# แนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มบริษัท มิตรภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

Learning organization development guidelines of Mittraphap group in Bangkok

นฎกร โทนอ้น[1] ชิณโสณ์ วิสิฐนิธิกิจา[2]

**บทคัดย่อ**

การศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มบริษัท มิตรภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มบริษัท มิตรภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อนำผลที่ได้ปรับใช้ในการพัฒนาองค์การเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วิธีการศึกษา เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative research) ประชากรที่ใช้เป็นบุคลากรของของกลุ่มบริษัทมิตรภาพโภคภัณฑ์ จำนวน 160 ตัวอย่าง (โดยใช้สูตรการคำนวณของทาโร ยามาเน่) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้ศึกษาสร้างขึ้นเอง สถิติที่ใช้คือร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานแบบ t-test, F-test (One-Way ANOVA), Regression Analysis และ Pearson Product Model Moment Correlation Coefficient

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุงาน 6-10 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง และด้านความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล ตามลำดับ ความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ภาพรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูงในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เรื่องพนักงานมีความสามารถกำจัดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ จิตสำนึกมุ่งหวังที่ปรับปรุงความถูกต้องในปรากฏการณ์ต่างๆ ขององค์การ พนักงานต้องการให้องค์การมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมเพื่อเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน พนักงานต้องการให้องค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ พนักงานต้องการให้องค์การมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ของทีมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน พนักงานต้องการให้องค์การมีการปลูกฝังการทำงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันเป็นทีมและเรื่องพนักงานมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและเปลี่ยนแปลงเพื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เรียนรู้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา ผู้บริหารกลุ่มบริษัทมิตรภาพโภคภัณฑ์ ควรส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงออกซึ่งความเชียวชาญเฉพาะส่วนบุคคล ในเรื่องการกำจัดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่องานขององค์การ ส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในปรากฏการต่างๆ ขององค์การอยู่เสมอ จัดกิจกรรมให้พนักงานรวมพลังของสมาชิกในทีมเพื่อเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน กิจกรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลความ

[1] นักศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

[2] อาจารย์ ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

คิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอยู่สม่ำเสมอ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ของทีมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และปลูกฝังการทำงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันเป็นทีม และส่งเสริมให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและเปลี่ยนแปลงเพื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

**คำสำคัญ**: แนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มบริษัทมิตรภาพโภคภัณฑ์

**Abstract**

The purposes of this study were to determine factors that influence and their satisfaction of learning organization development at Mittraphap Commodity Group Co., Ltd. Quantitative research was the method of this study by using questionnaire as a tool. The statistics application was percentage, mean, standard deviation, t-test, f-test, one-way Anova, and regression analysis.

Findings from the study indicated that most of respondents were females, work for corporation between 6-10 years, single marital status, earned bachelor degree, and operational position level. The average picture of the opinions of factors that affect learning organization development at Mittraphap Commodity Group Co., Ltd. were at high level consisting of systematically thinking, team learning, sharing vision, view the world based on fact, and individual proficiency, respectively. The average picture of the opinion of their satisfaction with learning organization development at Mittraphap Commodity Group Co., Ltd. were in high level. The test of the hypothesis testing revealed that the personal different of personnel such as level of education affected their satisfaction of learning organization development at Mittraphap Commodity Group Co., Ltd. The factors that affect learning organization development at Mittraphap Commodity Group Co., Ltd. correlated to their satisfactions of learning organization development at high level in the same direction. The factors that influence and their satisfaction of learning organization development at Mittraphap Commodity Group Co., Ltd. such as ability of personnel, ability to eliminate with stress creatively, the mindful aim at improved accuracy in the organization's various uniqueness, employees want the organization to combine the power of team members to learn various things together, exchange information between organization and personnel, share work experience, exchange ideas in order to develop knowledge as a team, employees want organization to cultivate working responsivities together as a team.

Recommendations from the study were that administrative officers should encourage employees to express a professional opinions, especially to eliminate with stress creatively to valuable for the organization, to promote employees to improve accuracy of their abilities, to learn various effects as a team, to exchange information and share their experiences in order to develop knowledge, cultivate, encourage employees to actively participate as a team to change and to become learning organization.

**Keywords:** learning organization development guidelines

**ความเป็นมาของปัญหา**

การเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ได้ สิ่งมีชีวิตใดก็ตามที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมก็จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ไดโนเสาร์ที่สูญพันธุ์ไปเมื่อนับล้านปีที่แล้วเป็นต้น หากเราจะเปรียบเทียบองค์การหนึ่งๆ ที่กำลังดำเนินกิจการอยู่เป็นสิ่งมีชีวิตที่ดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัฒน์ (Globalization) องค์การใดที่มีการเรียนรู้มีการปรับตัวที่ดีก็สามารถดำรงอยู่ได้

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์การจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสของความต้องการพัฒนาองค์การดูเหมือนจะมีอิทธิพลแผ่ไปทั่วโลก มีนักคิด นักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิด อธิบายปรากฏการณ์และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และสืบทอดจุดหมายขององค์การต่อไปเพื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 อย่างมั่นคง บรรดาแฟชั่น ของการบริหาร (Management fashions) ที่เป็นที่แพร่หลายในปัจจุบันได้แก่ การปรับรื้อกระบวนการทำงาน (Reengineering) บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) และที่กำลังมาแรงในอุตสาหกรรม และกระทรวงสาธารณสุขก็คือแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO)

Peter Senge อาจารย์อาวุโสและผู้อำนวยการศูนย์กลางองค์การแห่งการเรียนรู้แห่งสถาบัน MIT: Massachusetts Institute of Technology โดยผลงานของหนังสือที่เขาเขียนในปี ค.ศ. 1990 คือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและเป็นที่รู้จักไปทั่วโลก (Cunningham & Cordeiro, 2003) Peter Senge เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการสร้างขีดความสามารถขององค์การสำหรับอนาคต บุคลากรทุกระดับสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การโดยส่วนรวม และนับตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมาองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ถูกนำมาใช้ในทุกแขนงทั้งภาครัฐและเอกชน ทฤษฎีนี้ได้วิวัฒนาการจนกลายเป็นการปฏิวัติทางการบริหาร

การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือทำให้เป็นองค์การที่ทุกคนทุกระดับพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์การด้วยใจรักอย่างต่อเนื่องหมายถึงการให้สมาชิกในองค์การทุกคนกระตือรือร้นพัฒนาตนเองตลอดเวลาและต่อเนื่องและสามารถสร้างและนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกันอันเป็นการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้วิธีการนำการจัดการความรู้ (Knowledge management หรือ KM) คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นปรับแนวคิดให้เน้นการทำงานเชิงรุกมากขึ้นซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุดอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

จากข้อมูลดังกล่าวจึงเป็นสาเหตุให้ผู้ศึกษาทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มบริษัท มิตรภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มบริษัท มิตรภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร และนำผลที่ได้จากศึกษาดังกล่าวไป

ปรับใช้ในการพัฒนาองค์การในรูปแบบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเพื่อปรับแนวคิดให้เน้นการทำงานเชิงรุกมากขึ้นซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มบริษัท มิตรภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มบริษัท มิตรภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

## วิธีดำเนินการวิจัย

**ขอบเขตของการศึกษา**

1. ด้านเนื้อหา ผู้ศึกษาได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มบริษัท มิตรภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร การศึกษาโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี วินัย 5 ประการ (The fifth discipline) ของปีเตอร์ เซ็งเก้ ประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล 2) โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกัน 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

2. ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากบุคลากรของกลุ่มบริษัทเครือมิตรภาพโภคภัณฑ์ จำนวน160 ตัวอย่าง (โดยใช้สูตรการคำนวณทาโร ยามาเน่)

3. ด้านเวลาในการศึกษา ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2559 – กุมภาพันธ์ 2560

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้ศึกษาสร้างขึ้นเองมีขั้นตอนดังนี้

ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดโครงสร้างแบบสอบถาม

โครงสร้างแบบสอบถามประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลเป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นการสอบถาม ในเรื่องเพศ อายุงาน สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ การสร้างลักษณะคำถามเป็นลักษณะนามบัญญัติ (Nominal scale) เป็นการวัดข้อมูลเพื่อจัดแบ่งข้อมูลออกเป็นกลุ่มๆ ตามคุณสมบัติที่กำหนดโดยมีคำตอบให้เลือกหลายคำตอบแต่ผู้ตอบสามารถเลือกตอบเพียงข้อเดียว ข้อมูลที่วัดได้ในระดับนี้ใช้สถิติอย่างง่ายในการคำนวณ คือค่าร้อยละโดยในส่วนข้อมูลส่วนที่ 1 ประกอบด้วยจำนวนคำถามทั้งสิ้น4ข้อมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยเป็นลักษณะคำถามแบบค่าคะแนน แบ่งค่าคะแนนระดับความคิดเห็น ออกเป็น 5 ระดับ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นข้อคำถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยเป็นลักษณะคำถามแบบค่าคะแนน แบ่งค่าคะแนนระดับความคิดเห็น ออกเป็น 5 ระดับ แบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นเป็นข้อคำถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

ส่วนที่ 4 เป็นข้อมูลข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบ

แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความถูกต้องในสำนวนภาษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามจำนวน 3 ท่านโดยหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งได้ค่าเฉลี่ยทั้งฉบับเท่ากับ .91

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้รับการปรับปรุงจากผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้งและนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างบุคคลกรของกลุ่มเครือมิตรภาพโภคภัณฑ์ จำนวน30ชุดแล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดสอบความเชื่อมั่นตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่น 0.70 ขึ้นไปจะตอบแบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นเพียงพอสำหรับใช้เป็นมาตรฐานของมาตรวัดผู้วิจัยหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งชุดนี้จำนวน30ชุดกับบุคคลกรของกลุ่มเครือมิตรภาพโภคภัณฑ์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างพบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.96 มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ระบุสถิติที่ใช้เช่นค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean)และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่ออธิบายข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามและตัวแปรต่างๆ

สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานสถิติที่ใช้ เช่น t-test, การวิเคราะห์แบบ ANOVA ใช้ F-test (One-way ANOVA) Regression Analysis และPearson Product Model Moment Correlation Coefficient

## ผลการวิจัย

**ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

จากการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 160 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุงาน 6-10 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี และตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ

**ปัจจัยการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้** พบว่า ปัจจัยการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล ตามลำดับ

ด้านความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล จากการศึกษาข้อมูลพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลอยู่ในระดับมาก 5 เรื่องเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือพนักงานมีความเชี่ยวชาญในการสร้างและขยายผลงานอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$=3.85) พนักงานมีวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ ($\overline{X}$=3.77) พนักงานมีความสามารถกำจัดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ ($\overline{X}$=3.76) พนักงานมีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ($\overline{X}$=3.61) และพนักงานมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพตนเองอยู่เสมอ ($\overline{X}$=3.58) โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลคือ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=3.71)

ด้านโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงจากการศึกษาข้อมูลพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง อยู่ในระดับมาก 5 เรื่อง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือพนักงานมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ที่มีต่อองค์การและหน่วยงาน ($\overline{X}$=3.81) พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองตามสถานการณ์ขององค์การอย่างเหมาะสม ($\overline{X}$=3.74) พนักงานมองการเปลี่ยนแปลงโลกอย่างเหมาะสมและทันต่อสภาวะแวดล้อม ($\overline{X}$=3.68) พนักงานมีจิตสำนึกมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในปรากฏการณ์ต่างๆขององค์การอยู่เสมอ ($\overline{X}$=3.68) และพนักงานมีการวางแผนกระบวนการเรียนรู้และฝึกฝนอย่างเป็นระบบ ($\overline{X}$=3.62) โดยภาพรวมระดับความคิดเห็น ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงคืออยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=3.71)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจากการศึกษาข้อมูลพบว่าพนักงานมีความคิดเห็น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับมาก 4 เรื่อง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือพนักงานต้องการกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศให้เกิดการสร้างสรรค์ร่วมกัน ($\overline{X}$=3.88) พนักงานต้องการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ ($\overline{X}$=3.72) พนักงานสามารถคิดสถานการณ์จำลองเข้างานกลุ่มในการทำงานร่วมกัน ($\overline{X}$=3.71) และพนักงานต้องการสร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยอิสระ ($\overline{X}$=3.68) โดยภาพรวมระดับความคิดเห็น ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันคือ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=3.75)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจากการศึกษาข้อมูลพบว่าพนักงานมีความคิดเห็น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับมาก 4 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือพนักงานต้องการให้องค์การมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมเพื่อเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน ($\overline{X}$=3.85) พนักงานต้องการให้องค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$=3.76) พนักงานต้องการให้องค์การมีการปลูกฝังการทำงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันเป็นทีม ($\overline{X}$=3.75) และพนักงานต้องการให้องค์การมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ของทีมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ($\overline{X}$=3.74) โดยภาพรวมระดับความคิดเห็น ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคืออยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=3.78)

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบจากการศึกษาข้อมูลพบว่าพนักงานมีความคิดเห็น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก4 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือพนักงานสามารถเปลี่ยนความคิดมองแบบแยกส่วนมาเป็น “แบบภาพรวม” ได้ ($\overline{X}$=3.83) พนักงานมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและเปลี่ยนแปลงเพื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ( $\overline{X}$=3.82) พนักงานเปลี่ยนความคิด “การตั้งรับ” เป็น “การสร้างสรรค์ในอนาคต” ($\overline{X}$=3.75) และพนักงานสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเพื่อออกแบบและก่อตั้งหน่วยระบบการพัฒนาองค์การ ($\overline{X}$=3.74) โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบคือ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=3.78)

**ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้**

จากการศึกษาระดับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มบริษัทมิตรภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร พบว่าระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=3.75) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ พนักงานมีความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ($\overline{X}$=3.76) พนักงานมีความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ($\overline{X}$=3.75) พนักงานความพึงพอใจในรูปแบบการจัดการการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ($\overline{X}$=3.69) และพนักงานมีความพึงพอใจในบุคลากรที่จัดการการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ($\overline{X}$=3.59)

**สมมุติฐานการวิจัย**

สมมุติฐานที่ 1 พนักงานที่มีด้านการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับความพึงพอใจการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้กลุ่มบริษัทมิตรภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่าด้านความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลมีระดับความสัมพันธ์ปานกลางทิศทางเดียวกัน ด้านโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงมีระดับความสัมพันธ์ปานกลางทิศทางเดียวกัน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีระดับความสัมพันธ์สูงทิศทางเดียวกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีระดับความสัมพันธ์สูงทิศทางเดียวกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีระดับความสัมพันธ์สูงทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมุติฐานที่ 3 ปัจจัยการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มบริษัทมิตรภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า

ด้านความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล เรื่องพนักงานมีความสามารถกำจัดความตรึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มบริษัทมิตรภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

ด้านโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง เรื่องพนักงานมีจิตสำนึกมุ่งหวังที่ปรับปรุงความถูกต้องในปรากฏการณ์ต่างๆ ขององค์การอยู่เสมอส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มบริษัทมิตรภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เรื่องพนักงานต้องการให้องค์การมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมเพื่อเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เรื่องพนักงานต้องการให้องค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เรื่องพนักงานต้องการให้องค์การมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ของทีมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และเรื่องพนักงานต้องการให้องค์การมีการปลูกฝังการทำงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันเป็นทีมส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่

องค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มบริษัท มิตรภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เรื่องพนักงานมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและเปลี่ยนแปลงเพื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มบริษัท มิตรภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

**อภิปรายผล**

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มบริษัทมิตร ภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้จำแนกการศึกษาองค์ประกอบใน 5 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัมพร ปัญญา (2557) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ผลการวิจัยพบว่าลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ด้านความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal mastery) ผลการศึกษาพบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานมีความเชี่ยวชาญในการสร้างและขยายผลงานอย่างต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ มีความสามารถกำจัดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพตนเองอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพนานันท์ โกศินานนท์ (2551) ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ คือพนักงานมีความเชี่ยวชาญในการสร้างและขยายผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับทฤษฎี The fifth discipline ของปีเตอร์ เซ็งเก้ กล่าวคือ บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่องดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้นั้นสมาชิกองค์การต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือการเป็นนายของตัวเอง (Human mastery) ในการควบคุมจิตใจพฤติกรรมของตัวเองความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

ด้านโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental models) ผลการศึกษาพบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงาน มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ที่มีต่อองค์การและหน่วยงาน มีสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองตามสถานการณ์ขององค์การอย่างเหมาะสม มองการเปลี่ยนแปลงโลกอย่างเหมาะสมและทันต่อสภาวะแวดล้อม มีจิตสำนึกมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในปรากฏการณ์ต่างๆขององค์การอยู่เสมอและมีการวางแผนกระบวนการเรียนรู้และฝึกฝนอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพนานันท์ โกศินานนท์ (2551) ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ คือพนักงานมีความสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองตามสถานการณ์ขององค์การอย่างเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับทฤษฎี The fifth discipline ของปีเตอร์ เซ็งเก้ กล่าวคือการมองโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงเป็นความคิดความ

เข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์การและต่อธุรกิจของตนเองสมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องรับรู้และเข้าใจโลกในองค์การและงานที่ทำเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้การจะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้ต้องใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้ง

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ผลการศึกษาพบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานต้องการให้องค์การมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมเพื่อเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน ต้องการให้องค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ต้องการให้องค์การมีการปลูกฝังการทำงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันเป็นทีม และต้องการให้องค์การมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ของทีมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพนานันท์ โกศินานนท์ (2551) ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ คือ พนักงานต้องการให้องค์การมีการปลูกฝังการทำงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับทฤษฎี The fifth discipline ของปีเตอร์ เซ็งเก้ กล่าวคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกันโดยแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆพร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ผลการศึกษาพบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานสามารถเปลี่ยนความคิดมองแบบแยกส่วนมาเป็น “แบบภาพรวม” ได้ พนักงานมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและเปลี่ยนแปลงเพื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ พนักงานเปลี่ยนความคิด “การตั้งรับ” เป็น “การสร้างสรรค์ในอนาคต“ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอัมพร ปัญญา (2557) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ ที่พบว่าพนักงานสามารถเปลี่ยนแปลงการมององค์กรแบบแยกส่วน มาเป็นการมองแบบภาพรวมได้ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับทฤษฎี The fifth discipline ของปีเตอร์ เซ็งเก้ กล่าวคือการคิดอย่างเป็นระบบต้องเริ่มจากการปรับเปลี่ยนจิตใจ (A shift of mind) ในรายด้านคือเปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์

จากศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันพบว่าพนักงานที่มีเพศ อายุงาน สถานภาพ ตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่มี ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ

งานวิจัยของณัฏฐฐิรญา พิมพาลัย (2558) ศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัท พิดิไลน์แบมโก้ จำกัด จากศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อความพึงพอใจในการจัดการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุงาน สถานภาพ ตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่มี ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

**สรุปผลการวิจัย**

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านความเชียวชาญพิเศษของบุคคล พนักงานมีความสามารถจัดการกำจัดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ ด้านโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง มีจิตสำนึกมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในปรากฏการณ์ต่างๆ ขององค์การอยู่เสมอ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการรวมพลังของสมาชิกในทีมเพื่อเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ของทีมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน องค์การมีการปลูกฝังการทำงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พนักงานมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและเปลี่ยนแปลงเพื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ พนักงานมีระดับความพึงพอใจในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก

**ข้อเสนอแนะ**

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ด้านความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลทางกลุ่มบริษัทมิตรภาพโภคภัณฑ์ ควรส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงออกซึ่งความเชียวชาญเฉพาะส่วนบุคคลให้เกิดประโยชน์ต่องานขององค์การที่รับผิดชอบโดยจัดเวทีกิจกรรมให้พนักงานได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การอยู่เสมอ

สำหรับด้านโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงทางกลุ่มบริษัทมิตรภาพโภคภัณฑ์ ควรส่งเสริมให้พนักงานได้มีโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น โดยการจัดให้พนักงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ เพื่อให้เข้าใจหน่วยงานและต่อองค์การของตัวเองเชื่อมโยงกับตำแหน่งที่ตนทำกับภาพรวมทั้งหมด

ส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทางกลุ่มบริษัทมิตรภาพโภคภัณฑ์ ควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้บุคลากรเกิดการยอมรับและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการสร้างสรรค์มีวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การโดยจัดให้มีกิจกรรมร่วมกันและทบทวนนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การและร่วมแสดงวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์การ

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทางกลุ่มบริษัทมิตรภาพโภคภัณฑ์ ควรจัดกิจกรรมให้พนักงาน ได้คิดและทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มให้บ่อยครั้ง โดยสอดแทรกกิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์ผลงานใหม่หรือจัดให้บุคคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการพูดคุยอย่างเต็มใจซึ่งจะต้องแนะนำให้บุคคลากรมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ทางกลุ่มบริษัทมิตรภาพโภคภัณฑ์ ควรส่งเสริมให้พนักงานมีความตื่นตัวในการทำงานและคิดให้เป็นระบบสม่ำเสมอต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นการทำงานการคิดอย่างเป็นระบบ

แนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มบริษัท มิตรภาพโภคภัณฑ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเรื่องที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การอย่างแท้จริง ต้องสนับสนุน และสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และให้แต่ละหน่วยงานเสนอแนะวิธีการต่างๆ ได้อย่างเสรี เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในองค์การ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) ในบุคลากรทุกระดับโดยเลือกตัวแทนของแต่ละกลุ่ม รวมถึงผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเช่นกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหาร หัวหน้างาน เป็นต้นเพื่อได้ข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติม

**เอกสารอ้างอิง**


ณัฏฐฐิรญา พิมพาลัย. (2559). *แนวทางการจัดการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.

พนานันท์ โกศินานนท์. (2551). *รายงานการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้* (รายงานผลการวิจัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์). วิทยาลัยราชพฤกษ์.

อัมพร ปัญญา. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). คณะมนุษยศาสตร์ วิทยาลัยราชพฤกษ์.

Cronbach, Lee. J. (1990). *Essentials of Psychology Testing*. 5th ed. New York: Harper Collins Publishers Inc.

Cunningham, W.G., & Cordeiro, P.A. (2003). *Educational leadership: a problem-based approach.* Boston: Allyn and Bacon.