

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเป็นองค์การการเรียนรู้ของบริษัท บริษัทเทิร์น นีส์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด โดยใช้แนวคิดองค์การเรียนรู้ (Learning Organization)

วิธีการศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการใช้แบบสอบถามกับบุคลากรทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร วิศวกร ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบัญชี และการเงิน ของบริษัทเทิร์น นีส์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด ปี พ.ศ. 2552 จำนวน 60 คน และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมข้อมูลโดยการค้นคว้าจากเอกสาร เว็บไซต์ หนังสือ บทความ และข้อมูลในระบบอินเทอร์เน็ต และได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์

การศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์การการเรียนรู้ และข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นในการปรับปรุงองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 78.30 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 21.70 เป็นพนักงานประจำ (Permanent Employee) คิดเป็นร้อยละ 75.00 มีอายุการทำงาน 1 - 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.70 รับผิดชอบงานด้าน RF CDMA/RF GSM คิดเป็นร้อยละ 36.70 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000 - 14,999 บาท และ 25,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 28.30 มีระดับการศึกษาสูงสุด คือระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 85.00 โดยศึกษาสถาบันการศึกษาของรัฐบาล คิดเป็นร้อยละ 70.00 และมีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 85.00

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้

ความคิดเห็นของพนักงาน บริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด ต่อสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของบริษัท แบ่งตามระดับ

โดยผลการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กรเรียนรู้ของบริษัทโดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” โดยซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.83 ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละระดับ ได้ดังนี้

1. ระดับปัจเจกบุคคล

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในปัจจัยเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.81 เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ บุคลากรสามารถตั้งคำถามต่อข้อสงสัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลต่อสถานภาพในที่ทำงาน รองลงมาคือ บุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ และบุคลากรต้องการมุมมองของคนอื่นที่มีต่องานของตน ถึงแม้จะมั่นใจในความคิดของตนเองมากเท่าไรก็ตาม

2. ระดับทีมและกลุ่ม

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในปัจจัยเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรเรียนรู้ระดับทีมและกลุ่มโดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.06 เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ ทีมงานมีอิสระในความคิดที่จะสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ รองลงมาคือ ทีมงานให้ความสำคัญต่อสมาชิกทุกคนเท่าเทียมกันและทุกคนมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นต่อคนอื่นได้อย่างเปิดเผย ทีมงานยอมรับและสามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนต่อเมื่อพบว่าความคิดนั้นขัดแย้งกับข้อเท็จจริงหรือมติของกลุ่ม และทีมงานมีความเชื่อมั่นต่อบริษัทว่าจะยอมรับความคิดเห็นและตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ที่ทีมงานร้องขอ

3. ระดับองค์กร

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในปัจจัยเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรเรียนรู้ระดับองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.57 เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้คือ บริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถควบคุมทรัพยากร ต่างๆ ที่ต้องการในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ รองลงมาคือ บริษัทให้ออกาสบุคลากรในการร่วม

แสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และบริษัทใช้หลักการสื่อสารสองทาง มีการเปิดโอกาส และช่องทางต่างๆ เพื่อให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการบริหารงานของบริษัทได้

4. ระดับนานาชาติ

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในปัจจัยเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้ระดับนานาชาติ โดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.88 เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ บริษัทมีหัวหน้างานที่พร้อมจะมอบหมายอำนาจให้กับผู้อื่นในการช่วยให้บริษัทสามารถลุล่วงวิสัยทัศน์ได้ และ บริษัทมีหัวหน้างานที่มุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเรียนรู้ได้อย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือ บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้าโดยใช้หลักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และบริษัทมีหัวหน้างานที่พร้อมจะตอบสนองบุคลากรตามที่ร้องขอเพื่อให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รวมถึงการฝึกอบรมที่ต้องการ

ความคิดเห็นของพนักงาน บริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด ต่อสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของบริษัท แบ่งตามมุมมอง 7 ด้านในการดำเนินการ

โดยผลการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของบริษัทโดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” โดยซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละมิติ ได้ดังนี้

1. มิติการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในปัจจัยเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้ตามมิติการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.65 เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้คือ บุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รองลงมาคือ บุคลากรมองปัญหาที่เกิดจากการทำงานเป็น โอกาสที่จะได้เรียนรู้จากความผิดพลาด และบุคลากรสามารถระบุมุมมองที่สามารถที่จำเป็นต่อการทำงานในอนาคตได้

2. มิติการซักถามและการสื่อสาร

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในปัจจัยเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้ตามมิติ การซักถามและการสื่อสาร โดยรวม อยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.99 เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้คือ บุคลากรสามารถตั้งคำถามต่อข้อสงสัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลต่อสถานภาพในที่ทำงาน รองลงมาคือ

บุคลากรต้องการมุมมองของคนอื่นที่มีต่องานของตน ถึงแม้จะมั่นใจในความคิดของตนเองมากเท่าไรก็ตาม และบุคลากรทุ่มเทเวลาในการสร้างความเชื่อถือต่อตนเองเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ

3. มิติการร่วมมือระหว่างกันและการเรียนรู้ของทีม

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในปัจจัยเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้ตามมิติการร่วมมือระหว่างกันและการเรียนรู้ของทีม โดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.06 เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้คือ ทีมงานมีอิสระในความคิดที่จะสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ รองลงมาคือ ทีมงานให้ความสำคัญต่อสมาชิกทุกคนเท่าเทียมกัน และทุกคนมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นต่อคนอื่นได้อย่างเปิดเผย และทีมงานยอมรับและสามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนต่อเมื่อพบว่าความคิดเห็นขัดแย้งกับข้อเท็จจริงหรือมติของกลุ่ม และทีมงานมีความเชื่อมั่นต่อบริษัทว่าจะยอมรับความคิดเห็นและตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ที่ทีมงานร้องขอ

4. มิติระบบที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกัน

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในปัจจัยเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้ตามมิติระบบที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกัน โดยรวม อยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.47 เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้คือ บริษัทใช้หลักการสื่อสารสองทาง มีการเปิดโอกาสและช่องทางต่างๆ เพื่อให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการบริหารงานของบริษัทได้ รองลงมาคือ บริษัทให้การสนับสนุนและมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการร้องขอของบุคลากรในการเรียกใช้ข้อมูลต่างๆ ของบริษัท และบริษัทมีการสร้างระบบการวัดความสามารถของบุคลากรแต่ละคนเพื่อเปรียบเทียบความสามารถในปัจจุบันกับความสามารถที่ต้องการในอนาคต

5. มิติการถ่ายโอนอำนาจให้คนในองค์กร

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในปัจจัยเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้ตามมิติ การถ่ายโอนอำนาจให้คนในองค์กร โดยรวม อยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.66 เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้คือ บริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถควบคุมทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องการในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ รองลงมาคือ บริษัทให้โอกาสบุคลากรในการร่วมแสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และบริษัทให้การสนับสนุนบุคลากรที่สามารถประเมินความเสี่ยงในการบริหารงานของบริษัทได้

6. มติการเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในปัจจุบันเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้ตามมิติ การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อมโดยรวม อยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.62 เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมุ่งเน้นที่ความ ต้องการของลูกค้าโดยใช้หลักเอาใจเข้ามาใส่ใจ เรา รองลงมาคือ บริษัทเข้าใจถึงผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจโดยใช้คุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร และบริษัทสนับสนุนให้บุคลากรค้นหาคำตอบจากข้อมูลทั่วทั้งบริษัทก่อนเมื่อมีการพยายามแก้ไขปัญหา

7. มติกลยุทธ์ภาวะผู้นำกับการเรียนรู้

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในปัจจุบันเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้ตามมิติ กลยุทธ์ภาวะผู้นำกับการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.15 เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ บริษัทมีหัวหน้างานที่พร้อมจะมอบหมายอำนาจให้กับผู้อื่นในการช่วยให้บริษัทสามารถลู่วงวิสัยทัศน์ได้ และบริษัทมีหัวหน้างานที่มุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเรียนรู้ได้อย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือ บริษัทมีหัวหน้างานที่พร้อมจะตอบสนอง บุคลากรตามที่ร้องขอเพื่อให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รวมถึงการฝึกอบรมที่ต้องการ และ บริษัทมีหัวหน้างานที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับลูกทีมอย่างต่อเนื่อง

ความคิดเห็นของพนักงาน บริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด ต่อสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้แบบองค์รวม

โดยผลการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้แบบองค์รวมโดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.96 เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีความเชื่อและทัศนคติที่ถูกต้อง สามารถประเมินตนเองตามจริงและยอมรับคำวิจารณ์จากคนอื่น เพื่อที่จะนำมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารและบุคลากรทุกคนส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม โดยเน้นเรื่อง Team Spirit แทนการเน้นที่ตัวปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รองลงมาคือ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมุ่งใฝ่เรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร และผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีความคิดเชิงระบบ สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของทุกปัจจัย ไม่ว่าจะ เป็นตัวบุคคล เครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน

ความคิดเห็นต่อสถานะความเป็นองค์การการเรียนรู้ของบริษัทแบ่งตาม มุมมอง 7 ด้านในการดำเนินการ จำแนกตามเพศ

1. มิติการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งเพศชายและเพศหญิง ต่างมีความคิดเห็นในมิติ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในปีจ้อย่อยเดียวกัน คือ บุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ

2. มิติการซักถามและการสื่อสาร

พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งเพศชายและเพศหญิงมี ความคิดเห็นในมิติ การซักถามและการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในปีจ้อย่อย บุคลากรสามารถตั้งคำถามต่อข้อสงสัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลต่อสถานภาพในที่ทำงาน

เพศหญิง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในปีจ้อย่อย บุคลากรต้องการมุมมองของคนอื่นที่มีต่องานของตน ถึงแม้จะมั่นใจในความคิดของตนเองมากเท่าไรก็ตาม

3. มิติการร่วมมือระหว่างกันและการเรียนรู้ของทีม

พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งเพศชายและเพศหญิงมี ความคิดเห็นในมิติ การร่วมมือระหว่างกันและการเรียนรู้ของทีม โดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในปีจ้อย่อย ทีมงานมีอิสระในความคิดที่จะสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

เพศหญิง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในปีจ้อย่อย ทีมงานมีความเชื่อมั่นต่อบริษัทว่าจะยอมรับความคิดเห็นและตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ที่ทีมงานร้องขอ

4. มิติระบบที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกัน

พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายมีความคิดเห็นในมิติ ระบบที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกัน อยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ” โดย ปีจ้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ บริษัทใช้หลักการสื่อสารสองทาง มีการเปิดโอกาสและช่องทางต่างๆ เพื่อให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการบริหารงานของบริษัทได้

เพศหญิง มี ความคิดเห็นในมิติ ระบบที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกัน อยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย ” โดยปีจ้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ บริษัทมีการสร้างระบบการวัด

ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนเพื่อเปรียบเทียบความสามารถในปัจจุบันกับความสามารถที่ต้องการในอนาคต

5. มติการถ่ายโอนอำนาจให้คนในองค์กร

พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งเพศชายและเพศหญิงมี ความคิดเห็นในมิติ การถ่ายโอนอำนาจให้คนในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” โดยทั้งเพศชายและเพศหญิงต่างมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในปัจจุบันย่อยเดียวกันคือ บริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถควบคุมทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องการในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้

6. มติการเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม

พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งเพศชายและเพศหญิงมี ความคิดเห็นในมิติ การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม โดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” โดยทั้งเพศชายและเพศหญิงต่างมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในปัจจุบันย่อยเดียวกันคือ บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้าโดยใช้หลักเอาใจเขามาใส่ใจเรา

7. มติกลยุทธ์ภาวะผู้นำกับการเรียนรู้

พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม เพศชายมี ความคิดเห็นระดับในมิติ กลยุทธ์ภาวะผู้นำกับการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” โดยมีปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากันสองปัจจัยคือ บริษัทมีหัวหน้างานที่พร้อมจะตอบสนองบุคลากรตามที่ร้องขอเพื่อให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รวมถึงการฝึกอบรมที่ ต้องการ และ บริษัทมีหัวหน้างานที่มุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

เพศหญิง มีความคิดเห็นในมิติกลยุทธ์ภาวะผู้นำกับการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับ “เห็นด้วย” โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ บริษัทมีหัวหน้างานที่พร้อมจะมอบหมายอำนาจให้กับผู้อื่นในการช่วยให้บริษัทสามารถลุล่วงวิสัยทัศน์ได้

ความคิดเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้แบบองค์รวม จำแนกตามเพศ

พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม เพศชายมี ความคิดเห็นใน สถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้แบบองค์รวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” โดยมีปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากันสองปัจจัยคือ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม โดยเน้นเรื่อง Team Spirit แทนการเน้นที่ตัวปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีความคิดเชิงระบบ สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของทุกปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคลเครื่องมือเครื่องใช้และสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน

เพศหญิง มีความคิดเห็นใน สภาวะความเป็นองค์กรการเรียนรู้แบบองค์รวม อยู่ในระดับ “เห็นด้วย” ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.40 โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีความเชื่อและทัศนคติที่ถูกต้อง สามารถประเมินตนเองตามจริงและยอมรับคำวิจารณ์จากคนอื่น เพื่อที่จะนำมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ความคิดเห็นต่อสภาวะความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของบริษัทแบ่งตาม มุมมอง 7 ด้านในการดำเนินการ จำแนกตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ

1. มิติการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

| ตำแหน่งที่รับผิดชอบ | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|-------------------------|---|
| ผู้บริหาร | บุคลากรได้รับการสนับสนุนเงินและสิ่งที่เป็นต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ |
| หัวหน้าทีม/ผู้เชี่ยวชาญ | บุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ |
| พนักงาน | |

2. มิติการซักถามและการสื่อสาร

| ตำแหน่งที่รับผิดชอบ | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|-------------------------|---|
| ผู้บริหาร | 1. บุคลากรสามารถตั้งคำถามต่อข้อสงสัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลต่อสถานภาพในที่ทำงาน 2. บุคลากรต้องการมุมมองของคนอื่นที่มีต่องานของตน ถึงแม้จะมั่นใจในความคิดของตนเองมากเท่าไรก็ตาม |
| หัวหน้าทีม/ผู้เชี่ยวชาญ | บุคลากรทุ่มเทเวลาในการสร้างความเชื่อถือต่อตนเองเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ |
| พนักงาน | บุคลากรสามารถตั้งคำถามต่อข้อสงสัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลต่อสถานภาพในที่ทำงาน |

3. มติการร่วมมือระหว่างกันและการเรียนรู้ของทีม

| ตำแหน่งที่รับผิดชอบ | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|-------------------------|---|
| ผู้บริหาร | ทีมงานให้ความสำคัญต่อสมาชิกทุกคนเท่าเทียมกัน และทุกคนมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นต่อคนอื่น ได้อย่างเปิดเผย |
| หัวหน้าทีม/ผู้เชี่ยวชาญ | ทีมงานมีอิสระในความคิดที่จะสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ |
| พนักงาน | |

4. มิติระบบที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกัน

| ตำแหน่งที่รับผิดชอบ | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|-------------------------|--|
| ผู้บริหาร | บริษัทใช้หลักการสื่อสารสองทาง มีการเปิดโอกาสและช่องทางต่างๆ เพื่อให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการบริหารงานของบริษัทได้ |
| หัวหน้าทีม/ผู้เชี่ยวชาญ | |
| พนักงาน | บริษัทมีการปรับปรุงฐานข้อมูลด้านความสามารถของพนักงานอยู่เสมอ |

5. มติการถ่ายโอนอำนาจให้คนในองค์กร

| ตำแหน่งที่รับผิดชอบ | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|-------------------------|---|
| ผู้บริหาร | บริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถควบคุมทรัพยากร ต่างๆ ที่ต้องการในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ |
| หัวหน้าทีม/ผู้เชี่ยวชาญ | 1. บริษัทให้การรับรองบุคลากรที่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้แก่บริษัท 2. บริษัทให้โอกาสบุคลากรในการร่วมแสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร |
| พนักงาน | บริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถควบคุมทรัพยากร ต่างๆ ที่ต้องการในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ |

6. มติการเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม

| ตำแหน่งที่รับผิดชอบ | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|------------------------------------|---|
| ผู้บริหาร | 1. บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้า โดยใช้หลักเอาใจเขามาใส่ใจเรา 2. บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรค้นหาคำตอบจากข้อมูลทั่วทั้งบริษัทก่อน เมื่อมีการพยายามแก้ไขปัญหา |
| หัวหน้าทีม/ผู้เชี่ยวชาญ พนักงาน | บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้า โดยใช้หลักเอาใจเขามาใส่ใจเรา |

7. มติกลยุทธ์ภาวะผู้นำกับการเรียนรู้

| ตำแหน่งที่รับผิดชอบ | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|-------------------------|--|
| ผู้บริหาร | บริษัทมีหัวหน้างานที่พร้อมจะตอบสนองบุคลากรตามที่ร้องขอเพื่อให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รวมถึงการฝึกอบรมที่ต้องการ |
| หัวหน้าทีม/ผู้เชี่ยวชาญ | 1. บริษัทมีหัวหน้างานที่พร้อมจะตอบสนองบุคลากรตามที่ร้องขอเพื่อให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รวมถึงการฝึกอบรมที่ต้องการ 2. บริษัทมีหัวหน้างานที่มุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเรียนรู้ได้อย่างสม่ำเสมอ |
| พนักงาน | บริษัทมีหัวหน้างานที่พร้อมจะมอบหมายอำนาจให้กับผู้อื่นในการช่วยให้บริษัทสามารถคล่องตัววิสัยทัศน์ได้ |

ความคิดเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้แบบองค์รวม จำแนกตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ

| ตำแหน่งที่รับผิดชอบ | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|---------------------|---|
| ผู้บริหาร | 1. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมุ่งไปเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร 2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีความเชื่อและทัศนคติที่ถูกต้อง สามารถประเมินตนเองตามจริงและยอมรับคำวิจารณ์จากคนอื่น |

ความคิดเห็นต่อสถานะความเป็นองค์การการเรียนรู้แบบองค์กร จำแนกตามตำแหน่งที่
รับผิดชอบ (ต่อ)

| ตำแหน่งที่รับผิดชอบ | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|-------------------------|--|
| หัวหน้าทีม/ผู้เชี่ยวชาญ | ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมุ่งใฝ่เรียนใฝ่รู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร |
| พนักงาน | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีความเชื่อและทัศนคติที่ถูกต้อง สามารถประเมินตนเองตามจริงและยอมรับคำวิจารณ์จากคนอื่น เพื่อที่จะนำมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม โดยเน้นเรื่อง Team Spirit แทนการเน้นที่ตัวปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน 3. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีความคิดเชิงระบบ สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของทุกปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล เครื่องมือเครื่องใช้และสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน |

ความคิดเห็นต่อสถานะความเป็นองค์การเรียนรู้ของบริษัทแบ่งตาม มุมมอง 7 ด้านใน
การดำเนินการ จำแนกตามอายุการทำงาน

1. มิติการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

| อายุการทำงาน | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|-------------------|--|
| น้อยกว่า 1 - 3 ปี | บุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ |
| 4 - 7 ปี | |
| 8 ปีขึ้นไป | |

2. มิติการซักถามและการสื่อสาร

| อายุการทำงาน | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|-------------------|--|
| น้อยกว่า 1 - 3 ปี | บุคลากรต้องการมุมมองของคนอื่นที่มีต่องานของตน ถึงแม้จะมั่นใจในความคิดของตนเองมากเท่าไรก็ตาม |
| 4 - 7 ปี | บุคลากรสามารถตั้งคำถามต่อข้อสงสัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลต่อสถานภาพในที่ทำงาน |
| 8 ปีขึ้นไป | บุคลากรทุ่มเทเวลาในการสร้างความเชื่อถือต่อตนเองเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ |

3. มิติการร่วมมือระหว่างกันและการเรียนรู้ของทีม

| อายุการทำงาน | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|-------------------|---|
| น้อยกว่า 1 - 3 ปี | ทีมงานมีอิสระในความคิดที่จะสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ |
| 4 - 7 ปี | |
| 8 ปีขึ้นไป | <ol style="list-style-type: none"> ทีมงานมีอิสระในความคิดที่จะสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ทีมงานให้ความสำคัญต่อสมาชิกทุกคนเท่าเทียมกัน และทุกคนมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นต่อคนอื่นได้อย่างเปิดเผย |

4. มิติระบบที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกัน

| อายุการทำงาน | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|-------------------|--|
| น้อยกว่า 1 - 3 ปี | <ol style="list-style-type: none"> บริษัทมีการปรับปรุงฐานข้อมูลด้านความสามารถของพนักงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ บริษัทมีการสร้างระบบการวัดความสามารถของบุคลากรแต่ละคนเพื่อเปรียบเทียบความสามารถในปัจจุบันกับความสามารถที่ต้องการในอนาคต |
| 4 - 7 ปี | บริษัทใช้หลักการสื่อสารสองทาง มีกา รเปิดโอกาสและช่องทางต่างๆ เพื่อให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการบริหารงานของบริษัทได้ |
| 8 ปีขึ้นไป | |

5. มิติการถ่ายโอนอำนาจให้คนในองค์กร

| อายุการทำงาน | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|-------------------|--|
| น้อยกว่า 1 - 3 ปี | บริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถควบคุมทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องการในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ |
| 4 - 7 ปี | |
| 8 ปีขึ้นไป | 1. บริษัทให้โอกาสบุคลากรในการร่วมแสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร 2. บริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถควบคุมทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องการในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ |

6. มิติการเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม

| อายุการทำงาน | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|-------------------|--|
| น้อยกว่า 1 - 3 ปี | บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้าโดยใช้หลักเอาใจเขามาใส่ใจเรา |
| 4 - 7 ปี | |
| 8 ปีขึ้นไป | |

7. มิติกลยุทธ์ภาวะผู้นำกับการเรียนรู้

| อายุการทำงาน | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|-------------------|--|
| น้อยกว่า 1 - 3 ปี | บริษัทมีหัวหน้างานที่มุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีการเรียนรู้ได้อย่างสม่ำเสมอ |
| 4 - 7 ปี | บริษัทมีหัวหน้างานที่พร้อมจะตอบสนองบุคลากรตามที่ร้องขอเพื่อให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รวมถึงการฝึกอบรมที่ต้องการ |
| 8 ปีขึ้นไป | |

ความคิดเห็นต่อสถานะความเป็นองค์การการเรียนรู้แบบองค์รวม จำแนกตามอายุการทำงาน

| อายุการทำงาน | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|-------------------|---|
| น้อยกว่า 1 - 3 ปี | ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม โดยเน้นเรื่อง Team Spirit แทนการเน้นที่ตัวปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน |
| 4 - 7 ปี | ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีความเชื่อและทัศนคติที่ถูกต้อง สามารถประเมินตนเองตามจริงและยอมรับคำวิจารณ์จากคนอื่น เพื่อที่จะนำมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง |
| 8 ปีขึ้นไป | ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมุ่งใฝ่เรียนใฝ่รู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร |

ความคิดเห็นต่อสถานะความเป็นองค์การเรียนรู้ของบริษัทแบ่งตาม มุมมอง 7 ด้านในการดำเนินการ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

1. มิติการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

| ระดับการศึกษาสูงสุด | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|------------------------------|--|
| มัธยมศึกษาตอนปลายหรือต่ำกว่า | บุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ |
| ปริญญาตรี | |
| สูงกว่าปริญญาตรี | <ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรสามารถระบุนความ สามารถที่จำเป็นต่อการทำงานในอนาคตได้ 2. บุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ 3. บุคลากรได้รับการสนับสนุนเงินและสิ่งจำเป็นต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ |

2. มิติการซักถามและการสื่อสาร

| ระดับการศึกษาสูงสุด | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|----------------------------------|---|
| มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือต่ำกว่า | บุคลากรกล่าวตักเตือนเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพและสามารถ แยกแยะจากเรื่องส่วนตัว |
| ปริญญาตรี | 1. บุคลากรสามารถตั้งคำถามต่อข้อสงสัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้ อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลต่อสถานภาพในที่ทำงาน 2. บุคลากรต้องการมุมมองของคนอื่นที่มีต่องานของตน ถึงแม้จะมั่นใจ ในความคิดของตนเองมากเท่าไรก็ตาม |
| สูงกว่าปริญญาตรี | บุคลากรสามารถตั้งคำถามต่อข้อสงสัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้ อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลต่อสถานภาพในที่ทำงาน |

3. มิติการร่วมมือระหว่างกันและการเรียนรู้ของทีม

| ระดับการศึกษาสูงสุด | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|----------------------------------|---|
| มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือต่ำกว่า | ทีมงานมีอิสระในความคิดที่จะสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ |
| ปริญญาตรี | |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 1. ทีมงานมีอิสระในความคิดที่จะสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ 2. ทีมงานให้ความสำคัญต่อสมาชิกทุกคนเท่าเทียมกัน และทุกคนมีสิทธิ ที่จะแสดงความคิดเห็นต่อคนอื่นได้อย่างเปิดเผย |

4. มิติระบบที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกัน

| ระดับการศึกษาสูงสุด | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|----------------------------------|---|
| มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือต่ำกว่า | บริษัทให้การสนับสนุนและมีการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ต่อการร้องขอ ของบุคลากรในการเรียกใช้ข้อมูลต่าง ๆ ของบริษัท |
| ปริญญาตรี | บริษัทใช้หลักการสื่อสารสองทาง มีการเปิดโอกาสและช่องทางต่างๆ เพื่อให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการบริหารงานของบริษัทได้ |
| สูงกว่าปริญญาตรี | บริษัทให้การสนับสนุนและมีการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ต่อการร้องขอ ของบุคลากรในการเรียกใช้ข้อมูลต่าง ๆ ของบริษัท |

5. มติการถ่ายโอนอำนาจให้คนในองค์กร

| ระดับการศึกษาสูงสุด | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|----------------------------------|---|
| มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือต่ำกว่า | บริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถควบคุมทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องการ ในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ |
| ปริญญาตรี | |
| สูงกว่าปริญญาตรี | |

6. มติการเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม

| ระดับการศึกษาสูงสุด | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|----------------------------------|--|
| มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือต่ำกว่า | บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้าโดย ใช้หลักเอาใจเขามาใส่ใจเรา |
| ปริญญาตรี | |
| สูงกว่าปริญญาตรี | <ol style="list-style-type: none"> 1. บริษัทเข้าใจถึงผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจโดยใช้คุณธรรมและ จริยธรรมของบุคลากร 2. บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรค้นหาคำตอบจากข้อมูลทั่วทั้งบริษัทก่อน เมื่อมีการพยายามแก้ไขปัญหา |

7. มติกลยุทธ์ภาวะผู้นำกับการเรียนรู้

| ระดับการศึกษาสูงสุด | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|----------------------------------|---|
| มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือต่ำกว่า | บริษัทมีหัวหน้างานที่มุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเรียนรู้ได้อย่างสม่ำเสมอ |
| ปริญญาตรี | |
| สูงกว่าปริญญาตรี | บริษัทมีหัวหน้างานที่พร้อมจะมอบหมายอำนาจให้กับผู้อื่นในการช่วย ให้บริษัทสามารถลุล่วงวิสัยทัศน์ได้ |

ความคิดเห็นต่อสถานะความเป็นองค์การการเรียนรู้แบบองค์รวม จำแนกตามระดับ

การศึกษาสูงสุด

| ระดับการศึกษาสูงสุด | ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด |
|----------------------------------|--|
| มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือต่ำกว่า | 1. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีความเชื่อและทัศนคติที่ถูกต้อง สามารถ ประเมินตนเองตามจริงและยอมรับคำวิจารณ์จากคนอื่น เพื่อที่จะนำมา พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีความคิดเชิงระบบ สามารถมองเห็น ความสัมพันธ์ของทุกปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล เครื่องมือเครื่องใช้และ สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน |
| ปริญญาตรี | ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม โดยเน้นเรื่อง Team Spirit แทนการเน้นที่ตัวปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน |
| สูงกว่าปริญญาตรี | ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีความเชื่อและทัศนคติที่ถูกต้อง สามารถ ประเมินตนเองตามจริงและยอมรับคำวิจารณ์จากคนอื่น เพื่อที่จะนำมา พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง |

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างมุมมอง 7 ด้านในการดำเนินการ กับความเป็นองค์การการเรียนรู้แบบองค์รวมของบริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด

พบว่า องค์การการเรียนรู้แบบองค์รวม ซึ่งได้แก่ การใฝ่เรียนรู้ การพัฒนากรอบแห่ง
ภูมิปัญญา การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีความ
สัมพันธ์กับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การซักถามและการสื่อสาร การร่วมมือระหว่างกันและการ
เรียนรู้ของทีม และการถ่ายโอนอำนาจให้คนในองค์กรของ บริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส
จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจากค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ (r) ทำให้ทราบว่าองค์การ
การเรียนรู้แบบองค์รวมมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การซักถามและการสื่อสาร การ
ร่วมมือระหว่างกันและการเรียนรู้ของทีม และการถ่ายโอนอำนาจให้คนในองค์กร ในระดับปาน
กลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ถ้ามีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
การซักถามและการสื่อสาร การร่วมมือระหว่างกันและการเรียนรู้ของทีม และการถ่ายโอนอำนาจ
ให้คนในองค์กรมากขึ้น บริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด จะมีการเรียนรู้แบบองค์รวม
เพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรการเรียนรู้แบบองค์รวม มีความสัมพันธ์กับระบบที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกัน การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และกลยุทธ์ภาวะผู้นำกับการเรียนรู้ของบริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นกัน และจากค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ (r) ทำให้ทราบว่าองค์กรการเรียนรู้แบบองค์รวมมีความสัมพันธ์กับระบบที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกัน การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และกลยุทธ์ภาวะผู้นำกับการเรียนรู้ ในระดับปาน สูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ถ้า บริษัท ให้ความสำคัญกับระบบที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกัน การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และกลยุทธ์ภาวะผู้นำกับการเรียนรู้มากขึ้นเท่าใด บริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด จะมีการเรียนรู้แบบองค์รวมเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นในการปรับปรุงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเรื่อง การประเมินความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด พบข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นในการปรับปรุงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. องค์กรต้องมีการจัดการภายในขององค์กรที่ชัดเจน และมีการจัดการที่เป็นระบบ เช่น ควรมีการจัดการ องค์กร ทีมงาน และการทำงาน อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดขอบเขตงานและระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
2. บุคลากรภายในองค์กร ต้องมีความ เข้าใจและเห็น ถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นอันดับแรก เพราะถ้าบุคลากรภายในองค์กรมีความคิดเห็นและความเข้าใจที่ตรงกันแล้ว จะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้
3. องค์กร ควร มีการ ส่งเสริมแนวความคิดในเรื่องของการทำงานเป็นทีมเป็นสำคัญ เนื่องจากองค์กรต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมเป็นหลัก เพื่อที่จะสามารถขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรไปข้างหน้าได้

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการประเมินความเป็นองค์การการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด ได้ใช้มุมมอง 7 ด้านในการดำเนินการ ซึ่งเป็นมิติที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดขององค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Senge ซึ่งประกอบไปด้วย “วินัย หรือ การฝึกฝน 5 ประการ” สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

มุมมอง 7 ด้านในการดำเนินการ

1. มิติการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาพบว่าบุคลากรในองค์กรมีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รวมไปถึงบุคลากรในองค์กรมองปัญหาที่เกิดจากการทำงานเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเกิดจากความผิดพลาดในงานของตน หรือเกิดขึ้นจากการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมองค์กร ต่างเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานโดยตรงทั้งสิ้น นอกจากนี้การที่บุคลากรในองค์กรได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและมีการเรียนรู้ในงานของตนเพิ่มมากขึ้น ส่งผลถึงการทำงานร่วมกันในระดับทีม และการเติบโตขององค์กรในอนาคตอีกด้วย

2. มิติการซักถามและการสื่อสาร จากการศึกษาพบว่าบุคลากร มีอิสระในการ ตั้งคำถามต่อข้อสงสัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งบุคลากรในองค์กรต้องการมุมมองของคนอื่นที่มีต่องานของตน ซึ่งทำให้เห็นว่าบุคลากรในองค์กรได้รับ ทักษะในการใช้เหตุผลในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง อีกทั้งยังเป็นการสร้าง วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการซักถามและการตอบสนอง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปัญหาต่างๆ ในการทำงานมาแก้ไข และปรับปรุงเพื่อให้งานราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. มิติการร่วมมือระหว่างกันและการเรียนรู้ของทีม จากการศึกษาพบว่าทีมงานมีอิสระในความคิดที่จะสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึง ทีมงาน ได้ให้ความสำคัญ ต่อสมาชิกทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน และทุกคนมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นต่อคนอื่นได้อย่างเปิดเผย อาจกล่าวได้ว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร และความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นจะทำให้ทีม ได้รับรู้ถึงความคิดเห็นในมุมมองใหม่ เพื่อนำมาใช้พัฒนาและปรับปรุงการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มีความราบรื่นและประสบความสำเร็จ

4. มิติระบบที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกัน จากการศึกษาพบว่าบริษัทได้ใช้หลักการสื่อสารสองทาง มีการเปิดโอกาสและช่องทางต่างๆ เพื่อให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการบริหารงานของบริษัทได้ อาจกล่าวได้ว่าการที่องค์กรเปิดโอกาสและช่องทางต่างๆ ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นนั้น ส่งผลให้องค์กรสามารถรับรู้ถึงความคิดเห็นของบุคลากรที่แท้จริงได้โดยตรง เพื่อนำมาใช้พัฒนา ปรับปรุง วางแผน และจัดการการทำงานภายในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งความคิดเห็นที่องค์กรได้รับจากบุคลากรนั้นถือเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรได้เช่นกัน

5. มิติการถ่ายโอนอำนาจให้คนในองค์กร จากการศึกษาพบว่าบริษัทให้โอกาสบุคลากรในการร่วมแสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถควบคุมทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องการในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ อาจกล่าวได้ว่าการที่บุคลากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร เป็นการวางพื้นฐานการรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน ของบุคลากรในองค์กร อีกทั้งการที่บุคลากรในองค์กร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในด้านต่างๆ รวมทั้งการกำหนด และการควบคุมทรัพยากรต่างๆ ภายใต้น้ำที่ความรับผิดชอบของตนเองนั้น ถือ เป็นการจูงใจให้พนักงาน มีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ในสิ่งที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตน

6. มิติการเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม จากการศึกษาพบว่าบริษัทสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้าโดยใช้หลักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และบริษัทเข้าใจถึงผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจโดยใช้คุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรมุ่งเน้นถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญนั้น เพื่อที่จะนำข้อมูลและความต้องการของลูกค้าที่ได้ มาใช้ปรับปรุงรูปแบบการทำงานขององค์กรในอนาคต และอาจกล่าวได้ว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการทำงานของบุคลากรในองค์กร จะส่งผลกระทบต่อภาพรวมขององค์กร เนื่องจากองค์กรมีความเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า สังคม องค์กรอื่นหรือบริษัทคู่แข่ง ดังนั้นการทำงานของบุคลากรในองค์กรควรเน้นเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานเป็นสำคัญ

7. มิติกลยุทธ์ภาวะผู้นำกับการเรียนรู้ จากการศึกษาพบว่าบริษัทมีหัวหน้างานที่พร้อมจะมอบหมายอำนาจให้กับผู้อื่นในการช่วยให้บริษัทสามารถลุล่วงวิสัยทัศน์ได้ และ พร้อมที่จะตอบสนองบุคลากรตามที่ร้องขอ เพื่อให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รวมถึงการฝึกอบรมที่

บุคลากรในองค์กร ต้องการ อาจกล่าวได้ว่าผู้นำ ที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนการเรียนรู้ ของบุคลากรในองค์กร เป็นลักษณะของผู้นำที่องค์กรต้องการเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการ เรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลทำให้ การดำเนินงาน ขององค์กรประสบ ความสำเร็จ ดังนั้นการที่ผู้นำให้ ความสำคัญกับการเรียนรู้ รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ และได้รับการ ฝึกอบรมที่เหมาะสม ทำให้บุคลากรมีการเรียนรู้และทักษะที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาใช้พัฒนาการ ทำงานในองค์กร ขับเคลื่อนองค์กร และช่วยให้องค์กรสามารถทำงานลุล่วงตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ร่วมกันได้

แนวคิดองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization)

1. การใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery) จากการศึกษาพบว่าบุคลากรในองค์กรได้มีการ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รวมไปถึงบุคลากรในองค์กรมองปัญหาที่เกิด จากการทำงานเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ใน การป้องกันปัญหาล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นได้ อีกทั้งยังสามารถบริหารงานและจัดการภายในองค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์กร และมุ่งสู่จุดหมายได้อย่างต่อเนื่องและ เต็มที่ นอกจากนี้บริษัทมีหัวหน้างานที่มุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการ เรียนรู้ได้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ การศึกษาของกาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ซึ่งศึกษาถึง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์อิน โฟร์เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย โดยพนักงานเข้าใจความสำคัญของการเรียนรู้ พนักงานเปิดใจรับฟังผู้อื่น บริษัทสนับสนุน ให้พนักงานมีการเรียนรู้ รวมถึง หน่วยงานต่างๆ มีการประชุมหาแนวทางแก้ไขปัญหาาร่วมกัน พนักงานมีทักษะในการหาสาเหตุของปัญหา อีกทั้งพนักงานมีทักษะในการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ และหน่วยงานต่างๆ มีการแบ่งปันความรู้แก่กันและกัน และยังเป็นไปในทิศทาง เดียวกันกับการศึกษาของจักรกริช อินทพันธุ์ (2551) ซึ่งศึกษาเรื่องสภาพความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนคารวิทย์วิทยาลัย พบว่า โรงเรียนคารวิทย์วิทยาลัยมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามคุณลักษณะ 10 ประการ โดยคุณลักษณะประการหนึ่งคือการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2. การพัฒนารอบแห่งภูมิปัญญา (Mental Models) จากการศึกษาพบว่าบุคลากร ของ องค์กรสามารถตั้งคำถามต่อข้อสงสัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลต่อ สถานภาพในที่ทำงาน อีกทั้งบุคลากรในองค์กรต้องการมุมมองของคนอื่นที่มีต่องานของตน ถึงแม้ จะมั่นใจในความคิดของตนเอง เพื่อสามารถนำไปแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาในงานของตนและ

พัฒนาองค์กรได้ ซึ่ง ความเชื่อหรือทัศนคติ ถือเป็นกรอบความคิดหรือกรอบแห่งภูมิปัญญาของบุคลากรแต่ละคนทำให้แต่ละคน มีมุมมองที่แตกต่างออกไป ผู้บริหารและ บุคลากรขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีความเชื่อหรือทัศนคติที่ถูกต้อง รู้จักคิดอย่างมีเหตุผล เปิดใจกว้างพอที่จะประเมินตัวเองตามความเห็นด้วย และยอมรับคำวิจารณ์จากคนอื่น เพื่อจะนำมาพัฒนาตนเอง และองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) จากการศึกษาพบว่าบริษัทที่มีการวางวิสัยทัศน์ที่บุคลากรทุกระดับและทุกทีมงานสามารถมีส่วนร่วมได้ อีกทั้งบริษัทได้เปิด โอกาสบุคลากร ในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรอีกด้วย ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาของสายใจ จินดาหลวง (2550) ซึ่งศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพยาบาลที่มีต่อสถานบริการสุขภาพพิเศษของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น ในระดับ “เห็นด้วยมาก” ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ก็คือ การทำให้สมาชิกทุกคนขององค์กรสามารถมองเห็น “ภาพขององค์กรในอนาคต ” ได้อย่างชัดเจน หรือการสร้าง “วิสัยทัศน์” ขององค์กรขึ้น ดังนั้นวิสัยทัศน์ที่ดีควรได้มาจากการที่สมาชิกทุกคนขององค์กรร่วมกันสร้างขึ้น

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) จากการศึกษาพบว่าทีมงานมีอิสระในความคิดที่จะสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ทีมงานให้ความสำคัญต่อสมาชิกทุกคนเท่าเทียมกัน และทุกคนมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นต่อคนอื่นได้อย่างเปิดเผย รวมทั้งทีมงานยอมรับและสามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนต่อเมื่อพบว่าความคิดนั้นขัดแย้งกับข้อเท็จจริงหรือมติของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ การศึกษาของ สายใจ จินดาหลวง (2550) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมี ความคิดเห็น ในระดับ “เห็นด้วยมาก ” ในด้านแบบจำลองความคิดด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยอาจกล่าวได้ว่าองค์กรที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะสามารถทำงานได้อย่างคล่อง และเมื่อมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมจะเกิดการเรียนรู้และเติบโตไปพร้อมๆ กัน ผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศ และส่งเสริมให้บุคลากรใน องค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำงานเป็นหมู่คณะ โดยเน้นเรื่อง Team Spirit มากกว่าที่จะเน้นที่ตัวบุคคล

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) จากการศึกษาพบว่าบริษัทสนับสนุนให้บุคลากรค้นหาคำตอบจากข้อมูลทั่วทั้งบริษัทก่อนเมื่อมีการพยายามแก้ไขปัญหา อีกทั้งสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้า เป็นหลัก นอกจากนี้ บริษัทมีหัวหน้างานที่สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลล่าสุดของบริษัทกับบุคคล รกรอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลคู่แข่งแนวโน้มอุตสาหกรรมและทิศทางการบริหารงานบริษัท จะเห็นว่าองค์กรได้เล็งเห็นว่าบุคลากร และหัวหน้างานขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กร และพัฒนาความสามารถใน “ความคิดเชิงระบบ” ได้เป็นอย่างดี อาจกล่าวได้ว่า “ความคิดเชิงระบบ” มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างอีกด้วย องค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กรจึงมีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาของจักรกริช อินทพันธุ์ (2551) พบว่า โรงเรียนดาราวิทยาลัยมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามคุณลักษณะ 10 ประการ โดยคุณลักษณะประการหนึ่งคือการมองอย่างเป็นระบบ

จากการอภิปรายผลทำให้ทราบว่า บริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด เป็นองค์กรการเรียนรู้ เนื่องจากบริษัทมีองค์ประกอบทั้ง 5 ประการที่เป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กรการเรียนรู้ อีกทั้งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กรจะสามารถทำให้การทำงานร่วมกันในทีมมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการที่บุคลากรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ จะส่งผลถึงประโยชน์ขององค์กรส่วนรวม องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขัน สามารถอยู่รอดและเติบโตก้าวหน้าต่อไปได้

ข้อค้นพบ

การศึกษาเรื่องการประเมินความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด มีข้อค้นพบดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ที่จะศึกษาถึงความคิดเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามเพศ ตำแหน่งที่รับผิดชอบ อายุการทำงาน และระดับการศึกษาสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นมากที่สุดในปัจจัยย่อย บุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ซึ่งต่างจากผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากที่สุดในปัจจัยย่อยบุคลากรได้รับการสนับสนุนเงินและสิ่งที่เป็นต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีความเห็นว่าการที่องค์กรได้รับการสนับสนุนเงินและสิ่งจำเป็นต่างๆ สามารถทำให้การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรต้องอาศัยเงินสนับสนุนเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนา

บุคลากร การฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน เป็นต้น ซึ่งในบางครั้งแค่การได้รับความช่วยเหลือจากคนภายในองค์กรก็สามารถทำให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้โดยไม่ต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนอื่น

ในทางตรงข้ามปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดปัจจัยหนึ่งคือ บุคลากรทุ่มเทเวลาว่างในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างจริงจัง ซึ่งสามารถทำให้เห็นได้ว่าการใฝ่เรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่มาจากปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการได้รับการสนับสนุนทางการเงิน และสิ่งจำเป็นต่างๆ รวมถึงการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ทั้งๆที่สิ่งที่จำเป็นที่สุดในการเรียนรู้คือตัวบุคลากรในองค์กรเอง ดังนั้นบุคลากรในองค์กรควรจะทุ่มเทเวลา เพื่อศึกษาและเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่จะสามารถนำมาพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างจริงจังและทุ่มเทมากขึ้น

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ว่าจะศึกษาถึงความคิดเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กร การเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามเพศ ตำแหน่งที่รับผิดชอบ อายุการทำงาน และระดับการศึกษาสูงสุด มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากที่สุดในปัจจัยย่อย บุคลากรสามารถตั้งคำถามต่อข้อสงสัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลต่อสถานภาพในที่ทำงาน และบุคลากรต้องการมุมมองของคนอื่นที่มีต่องานของตน ถึงแม้จะมั่นใจในความคิดของตนเองมากเท่าไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่าการตั้งคำถามหรือข้อสงสัยต่างๆ ของเพื่อนร่วมองค์กร และความคิดเห็นหรือมุมมองของเพื่อนร่วมองค์กรที่มีต่องานของตนเองนั้น สามารถนำไปแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาในงานของตนและเพื่อนำไปใช้พัฒนาองค์กรได้ในอนาคต

3. หัวหน้าทีม/ผู้เชี่ยวชาญมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากที่สุดในปัจจัยย่อย บริษัทให้โอกาสบุคลากรในการร่วมแสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งใกล้เคียงกับบุคลากรขององค์กรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในปัจจัย บริษัทมีหัวหน้างานที่พร้อมจะมอบหมายอำนาจให้กับผู้อื่นในการช่วยให้บริษัทสามารถลุล่วงวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งเห็นได้ว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรมีความจำเป็นที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปได้ แต่โดยภาพรวม ความคิดเห็นสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้แบบองค์กรรวมกลับไม่เป็นเช่นนั้น การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นองค์กรควร มีการวางวิสัยทัศน์ที่บุคลากรทุกระดับและทีมงาน ภายในองค์กร สามารถมีส่วนร่วมได้ ซึ่งจะสามารถทำให้การทำงานภายในองค์กรมีจุดมุ่งหมาย และมีทิศทางเดียวกัน

4. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ว่าจะศึกษาถึงความคิดเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กร การเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามเพศ ตำแหน่งที่รับผิดชอบ อายุการทำงาน และระดับการศึกษาสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นมากที่สุดในปัจจัยย่อย ทีมงานมีอิสระในความคิดที่จะสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึง ทีมงานให้ความสำคัญต่อสมาชิกทุกคนเท่าเทียมกัน และทุกคนมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นต่อคนอื่นได้อย่างเปิดเผย ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจัยย่อยทั้งสองปัจจัยข้างต้นเป็นปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดสองอันดับแรก

จากทุกปัจจัยในการวัดระดับความคิดเห็นต่อสถานะความป็นองค์กรการเรียนรู้ ทำให้เห็นได้ว่า บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานเป็นทีม รวมถึงการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรในทีมนั้นๆ เพื่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายสามารถลุล่วงไปได้ ด้วยดี และสามารถพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้ในอนาคต

5. ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นอันดับสองจากทุกปัจจัยในการวัดระดับความคิดเห็น ต่อสถานะความป็นองค์กรการเรียนรู้คือ บริษัทสร้างบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ต่างๆ ได้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับภายในบริษัท ทั้งๆที่ความเป็นองค์กรการเรียนรู้ต้องอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบ จึงทำให้ตระหนักว่าบริษัทควรมีการสร้างบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น เพื่อที่จะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีการคิดและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ นอกเหนือจากการคิดและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานแล้ว การเรียนรู้ที่เกิดจากบทเรียนที่องค์กรสร้างขึ้น ยังสามารถทำให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบได้ไม่ต่างกัน และสามารถส่งผลถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กรในอนาคตอีกด้วย

6. องค์กรการเรียนรู้แบบองค์รวมมีความสัมพันธ์ กับมุมมองการดำเนินการ ทั้ง 7 ด้าน โดยเฉพาะมุมมองการดำเนินการ 3 ด้านที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรการเรียนรู้ในระดับสูงและ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ ระบบที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกัน การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และกลยุทธ์ภาวะผู้นำกับการเรียนรู้ ซึ่งถ้าบริษัทได้ให้ความสำคัญกับระบบที่แสดงให้ เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกัน การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และกลยุทธ์ภาวะผู้นำกับการเรียนรู้ มากขึ้นเท่าใด บริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด จะยังมีการเรียนรู้แบบองค์รวมเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

ข้อเสนอแนะ จากการศึกษาพบข้อเสนอแนะดังนี้คือ

1. บริษัทควรมีการตอบแทนสังคมโดยการทำงาน ร่วมกับสังคมภายนอก เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย และเป็นการคืนกำไรสู่สังคม เนื่องจากองค์กรมีการเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังนั้นการตอบแทนสังคมจึงเป็นการแสดงถึงความมีจริยธรรมองค์กร
2. บริษัทจำเป็นต้องสร้างบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ต่างๆ ให้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับภายในบริษัท เพื่อที่จะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีการคิดและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งการคิดอย่างเป็นระบบสามารถทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. บริษัทหรือองค์กรควรมีการประเมินผลจากการส่งบุคลากรไปฝึกอบรม โดยใช้ปัจจัยด้านเวลาและทรัพยากรที่สูญเสียไป เนื่องจากในการอบรมแต่ละครั้งทางบริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายเสียทรัพยากรบุคคล และสูญเสียเวลาในการทำงานของบุคลากรนั้นๆไปในการอบรม ดังนั้นทาง

บริษัทหรือองค์กรจำเป็นต้องมีการประเมินบุคลากรที่ได้รับการอบรม ว่าหลังจากได้รับการอบรมแล้ว บุคลากรมีการเรียนรู้ในงานของตนเพิ่มขึ้นหรือไม่ เพื่อสามารถใช่วางแผนเกี่ยวกับการฝึกอบรมในอนาคต อีกทั้งเป็นการลดต้นทุนของบริษัทได้ ถ้าการฝึกอบรมบุคลากรไม่ได้เพิ่มการเรียนรู้ต่อตัวบุคลากรและงานขององค์กร

4. บุคลากรควรทุ่มเทเวลา และหาเวลาว่างในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างจริงจัง เพื่อนำมาพัฒนา และปรับปรุงการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพ

5. บริษัทหรือองค์กรจำเป็นต้อง สนับสนุนให้บุคลากรมีระบบการคิดหรือมุมมอง ที่มีต่อบริษัทในระดับโลก เพื่อเป็นการสร้างให้บุคลากรภายในองค์กรมีมุมมองและวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกัน เช่น บริษัท หรือองค์กรอาจกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร

6. บริษัทหรือองค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรใน องค์กรสามารถเลือกงานที่ตนต้องการทำได้ เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเองที่มีอยู่ให้เพิ่มมากขึ้น

7. ทีมงานภายในองค์กรควร ได้รับรางวัลในลักษณะรางวัลของกลุ่ม เมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นการชมเชยและเป็นรางวัลสำหรับการทำงานร่วมกันเป็นทีม อีกทั้งอาจกล่าวได้ว่าการชมเชยหรือรางวัลที่ได้รับนั้นจะเป็นสิ่งกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรแต่ละคน เพื่อที่จะรู้จักการแก้ปัญหาาร่วมกันและมีแนวทางการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้งานประสบความสำเร็จและลุล่วงไปได้ด้วยดี

8. บริษัทหรือองค์กรควรให้การรับรองบุคลากรที่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้แก่บริษัท เนื่องจากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ต้องอาศัยมุมมองที่แตกต่างกันของบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้น การรับรองบุคลากรที่มีมุมมองที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา เพื่อสามารถนำไปใช้พัฒนาบริษัทหรือองค์กร และการทำงานได้ในอนาคต

9. บริษัทหรือองค์กรควรมี รางวัลหรือคำชมสำหรับความตั้งใจที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างจริงจัง เนื่องจากรางวัลหรือคำชม จากผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เป็นสิ่งสำคัญปัจจัยหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มขึ้น เช่น ในทุก 3 เดือน ทางบริษัทหรือองค์กรจะมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีความสามารถในด้านการทำงาน การเรียนรู้ รวมถึงความสำเร็จของงานในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นต้น