การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด

Factors Influencing the Development into a Learning Organization of Employees at Thai KSPM Technology Co., Ltd.

เก้าโชติ วงค์กำภู[*1] **ปกรณ์ ปรีชาภรณ์**[2]

Kaewchot Wongkhamphu[*1] Pakorn Prechaporn[2]

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก[*1,2]

Faculty of Liberal Arts, Krirk University[*1,2]

Email: wongkhamphukaewchot@gmail.com

Received 02 April 2026

Revised 25 September 2026

Accepted 29 September 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยและเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 101 คน ซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท คัดเลือกด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบัค ได้ค่าเท่ากับ .78 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมากทุกด้าน สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเอง การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และการทำงานร่วมกันภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่า องค์กรควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สนับสนุนระบบการจัดการความรู้ เปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น คิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและยกระดับองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมต่อไปได้อย่างเหมาะสม

คำสำคัญ: องค์กรแห่งการเรียนรู้, การพัฒนาองค์กร, การเรียนรู้, การคิดอย่างเป็นระบบ

Abstract

This research entitled “Factors Affecting the Development of a Learning Organization among Employees of Thai KSPM Technology Co., Ltd.” aimed to examine the level of factors influencing the development of a learning organization and to compare employees’ opinions toward such factors within Thai KSPM Technology Co., Ltd. The study employed a quantitative research methodology using a survey research design. The sample group consisted of 101 employees selected through purposive sampling. The research instrument was a questionnaire developed by the researcher, with a reliability coefficient of .78 based on Cronbach’s alpha. The statistical methods used for data analysis included percentage, mean, and standard deviation. The findings revealed that the overall factors affecting the development of a learning organization among employees were at a high level. When considering each aspect individually, personal mastery, mental models, shared vision, team learning, and systems thinking were all rated at a high level. The results indicate that employees place significant importance on self-development, continuous learning, collaborative knowledge sharing, and effective teamwork within the organization. In addition, employees demonstrated positive attitudes toward organizational learning processes that support innovation, adaptability, and sustainable development in the workplace. Furthermore, the study suggests that organizations should promote a supportive learning environment, encourage knowledge management practices, and provide opportunities for employees to exchange ideas and experiences systematically. Organizations should also strengthen teamwork skills, leadership development, and systematic thinking processes to enhance employee competencies and improve organizational performance. The findings of this research can be applied as practical guidelines for organizational development in business and industrial sectors, particularly for organizations aiming to transform into effective and sustainable learning organizations in a rapidly changing business environment.

Keywords: learning organization, organizational development, learning, systems thinking

1. บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรไม่สามารถดำเนินงานโดยยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบเดิมได้อีกต่อไป เนื่องจากต้องเผชิญกับการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและความไม่แน่นอนสูง องค์กรจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว แนวคิดเรื่อง “องค์กรแห่ง

การเรียนรู้” (Learning Organization: LO) จึงได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในฐานะเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mohammad, 2024)

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบโดย Peter Senge ซึ่งอธิบายว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ทีม และระดับองค์กร ผ่านองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้ แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการความรู้ของ Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ที่เสนอรูปแบบการสร้างองค์ความรู้ SECI Model ซึ่งมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนถ่ายทอด และพัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้หมายถึงองค์กรที่มุ่งเน้นเฉพาะการฝึกอบรมบุคลากรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร (Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2025)

ปัจจุบัน หลายองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น โดยเฉพาะองค์กรด้านเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็ว การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร การจัดการความรู้ และการพัฒนาทักษะของบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จากความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด โดยใช้กรอบแนวคิดของ Senge เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและยกระดับศักยภาพบุคลากรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในอนาคต

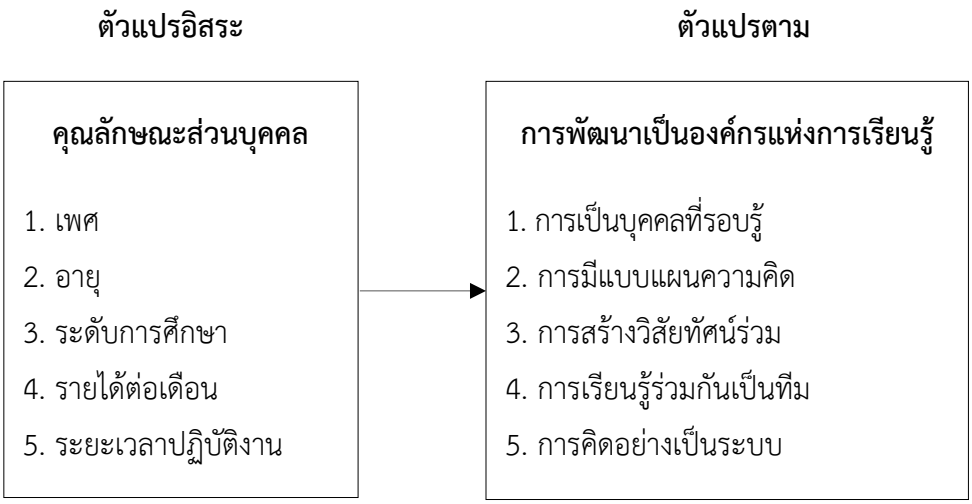
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด

2.2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด ผู้วิจัยมีกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ทบทวนวรรณกรรม

4.1 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรวบรวม สร้าง จัดเก็บ ถ่ายทอด และนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่องค์ความรู้และนวัตกรรมกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการความรู้จึงไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการจัดเก็บข้อมูลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแบ่งปันประสบการณ์ และการสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง (Al-Kurdi et al., 2020)

วงจรการจัดการความรู้ (Knowledge Management Cycle) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการขับเคลื่อนการเรียนรู้และการพัฒนาองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญหลายประการที่เชื่อมโยงกันเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Abubakar et al., 2019)

4.1.1 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร (Culture Change) ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการจัดการความรู้ เนื่องจากบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ กล้าพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Durst & Zieba, 2020)

4.1.2 การติดต่อสื่อสาร (Communication) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร การมีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และประสบการณ์ในการทำงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทั้งในรูปแบบการประชุม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือระบบเครือข่ายภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยลดการสูญเสียความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน (Nisar et al., 2021)

4.1.3 กระบวนการทำงานและเครื่องมือ (Process and Tools) องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและมีเครื่องมือสนับสนุนที่เหมาะสม เช่น ฐานข้อมูลความรู้ ระบบสารสนเทศ หรือเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยในการจัดเก็บ สืบค้น และถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง (Santoro et al., 2018)

4.1.4 การอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การฝึกอบรม การสัมมนา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กรช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม สามารถพัฒนาทักษะ ความสามารถ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (Pham & Hoang, 2022)

4.1.5 การวัดผลและตัวชี้วัด (Measurements) การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านประสิทธิภาพการทำงาน การพัฒนาบุคลากร และผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลยังช่วยสะท้อนข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง และสามารถนำไปปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Kianto et al., 2024)

4.1.6 การยอมรับและการให้รางวัล (Recognition and Reward) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแบ่งปันและสร้างองค์ความรู้ องค์กรที่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์ความรู้ จะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างแรงจูงใจภายใน (Self-Motivation) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Ali et al., 2018)

4.2 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดทางการบริหารที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในยุคที่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว พัฒนา และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นรูปแบบ

องค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Mohammad, 2024)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร โดยมีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ดังกล่าวไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะจากความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและประสบการณ์ในการดำเนินงาน ซึ่งสามารถนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (Rad, 2024)

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมโดย Peter Senge ซึ่งเสนอว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกระดับผ่าน “วินัย 5 ประการ” (The Five Disciplines) ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ซึ่งองค์ประกอบทั้งห้านี้มีความเชื่อมโยงกันและช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Springmier, 2024)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังช่วยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ และสร้างนวัตกรรมใหม่ร่วมกัน ส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยังช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และการพัฒนาคุณภาพการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคดิจิทัล (Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2025)

ในปัจจุบัน หลายองค์กรได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันสูงและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ และการสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร ล้วนเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพและสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง (Cui, 2025)

นอกจากนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องช่วยให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการทำงานร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้จึงมักมีระดับความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพของบุคลากรสูงกว่าองค์กรทั่วไป (Ahmed & Karim, 2022)

5. ระเบียบวิธีวิจัย

5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด จำนวน 101 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด จำนวน 101 คน ใช้วิธีการเลือกวิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จนครบตามจำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง

5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด แบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบมาตราส่วน 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด ด้านต่าง ๆ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีแบบแผนความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

5.3.1 ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้วิธีสุ่มเจาะจง

5.3.2 นำข้อมูลของแบบสอบถาม ไปลงตารางโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.4.1 ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

5.4.2 นำแบบสอบถามมาลงตารางตามเกณฑ์ที่กำหนด

5.4.3 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 10.0 โดยวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

5.4.4 เปรียบเทียบระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานที่มีเพศต่างกัน โดยการทดสอบค่า (T-test Independent)

5.4.5 เปรียบเทียบระดับระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในแต่ละด้าน จำแนกตามอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

6. ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษารายได้ต่อเดือน และระยะเวลาปฏิบัติงาน

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	61	60.40
หญิง	40	39.60
2. อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	3	2.97
25 - 35 ปี	17	16.83
36 - 45 ปี	48	47.53
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	33	32.67
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	42	41.58
ปริญญาตรี	39	38.62
สูงกว่าปริญญาตรี	20	19.80
4. รายได้ต่อเดือน		
น้อยกว่า 15,000 บาท	42	41.58
15,000 - 25,000 บาท	32	31.68
25,001 - 35,000 บาท	19	18.82
มากกว่า 35,000 บาท ขึ้นไป	8	7.92
5. ระยะเวลาปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	24	23.76
5 - 15 ปี	63	62.38
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	14	13.86
รวม	**101**	**100.00**

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 36 – 45 ปี จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บาท และมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5 – 15 ปี ซึ่งสะท้อนถึงลักษณะประชากรหลักของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้อย่างชัดเจน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด โดยภาพรวม

(n = 101)

การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	M	*SD*	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.91	0.329	มาก	1
ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.66	0.363	มาก	5
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.79	0.335	มาก	4
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.89	0.392	มาก	2
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.85	0.275	มาก	3
ภาพรวม	**3.82**	**0.258**	**มาก**	

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ การมีแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สมมติฐานเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์สมมติฐานเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด จำแนกตามเพศ

(n = 101)

การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ชาย		หญิง		t	Sig.
	M	*SD*	M	*SD*		
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.99	0.237	3.78	0.404	2.977	0.004
ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.53	0.256	3.86	0.410	-4.577	0.000
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.82	0.259	3.73	0.424	1.21	0.231
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.95	0.372	3.78	0.404	2.219	0.029
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.82	0.224	3.89	0.336	-1.242	0.219
ภาพรวม	**3.82**	**0.150**	**3.81**	**0.368**	**0.219**	**0.828**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์สมมติฐานเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด จำแนกตามอายุ

(n = 101)

การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	SS	*df*	MS	*f*	Sig.
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	ระหว่างกลุ่ม	0.591	3	0.197	1.869	0.140
	ภายในกลุ่ม	10.218	97	0.105		
	รวม	10.809	100			
ด้านการมีแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	1.611	3	0.537	4.509	0.055
	ภายในกลุ่ม	11.555	97	0.119		
	รวม	13.167	100			
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	0.603	3	0.201	1.836	0.146
	ภายในกลุ่ม	10.626	97	0.11		
	รวม	11.229	100			
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	0.73	3	0.243	1.612	0.192
	ภายในกลุ่ม	14.648	97	0.151		
	รวม	15.378	100			
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	1.665	3	0.555	9.12	0.070
	ภายในกลุ่ม	5.902	97	0.061		
	รวม	7.567	100			
โดยภาพรวม	**ระหว่างกลุ่ม**	**0.781**	**3**	**0.26**	**4.318**	**0.067**
	ภายในกลุ่ม	**5.852**	**97**	**0.06**		
	รวม	**6.633**	**100**			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์สมมติฐานเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

(n = 101)

การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	f	Sig.
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	ระหว่างกลุ่ม	1.244	2	0.622	6.371	0.083
	ภายในกลุ่ม	9.565	98	0.098		
	รวม	10.809	100			
ด้านการมีแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	1.332	2	0.666	5.513	0.085
	ภายในกลุ่ม	11.835	98	0.121		
	รวม	13.167	100			
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	1.341	2	0.67	6.644	0.092
	ภายในกลุ่ม	9.888	98	0.101		
	รวม	11.229	100			
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	0.284	2	0.142	0.923	0.401
	ภายในกลุ่ม	15.094	98	0.154		
	รวม	15.378	100			
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	0.844	2	0.422	6.155	0.103
	ภายในกลุ่ม	6.723	98	0.069		
	รวม	7.567	100			
โดยภาพรวม	**ระหว่างกลุ่ม**	**0.529**	**2**	**0.264**	**4.243**	**0.117**
	ภายในกลุ่ม	**6.105**	**98**	**0.062**		
	รวม	**6.633**	**100**			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์สมมติฐานเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

(n = 101)

การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	f	Sig.
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	ระหว่างกลุ่ม	1.033	3	0.344	3.415	0.120
	ภายในกลุ่ม	9.776	97	0.101		
	รวม	10.809	100			
ด้านการมีแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	3.055	3	1.018	9.767	0.100
	ภายในกลุ่ม	10.112	97	0.104		
	รวม	13.167	100			
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	0.455	3	0.152	1.366	0.258
	ภายในกลุ่ม	10.774	97	0.111		
	รวม	11.229	100			
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	1.124	3	0.375	2.55	0.160
	ภายในกลุ่ม	14.254	97	0.147		
	รวม	15.378	100			
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	1.271	3	0.424	6.525	0.100
	ภายในกลุ่ม	6.297	97	0.065		
	รวม	7.567	100			
โดยภาพรวม	**ระหว่างกลุ่ม**	**1.015**	**3**	**0.338**	**5.843**	**0.201**
	ภายในกลุ่ม	**5.618**	**97**	**0.058**		
	รวม	**6.633**	**100**			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์สมมติฐานเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน

(n = 101)

การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	f	Sig.
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	ระหว่างกลุ่ม	1.097	2	0.549	5.536	0.105
	ภายในกลุ่ม	9.712	98	0.099		
	รวม	10.809	100			
ด้านการมีแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	1.189	2	0.595	4.866	0.110
	ภายในกลุ่ม	11.977	98	0.122		
	รวม	13.167	100			
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	0.441	2	0.22	2.002	0.141
	ภายในกลุ่ม	10.789	98	0.11		
	รวม	11.229	100			
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	0.438	2	0.219	1.437	0.243
	ภายในกลุ่ม	14.94	98	0.152		
	รวม	15.378	100			
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	0.798	2	0.399	5.774	0.204
	ภายในกลุ่ม	6.769	98	0.069		
	รวม	7.567	100			
โดยภาพรวม	**ระหว่างกลุ่ม**	**0.042**	**2**	**0.021**	**0.31**	**0.734**
	ภายในกลุ่ม	**6.592**	**98**	**0.067**		
	รวม	**6.633**	**100**			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

7. อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่ระบุว่า

องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรเริ่มจากการส่งเสริมให้บุคลากรใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งการเรียนรู้ในระดับบุคคลถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กร

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) อยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงความสำคัญของการประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995) ที่เน้นการสร้างองค์ความรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการบูรณาการความรู้ในระดับบุคคลและทีม ขณะที่การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อาจสะท้อนข้อจำกัดในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกรอบความคิดเดิม ซึ่งต้องอาศัยเวลาและการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง

ผลการเปรียบเทียบตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า เพศ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ขณะที่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และระยะเวลาการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนว่าการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับระบบสนับสนุนการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าลักษณะประชากรศาสตร์

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและทีม ควบคู่กับการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ และการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Senge และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

8. สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

8.1 สรุปผลการวิจัย

8.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 36 – 45 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บาท และมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5 – 15 ปี ซึ่งสะท้อนถึงลักษณะประชากรเป้าหมายที่อยู่ในวัยทำงานตอนกลาง มีวุฒิการศึกษาและรายได้อยู่ในระดับปานกลางถึงต่ำ และมีประสบการณ์ในสายงานระดับหนึ่งแล้ว

8.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด

ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีผลมากที่สุด คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยเฉพาะความสามารถในการแสวงหาความรู้และทดลองสิ่งใหม่ ๆ รองลงมา คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนด้านที่มีอิทธิพลน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น คือ การมีแบบแผนความคิด โดยภาพรวมสะท้อนว่าพนักงานให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างองค์กรให้เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

8.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ไทย เค เอส พี เอ็ม เทคโนโลยี จำกัด

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพบว่า เพศ เป็นปัจจัยเดียวที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหลายด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ขณะที่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างในลักษณะประชากรเหล่านี้มีมุมมองคล้ายคลึงกันเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยกเว้นในมิติของเพศที่มีความแตกต่างชัดเจนในบางประเด็น

8.2 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย

8.2.1 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ รองลงมา คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ ขณะที่การมีแบบแผนความคิดเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง การแสวงหาความรู้ใหม่และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

8.2.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ผลการเปรียบเทียบพบว่า เพศ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบางด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดและด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และระยะเวลาการทำงาน ไม่พบความแตกต่างของความคิดเห็นในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีมุมมองต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกัน ยกเว้นในมิติของเพศที่มีความแตกต่างในบางประเด็น

8.3 ข้อเสนอแนะ

8.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาความคิดของพนักงานจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือที่เอื้อต่อการเข้าถึงข้อมูล เปิดโอกาสให้พนักงานแสวงหาความรู้ ทดลองสิ่งใหม่ และส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ วางแผนและเชื่อมโยงความรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

2) ส่งเสริมวิสัยทัศน์ร่วมและการทำงานเป็นทีมสร้างวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องร่วมกัน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนางานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

3) พัฒนาการคิดและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบส่งเสริมการทำงานตามแผน ใช้ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ปรับแผนให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

8.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

8.4.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบองค์กรภาคเอกชนกับหน่วยงานภาครัฐและองค์กรในอุตสาหกรรมอื่น เพื่อเปรียบเทียบผลและเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงผลการวิจัย

8.4.2 ควรศึกษาความต้องการและความพร้อมของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับตัวที่เหมาะสม

8.4.3 ควรใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม เพื่อให้เข้าใจมุมมอง พฤติกรรมการเรียนรู้ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ในเชิงลึก

8.4.4 ควรนำผลการวิจัยไปพัฒนาเป็นแนวทางหรือรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระยะยาว เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, *4*(2), 104–114. https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003

Ahmed, S., & Karim, M. (2022). Organizational learning and knowledge sharing practices in modern organizations. *International Journal of Organizational Analysis*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2021-3045

Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organizational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *Sustainability*, *12*(12), Article 5186. https://doi.org/10.3390/su12125186

Ali, M., & Zadran, H. A. (2021). Impact of knowledge sharing and reward systems on employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3), 450–462.

Cui, J. (2025). *AI-driven knowledge sharing and organizational learning on job performance* (arXiv Preprint No. arXiv:2501.02468). arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.02468

Durst, S., & Zieba, M. (2020). Knowledge risks inherent in business sustainability. *Journal of Knowledge Management*, *24*(8), 1801–1818. https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0241

Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2024). Knowledge-based human resource management practices and innovation performance. *Journal of Knowledge Management*, *28*(2), 518–539. https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0781

Mohammad, S. (2024). The impact of learning organizations on innovation, work engagement, and employee resilience. *SAGE Open*, *14*(4), Article 21582440241289185. https://doi.org/10.1177/21582440241289185

Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Strakova, L. (2021). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Frontiers in Psychology*, *12*, Article 755104. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.755104

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2025). The impact of organizational learning on innovation and institutional performance in universities: A narrative review. *Systems*, *13*(9), Article 743. https://www.mdpi.com/2079-8954/13/9/743

Pham, H. S. T., & Hoang, A. D. (2022, November). *The role of training and learning in knowledge management practices* [Paper presentation]. The 11th International Conference on Emerging Challenges: Strategic Adaptation in the Digital Era (ICECH 2022), Hanoi, Vietnam. https://www.researchgate.net/publication/362882657

Rad, D. (2024). Advancements in learning organizations: A comprehensive review. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala* 16(1), 416–431. https://doi.org/10.18662/rrem/16.1/838

Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The Internet of Things and knowledge management in business digitalization. *Sustainability*, *10*(2), Article 501. https://doi.org/10.3390/su10020501

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

Springmier, K. (2024). A learning organization in action: Applying Senge's five disciplines. *Journal of Educational Issues*, *10*(1), 212–228. https://doi.org/10.5296/jei.v10i1.21816