน 10 ปีขึ้นไป ค่าเฉลี่ย 3.60 และอายุงาน 3 - 5 ปี ค่าเฉลี่ย 3.59 ตามลำดับ แสดงดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยของการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละมิติ จำแนกตามอายุงาน

### อภิปรายผลการศึกษา

#### 1. มิติด้านการสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้ายในการจำแนกตามมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56 อยู่ในระดับ ปรากฏค่อนข้างบ่งชี้ ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม จะมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง บุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประภัสสร สุวรรณมาโจ (2556) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพนักงาน บริษัท เชียงใหม่ริมตอຍ จำกัด สอดคล้องกับบรรณวรรณ โตเจริญวิวัฒน์ (2557) ที่ทำการศึกษาเรื่อง มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัทให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ ABC จำกัด สอดคล้องกับ พงศกร ศรีสมยา (2559) ได้ทำการศึกษา กระบวนการพัฒนาคุณภาพกับการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเครือข่ายบริการปฐมภูมิ อำเภอเมืองลำพูน สอดคล้องกับกนกพร ศรีวิสัย (2561) ที่ทำการศึกษ การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยบุคลากร สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี



## 2. มิติด้านการสนับสนุนให้ซักถามและสนทนา

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่สองในการจำแนกตามมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73 อยู่ในระดับ ปრაกฏค่อนข้างบ่อย ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม จะมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง บุคลากรบุคลากรรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ก่อนที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเอง ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ พงศกร ศรีสมยา (2559) แต่พบว่าไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประภัสสร สุวรรณมาโจ (2556) ซึ่งมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง บุคลากรทุกคนปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพ ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กนกพร ศรีวิสัย (2561) ซึ่งมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง พนักงานทุกคนปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพ ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อรวรรณ โตเจริญวิวัฒน์ (2557) ซึ่งมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง คนในหน่วยงานให้ความเคารพต่อความคิด และการปฏิบัติ

## 3. มิติด้านการส่งเสริมความร่วมมือและทีมเรียนรู้ร่วมกัน

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่สามในการจำแนกตามมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 อยู่ในระดับ ปრაกฏค่อนข้างบ่อย ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม จะมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง ทีมงานให้ความสำคัญทั้งต่อผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานและความสุขในการทำงานนั้นๆ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประภัสสร สุวรรณมาโจ (2556) สอดคล้องกับอรวรรณ โตเจริญวิวัฒน์ (2557) สอดคล้องกับ พงศกร ศรีสมยา (2559) แต่พบว่าไม่สอดคล้องกับ กนกพร ศรีวิสัย (2561) ซึ่งมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง ทีมงานมีอิสระในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายในการทำงานตามความจำเป็น

## 4. มิติด้านการสร้างระบบรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ห้าในการจำแนกตามมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62 อยู่ในระดับ ปრაกฏค่อนข้างบ่อย ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม จะมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง บริษัทมีการปรับปรุงฐานข้อมูลด้านความสามารถของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกับ พงศกร ศรีสมยา (2559) แต่พบว่าไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประภัสสร สุวรรณมาโจ (2556) ซึ่งมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่จำเป็นได้ง่ายและรวดเร็ว ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อรวรรณ โตเจริญวิวัฒน์ (2557) ซึ่งมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง หน่วยงานมีการเผยแพร่สิ่งที่ได้เรียนรู้ (lessons learned) ให้กับคนในหน่วยงาน และไม่สอดคล้องกับ กนกพร ศรีวิสัย (2561) ซึ่งมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง การสร้างระบบการวัดความสามารถของบุคลากรแต่ละคนเพื่อเปรียบเทียบความสามารถในปัจจุบันกับความสามารถที่ต้องการในอนาคต

## 5. มิติด้านการให้อำนาจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่หกในการจำแนกตามมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60 อยู่ในระดับ ปრაกฏค่อนข้างบ่อย ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม จะมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง บริษัทมีการวางวิสัยทัศน์ที่บุคลากรทุกระดับและทุกทีมงานสามารถมีส่วนร่วมได้ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ซึ่ง สอดคล้องกับ พงศกร ศรีสมยา (2559) แต่พบว่าผลการศึกษาในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับ ประภัสสร สุวรรณมาโจ (2556) ซึ่งมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง บริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องการในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ ไม่สอดคล้องกับอรวรรณ โตเจริญวิวัฒน์ (2557) ซึ่งมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้วางแผนงานของตนเอง และไม่สอดคล้องกับ กนกพร ศรีวิสัย (2561) ซึ่งมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง การให้ทางเลือกแก่พนักงานในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย



#### 6. มิติด้านการเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อม

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่สี่ในการจำแนกตามมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 อยู่ในระดับ ปრაกฏค่อนข้างบ่อย ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม จะมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง บริษัทบริษัทสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้าโดยใช้หลักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประภัสสร สุวรรณมาโจ (2556) สอดคล้องกับอรรวรรณ โตเจริญวิวัฒน์ (2557) สอดคล้องกับ พงศกร ศรีสมยา (2559) และสอดคล้องกับ กนกพร ศรีวิสัย (2561) แต่พบว่าการศึกษาในครั้งนี้

#### 7. มิติด้านการให้ภาวะผู้นำต้นแบบส่งเสริมการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่หนึ่งในการจำแนกตามมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80 อยู่ในระดับ ปრაกฏค่อนข้างบ่อย ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม จะมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง บริษัทมีหัวหน้างานที่มุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเรียนรู้้อย่างสม่ำเสมอ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประภัสสร สุวรรณมาโจ (2556) สอดคล้องกับอรรวรรณ โตเจริญวิวัฒน์ (2557) สอดคล้องกับ พงศกร ศรีสมยา (2559) แต่พบว่าการศึกษาในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับ กนกพร ศรีวิสัย (2561) ซึ่งมีการรับรู้ต่อปัจจัยย่อยในเรื่อง การมีหัวหน้างานที่เป็นทั้งพี่เลี้ยงและโค้ช ให้กับลูกทีมอย่างทั่วถึง

### ข้อค้นพบ

1. การรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับ/หมวด บุคลากรมีการรับรู้ ปრაกฏค่อนข้างบ่อย คะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกันในทุกระดับ/หมวด โดยเรียงลำดับตามระดับ/หมวดที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่ำที่สุด ได้แก่ ระดับส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ยรวม 3.65 ระดับองค์กร มีค่าเฉลี่ยรวม 3.67 และระดับทีมงาน มีค่าเฉลี่ยรวม 3.68

2. การรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามมิติ บุคลากรมีการรับรู้ปრაกฏค่อนข้างบ่อย โดยมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่ำที่สุด ได้แก่ การสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ยรวม 3.56 และค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดได้แก่ การรับรู้ต่อมิติการให้ภาวะผู้นำต้นแบบส่งเสริมการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ยรวม 3.80

3. การรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามส่วนบุคคล - เพศ มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่ำที่สุดได้แก่ การสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง พบว่า บุคลากรทั้งเพศชายและเพศหญิง มีการรับรู้ ปრაกฏค่อนข้างบ่อย เหมือนกัน โดยเพศชาย มีค่าเฉลี่ยรวม 3.59 เพศหญิง มีค่าเฉลี่ยรวม 3.54 และมีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดได้แก่ การรับรู้ต่อมิติการให้ภาวะผู้นำต้นแบบส่งเสริมการเรียนรู้ โดยเพศชาย มีค่าเฉลี่ยรวม 3.85 เพศหญิง มีค่าเฉลี่ยรวม 3.77

4. การรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามส่วนบุคคล - ตำแหน่งงาน พบว่า

4.1 ค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่ำที่สุดได้แก่ การสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง พบว่า บุคลากรในตำแหน่งพนักงานรายวัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ปრაกฏค่อนข้างน้อย มีค่าเฉลี่ย 3.43 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ มีการรับรู้ปრაกฏค่อนข้างบ่อย มีค่าเฉลี่ยรวม 3.82 และผู้บริหารมีการรับรู้ปრაกฏบ่อย ค่าเฉลี่ยรวม 4.52 ค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดได้แก่ การรับรู้ต่อมิติการให้ภาวะผู้นำต้นแบบส่งเสริมการเรียนรู้ บุคลากรในตำแหน่งพนักงานรายวัน มีค่าเฉลี่ย 3.78 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยรวม 4.05 และผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยรวม 4.86

4.2 บุคลากรระดับพนักงานรายวัน มีค่าเฉลี่ยรวมการรับรู้ต่ำที่สุด โดยปრაกฏค่อนข้างบ่อย ค่าเฉลี่ยรวม 3.54 ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในแต่ละมิติพบว่าพนักงานรายวันมีการรับรู้ปრაกฏค่อนข้างน้อยต่อหลาย ๆ มิติ ได้แก่ การสร้าง

โอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยรวม 3.43 ถัดมาคือการรับรู้ต่อมิติ การให้อำนาจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร มีค่าเฉลี่ยรวม 3.45 และการสร้างระบบรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยรวม 3.52

4.3 บุคลากรระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ มีการรับรู้ปรากฏค่อนข้างบ่อย มีค่าเฉลี่ยรวม 3.93 ในแต่ละมิติ มีการรับรู้ในระดับปรากฏค่อนข้างบ่อยทุกมิติ โดยค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุด ได้แก่ การรับรู้ต่อมิติการให้ภาวะผู้นำต้นแบบ ส่งเสริมการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยรวม 4.05 และค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่น้อยที่สุด คือ การสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยรวม 3.82

4.4 บุคลากรระดับผู้บริหาร มีการรับรู้ปรากฏบ่อย ค่าเฉลี่ยรวม 4.69 ซึ่งเป็นระดับการรับรู้ที่สูงกว่าตำแหน่งอื่น เมื่อพิจารณาในแต่ละมิติ พบว่า ผู้บริหารรับรู้ปรากฏบ่อยในทุกมิติ โดยค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุด ได้แก่ การรับรู้ต่อมิติการให้ภาวะผู้นำต้นแบบส่งเสริมการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ยรวม 4.86 และค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่น้อยที่สุด คือ การสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง และการสนับสนุนให้ซักถามและสนทนา ค่าเฉลี่ยรวม 4.52 เท่ากัน

5. การรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่น้อยที่สุด พบว่า บุคลากรที่มีอายุงานต่ำกว่า 6 ปี จะมีการรับรู้ต่อมิติ การให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่น้อยที่สุดเหมือนกัน ในขณะที่บุคลากรที่มีอายุงานมากกว่า 6 ปีขึ้นไป จะมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่น้อยที่สุด ต่อมิติ การสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่น้อยที่สุดเหมือนกัน ค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุด พบว่าบุคลากรที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี และอายุงาน 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุด ต่อมิติ การให้ภาวะผู้นำต้นแบบส่งเสริมการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดเหมือนกัน โดยบุคลากรที่มีอายุงาน 3-5 ปี และอายุงาน 10 ปี ขึ้นไป จะมีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุด ต่างออกไป โดยบุคลากรที่มีอายุงาน 3-5 ปี มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดต่อมิติ การสนับสนุนให้ซักถามและสนทนา และอายุงาน 10 ปี ขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดต่อมิติ การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อม

## ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารควรมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม สำหรับใช้ในการสนับสนุนการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ทั้งที่เป็นในรูปแบบเงินสนับสนุน ได้แก่ สวัสดิการค่าฝึกอบรม สัมมนา หรือในรูปแบบที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ อุปกรณ์ สถานที่ อุปกรณ์ และมีการกำหนดหลักเกณฑ์ และให้ความสำคัญในการสื่อสารให้ทั่วถึงทั้งองค์กร ให้บุคลากรทุกระดับได้ทราบถึงการสนับสนุนดังกล่าวของทางองค์กร หรือให้ฝ่ายบุคคลค้นหาและกลั่นกรองหลักสูตรการฝึกอบรมที่สนับสนุนโดยหน่วยงานภาครัฐ เพื่อส่งพนักงานไปฝึกอบรมในหัวข้อที่เหมาะสมต่อไป

2. ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการที่องค์กรให้ความยกย่อง ชื่นชมบุคลากรที่มีการแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจสำหรับการเรียนรู้อย่างจริงจัง เช่น การชมเชย การมอบใบประกาศนียบัตร หรือของกำนัลตามความเหมาะสม เป็นต้น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้แก่ตัวพนักงาน และยังเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ให้เกิดแรงจูงใจในการที่จะมุ่งมั่น ในการเรียนรู้อย่างจริงจัง ซึ่งองค์กรควรแสดงออกอย่างจริงจัง และกำหนดเกณฑ์ในการยกย่อง ชื่นชมตามความเหมาะสม และสื่อสารประกาศให้พนักงานทราบโดยทั่วกัน

3. การให้อำนาจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผ่านช่องทางต่าง ๆ ตามความเหมาะสม เช่น จัดให้มีกล่องรับความคิดเห็น จัดให้มีการประเมินประจำปีของฝ่ายต่าง ๆ และกำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดเจนที่จะให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านสายการบังคับบัญชา หรือสามารถเข้าพบผู้บริหารได้ โดยมีการนำความคิดเห็นที่ได้รับมาพิจารณา และนำมาปรับกลยุทธ์ในการดำเนินการตามความเหมาะสม

4. ผู้บริหารควรมีการผลักดันให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร เกิดความตระหนักในเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้บุคลากรมีการปรับค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และมองเห็นภาพรวมในอนาคตในทิศทางเดียวกัน มีความผูกพัน

และเป็นแรงผลักดันตนเองในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ด้วยการสื่อสารผ่านการประชุมทีมงาน จัดให้มีบอร์ดข้อมูลข่าวสารเพื่อสื่อสารข่าวสาร และจัดให้มีเนื้อหาส่วนหนึ่งต่อกันถึงถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่อร่วมกันขององค์กร ตลอดจนจัดให้มีกิจกรรมสัมพันธ์สร้างความสามัคคีในองค์กร เช่น กีฬา งานเลี้ยงสังสรรค์ในวันสำคัญ โดยสอดแทรกการประชาสัมพันธ์ต่อกันถึงค่านิยมขององค์กรบ่อย ๆ

5. ผู้บริหารควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผล ความคุ้มค่าของการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมที่ชัดเจน โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมิน ควรพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านหลักสูตร ด้านผู้เข้าอบรม ด้านวิทยากร ด้านรูปแบบและวิธีการฝึกอบรม ด้านสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวก และการกำหนดการประเมิน และวัตถุประสงค์ ทั้งนี้หลังการฝึกอบรม ควรมีการประเมิน และวัดผลความคุ้มค่าของการส่งพนักงานไปฝึกอบรม โดยพิจารณาจาก การนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาทักษะงานที่ปฏิบัติเป็นผลให้ปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น มีการนำความรู้ไปถ่ายทอดแบ่งปันในทีม และผลลัพธ์ที่ดีที่เกิดกับองค์กรได้แก่ ต้นทุนการผลิตต่ำลง การเพิ่มขึ้นของผลผลิต และทำการพิจารณาปรับปรุงในกรณีผลการประเมินไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6. ผู้บริหารควรจัดให้มีการจัดกิจกรรมลักษณะกิจกรรมแบบกลุ่มข้ามสายงาน เพื่อเป็นการสลายพฤติกรรมลอคอคติ เพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน และทำให้การทำงานร่วมกันในองค์กรมีความราบรื่นยิ่งขึ้น ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงความเคารพต่อพนักงานทุกระดับ มีการแสดงออกอย่างจริงใจ มีเหตุ มีผล โดยปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่างอย่างต่อเนื่อง ให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ จดจำ และทำตามแบบอย่าง เพื่อสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนาอย่างเป็นอิสระในกลุ่มพนักงาน

7. ข้อเสนอแนะสำหรับกลุ่มพนักงานรายวัน ซึ่งเป็นกลุ่มที่ประเมินมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่ต่ำกว่าทุกกลุ่ม ผู้บริหารควรให้ความสนใจ และดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

7.1 การสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่องในกลุ่มพนักงานรายวัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการสื่อสารกับพนักงานกลุ่มนี้เป็นพิเศษ โดยการมอบหมายหัวหน้างาน ทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ให้เกิดบรรยากาศที่ดีไม่กล่าวโทษเมื่อเกิดความผิดพลาด แต่ใช้เป็นโอกาสในการเรียนรู้จากความผิดพลาดร่วมกัน และรวมถึงการกล่าวชื่นชม ยกย่องเมื่อพนักงานมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจ และคอยสื่อสารในวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้ทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นแรงผลักดันตนเองในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

7.2 การสร้างระบบรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้สำหรับกลุ่ม พนักงานรายวัน ผู้บริหารควรจัดให้พนักงานรายวัน สามารถเข้าถึงยังระบบฐานข้อมูลที่เป็นแหล่งของการเรียนรู้ตามความเหมาะสม ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการผลิต โดยใช้ช่องทางประชาสัมพันธ์ เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ในหน่วยงาน เพื่อเป็นบทเรียนที่สร้างและรวบรวมไว้สำหรับพนักงานในองค์กรในแต่ละระดับ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้ามาศึกษาและนำไปใช้พัฒนาตนเอง

7.3 การให้อ่านจอสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรสำหรับกลุ่มพนักงานรายวัน ผู้บริหารควรจัดให้มีช่องทางในการสื่อสารเพื่อรับข้อเสนอแนะจากพนักงาน เช่น จัดให้มีตู้รับความคิดเห็น โดยผู้บริหารควรมีความคิดที่เปิดกว้าง ไม่ปิดกั้นในการรับฟังความคิดเห็น โดยมีการนำความคิดเห็นที่ได้รับมาพิจารณา และนำมาปรับกลยุทธ์ในการดำเนินการตามความเหมาะสม

8. ข้อเสนอแนะสำหรับบุคลากรที่มีเพศ ตำแหน่งงาน อายุงานแตกต่างกันนั้น บริษัทฯ ควรเพิ่มโอกาสพัฒนามิติองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

8.1 แนวโน้มชายและหญิงคล้าย ๆ กัน แต่ชายมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าหญิง โดยมีมติที่ควรพัฒนา คือ การสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง ด้วยการสนับสนุนเงินหรือทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการเรียนรู้

8.2 บุคลากรตามตำแหน่งงานนั้น มิติที่ควรพัฒนา คือ การสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่องเช่นกัน โดยพนักงานรายวันเป็นกลุ่มที่ประเมินค่าเฉลี่ยต่ำสุด จึงควรพัฒนาด้วยการสนับสนุนเงินหรือทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการเรียนรู้ เช่นเดียวกันกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่ยังต้องการการ สนับสนุนเงินหรือทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการเรียนรู้ ในขณะที่ผู้บริหารประเมินต่ำในเรื่องการทุ่มเทเวลาว่างในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อย่างจริงจัง ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดสรรเวลาและให้ความสำคัญกับกับเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ตามความชอบ ความถนัดแต่ละบุคคลให้มากขึ้น

8.3 บุคลากรที่มีอายุน้อย คือ กลุ่มที่อายุน้อยต่ำกว่า 3 ปี และ 3- 5 ปี หรือรวมเป็นอายุน้อยต่ำกว่า 5 ปี นั้น ประเมินมิติด้านการให้อำนาจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรต่ำกว่ามิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมิติอื่น ๆ ดังนั้น บริษัทฯ ควรให้โอกาสบุคลากรในการร่วมแสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรมากขึ้น เนื่องจากเป็นประเด็นที่ได้รับการประเมินต่ำเช่นกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อบุคลากรมีอายุงานที่นานขึ้น กล่าวคืออายุการทำงาน 6 -10 ปี และ 10 ปีขึ้นไปนั้น อาจจะรู้สึกกว่าบริษัทฯ ให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรมากขึ้น จึงประเมินมิติด้านการสร้างโอกาสเรียนรู้ให้ต่อเนื่องต่ำกว่ามิติอื่น ๆ ดังนั้น สำหรับบุคลากรที่มีอายุการทำงานนานกว่า 6 ปีขึ้นไป บริษัทฯ ควรสนับสนุนเงินหรือทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการเรียนรู้ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร จะเพิ่มโอกาสการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- กนกพร ศรีวิสัย. (2561). *การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยบุคลากรสำนักงานเชียงใหม่ในทิวเขาพารี* (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้). สืบค้นจาก <http://ir.mju.ac.th/dspace/bitstream/123456789/144/1/5906401011.pdf>
- บริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด. (2563). *COMPANY PROFILE*. สืบค้นจาก <https://www.qualityceramic.co.th/welcome/about>
- ประภัสสร สุวรรณมาโจ. (2556). *การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพนักงานบริษัท เชียงใหม่ริมคอย จำกัด* (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- พงศกร ศรีสมยา. (2559). *กระบวนการพัฒนาคุณภาพกับการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเครือข่ายบริการปฐมภูมิ อำเภอเมืองลำพูน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่). สืบค้นจาก <https://cmudc.library.cmu.ac.th/frontend/Info/item/dc:125367>
- ยุรพร ศุทธรัตน์. (2552). *องค์การเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์
- วรพล วรพันธ์. (2560). *แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. บทความวิชาการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร* (นปอ. ปี 2560-2561). สืบค้นจาก [http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc\\_pr/ndc\\_2560-2561/PDF/m8504](http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561/PDF/m8504)
- อรรวรรณ ไตเจริญวิวัฒน์. (2557). *มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาบริษัทให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ ABC จำกัด* (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์). สืบค้นจาก [http://digital.library.tu.ac.th/tu\\_dc/frontend/Info/item/dc:145807](http://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:145807)
- HR NOTE. (2565). *กลยุทธ์ในการรักษาพนักงานให้มีเยี่ยมให้อยู่กับองค์กร (Employee Retention Strategy)*. สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190326-employee-retention/>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advance in Developing Human Resource, 5*(2), 132-151.