

การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงาน เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด* LEARNING ORGANIZATION/MAPTAPHUT FACTORIES INDUSTRIAL ESTATE

จารุณี ตันติเวชกุล**

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโรงงานอุตสาหกรรมเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดตามกรอบแนวคิดของเซนเกกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 20 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจงโดยใช้เทคนิคเดลฟาย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดจำนวน 40 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย หลักการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงาน

จะทำให้องค์กรก้าวสู่ความ เป็นเลิศอย่างยั่งยืน และการส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการเรียนรู้ หลักการที่ 2 รูปแบบวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยให้การชมเชยหรือรางวัล และ องค์กรใดการกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจน หลักการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่ายๆ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกันและการให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ การวางแผนแนวทางขององค์กรให้มุ่งไปในทางเดียวกัน โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

*วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

และการมุ่งเน้นลูกค้า การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานที่ชัดเจน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารและพนักงาน กลุ่ม QC ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดพบว่าประเด็นสำคัญตามหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วยหลักการที่ 1 ได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการบริหารงานโดยการใช่วิธีการของเดมมิง หลักการที่ 2 ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูลข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิดการตัดสินใจในชีวิตประจำวันและในธุรกิจและผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ หลักการที่ 3 ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงาน โดยพนักงานยอมรับและมองเห็นไปในทิศทางเดียว และเชื่อในวิสัยทัศน์และการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงาน หลักการที่ 4 ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่ดีจะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ และพัฒนาทีมงานของคนในองค์กรและปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัย และการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉิน และหลักการที่ 5 ได้แก่ การคิดอ่านอย่างเป็นระบบเป็นการนำ องค์ความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่เป็นการพัฒนานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

The aim of the study were to develop and to examine the appropriate learning organization model of factories in Maptaphut Industrial Estate, based on Senge's conceptual framework. The sample used to construct the model included 20 learning organization experts, derived by means of purposive sampling. They were asked to

response to the questionnaire by using Delphi technique. The statistical devices used for analyzing the data were median and interquartile range. The appropriate learning organization model was finally viewed by the sample of 40 administrators and QC group staff of factories Maptaphut Industrial Estate. The statistical devices used for analyzing the data were mean and standard deviation.

The results of the study found that the appropriate learning organization model of factories in Maptaphut Industrial Estate, according to the experts concepts, included as follows: 1) Personal mastery focusing on the employee's learning organization to build the sustainable organization and encourage the employees to be capable of learning management and self-development continuers. 2) Mental model focusing on creating employee's motivation to share ideas by recognition and reward. 3) Determine the vision of the factory accepted and thought the same way by the employees. 4) Team learning : To support the team staff to learn together and to exchange their knowledge through easy channels. These activities would lead the staff to work as a team. 5 System thinking: Establish the trace of the organization directing to the same way by determining strategic direction and putting an emphasis on customers. The appropriate model based on the opinions of the administrators and the QC group staff factories in Maptaphut Industrial Estate revealed that: 1) Encourage the

employees to have leaning management, and continuous self-development to make them the professionals and manage the task by Demming cycle. 2) The new economic system depends on information, Knowledge, wisdom, and daily life and business adjudged. The administrators support and provide the employees the chances to learn and encourage them to always create innovation. 3) Determine the vision of the factory which is accepted and thought the same way by the employees. 4) The good work place environment must support learning. Develop the team of the organization to concern about safety and emergency training. 5) Thinking systematically. Use the current knowledge to form a new one with the different points of view to improve for a better change.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัยด้วยกัน แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 20) กล่าวไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ คือ 1) ระบบการเรียนรู้ (Learning Subsystem) 2) ระบบองค์กร (Organization Subsystem) 3) ระบบสมาชิก (People Subsystem) 4) ระบบความรู้ (Knowledge Subsystem) และ 5) ระบบเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ส่วนแนวคิดของเซนเก (Senge, 1990) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ควรพัฒนา 5 ด้าน ซึ่งกำหนดเป็นวินัยแห่งการเรียนรู้

5 ประการ (The Fifth Disciplines) ดังนี้ 1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) 2) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) 3) การสร้างเสริมวิสัยทัศน์ (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม (Team Learning) และ 5) ความคิดเชิงระบบ (System Thinking)

ดังนั้นหากมีการนำปัจจัยดังกล่าวทั้ง 5 ด้าน มาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรในการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมที่นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA (Total Quality Award) มาใช้ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ ผู้วิจัยเห็นว่าการทำวิจัยโดยการมุ่งพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด เพื่อให้ได้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบริหารงานโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุดให้เป็นโรงงานที่คุณภาพได้มาตรฐานระดับประเทศและสามารถแข่งขันได้ในระดับโลก อีกทั้งทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญ และพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนจะช่วยส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพการบริหาร โดยเฉพาะด้วยทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดีซึ่งจะเป็นผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและศักยภาพการแข่งขันของประเทศในระดับสากลต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยนี้จะได้รูปแบบองค์กรแห่ง

การเรียนรู้มาใช้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรม มาบตาพุด จังหวัดระยอง ซึ่งจะทำให้การพัฒนาองค์กรอย่างมีคุณภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของ โลกรุกกิจอุตสาหกรรม นอกจากนี้ผลของการวิจัย อาจนำไปประยุกต์ให้กับโรงงานในเขตอื่น ๆ ซึ่ง จะได้พัฒนาองค์กรของตนเองเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้อีกด้วย

คำถามการวิจัย

รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม ในการนำไปใช้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรม มาบตาพุดควรเป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบที่ส่งเสริม การบริหารต่อการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ครั้งนี้ ใช้แนวคิดของ (Senge, 1990, p.139) ประกอบด้วย วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ (The Fifth Disciplines) คือ

1. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)
2. รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิด กว้าง (Mental Model)
3. การสร้างเสริมวิสัยทัศน์ (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม (Tame Learning)
5. ความคิดเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา การศึกษาวิจัย ครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด โดยวิ เเคราะห์ปัจจัยวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Fifth Disciplines) 5 ประการ ประกอบด้วย

- 1.1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
- 1.2 รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่ เปิดกว้าง
- 1.3 การสร้างเสริมวิสัยทัศน์
- 1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 1.5 ความคิดเข้าใจเชิงระบบ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 20 คน มีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่แบ่งออก เป็น 3 กลุ่มดังนี้

- 1.1 กลุ่มผู้นำความคิดเกี่ยวกับการ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีจำนวน 3 คน
- 1.2 กลุ่มผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการนำระบบ TQM (Total Quality Management) มาใช้ในการบริหารโรงงานมี จำนวน 15 คน
- 1.3 กลุ่มผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีผลงานประจักษ์ต่อสาธารณชน จำนวน 2 คน

2. กลุ่มตัวอย่างสำหรับการพิจารณา ความเหมาะสมในการนำความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญไปใช้ในโรงงานประกอบด้วยผู้บริหาร และพนักงานกลุ่ม QC จำนวน 40 คน ได้มาโดย การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาและพัฒนาแบบ
องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคม
อุตสาหกรรมมาบตาพุด โดยการศึกษาแบบที่ส่ง
ผลให้เกิดวินัยทั้ง 5 ประการ ตามแนวคิดของ
(Senge, 1990) ที่สามารถนำไปพัฒนาใช้ได้
ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง วิธี
ดำเนินการวิจัยแบ่งขั้นตอนเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสำรวจข้อมูล
เบื้องต้น เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

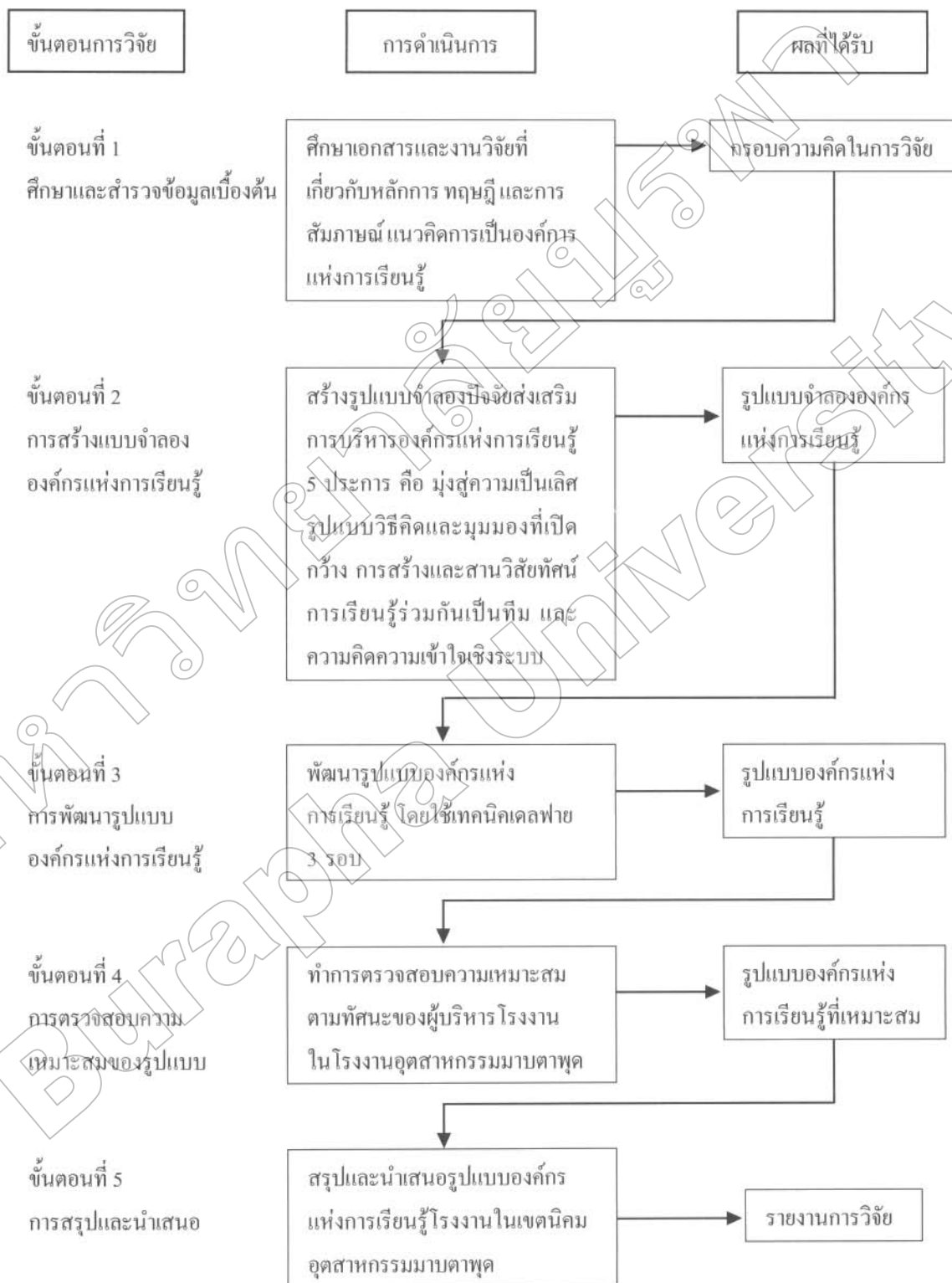
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบจำลองของ
องค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบขององค์กร
แห่งการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จาก
ผู้เชี่ยวชาญคือผู้บริหารโรงงานที่ใช้เกณฑ์รางวัล
คุณภาพ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ใน
ทางปฏิบัติและมีความสมบูรณ์ด้วยการนำรูปแบบ
จำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาศึกษาวิเคราะห์และ
กำหนดรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยเทคนิค
เดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความเหมาะสม
ของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อตรวจสอบ
ความเหมาะสมของรูปแบบ โดยสอบถามข้อมูลกับ
ผู้บริหาร โรงงานและกลุ่มคุณภาพและวิเคราะห์
ความเหมาะสมของโรงงานที่ใช้เกณฑ์รางวัล
คุณภาพในการบริหารโรงงานด้วยการใช้รูปแบบ
การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผ่านการพัฒนา
โดยผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 3 แล้ว โดยกำหนด
เป็นรูปแบบมาตรฐานการวิเคราะห์ความเหมาะสม
และการนำเสนอเป็นรูปแบบองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด
เพื่อเป็นรายงานการวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและการนำเสนอ
ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน
โรงงานเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด โดยจัดทำ
เป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้ง 5 ขั้นตอน
สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมจัดข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมด 3 ชุดดังนี้

เครื่องมือชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ประกอบด้วยคำถามตามแนวคิดของวินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของ Peter Senge รวมทั้งสอบถามแนวความคิดการเป็นเลิศในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงงานอุตสาหกรรม

เครื่องมือชุดที่ 2 แบบสอบถาม ประเภทแบบเลือกตอบเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งมีช่องว่างในการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในประเด็นต่างๆ ในทุกประเด็นจะมีคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

เครื่องมือชุดที่ 1 ฉบับที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่สร้างจากข้อความที่ผู้ตอบแบบสอบถามภายในฉบับที่ 1 เห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยรวบรวมจากข้อสรุปในแบบสอบถามปลายเปิด และข้อเสนอแนะของผู้ตอบ โดยแบบสอบถามฉบับที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การหาคุณภาพเครื่องมือ

1. หาคุณภาพของแบบสอบถามในชุดที่ 1 เป็นการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Context Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาบัตรตรวจสอบความถูกต้อง ผ่านการตรวจสอบผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสม มีความถูกต้องก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูล

2. แบบสอบถามในชุดที่ 2 ผู้วิจัยได้นำ

แบบสอบถามที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ 20 คน ในแบบสอบถามชุดที่ 1 ที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.5 ลงมาแล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสม มีความถูกต้องก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำแบบสอบถามส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์และแบบสอบถามจำนวน 3 รอบ ใช้ระยะเวลา 5 เดือน

การเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมมาตาพุดและพนักงานกลุ่ม QC ผู้วิจัยได้คำนึงตามขั้นตอน

1. ขอล้างชื่อจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพาไปขอความร่วมมือและอนุเคราะห์จากผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมมาตาพุดทั้ง 2 แห่ง

2. นำแบบสอบถามส่งไปยังผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมมาตาพุดและพนักงานกลุ่ม QC จำนวน 40 คน ที่โรงแยกก๊าซธรรมชาติและบริษัทไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน)

สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) กระทำโดยใช้โปรแกรม SPSS

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิคเคลฟายดำเนินการดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการแบบสอบถามรอบที่ 1 ใช้วิธีคำนวณค่าร้อยละของคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในแต่ละข้อความ

โดยคัดเลือกข้อความที่ผู้ตอบเห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป และสังเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดที่มีความสอดคล้องกันร้อยละ 80 ขึ้นไป นำไปสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ใช้การวิเคราะห์โดยค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด โดยใช้เทคนิคเดลฟายจำนวน 3 รอบ รอบที่ 1 ใช้วิธีการสัมภาษณ์ และส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่เป็นให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 20 คน เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด โดยผู้วิจัยเลือกมาสร้างเลือกมาสร้างรูปแบบเฉพาะข้อที่มีมัธยฐาน 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา โดยจากการเก็บข้อมูลจนครบ 3 รอบด้วย

เทคนิคเดลฟายพบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในทั้ง 5 หลักการของเซนเก โดยสกัดได้จำนวนทั้งสิ้น 71 ประเด็นย่อยจำแนกในแต่ละหลักการได้ดังนี้

หลักการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) พบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ 8 ประเด็น ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อกฎการเรียนรู้แก่พนักงาน จะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน การสร้างเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อพนักงานจะได้เป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญในงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ การพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนอย่างเป็นระบบ สามารถคิดและมองเห็นผลกระทบที่มาจากการกระทำ/ปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร การส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้และทักษะในขณะที่ปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จของงาน การส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสนใจและแสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างมุ่งมั่น และกระตือรือร้น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร เพื่อการพัฒนาตนเอง ทีมงานและองค์กร โดยมุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

หลักการที่ 2 รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญจำนวน 6 ประเด็น ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยการให้ความชมเชยหรือรางวัล องค์กรมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจนให้บุคคลมีความรับผิดชอบ

และได้เรียนรู้ ผู้บริหารแต่ละระดับทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง และผู้ชี้แนะ และรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีคิด เจตคติ ทักษะ ทักษะของผู้บริหารให้เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองและการปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งองค์กรและการให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น รวมถึงคู่แข่งทางธุรกิจ

หลักการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญจำนวน 10 ประเด็น ได้แก่ องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นไปในทิศทางเดียวและเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และร่วมแสดงความคิดเห็น การสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้แผนบรรลุผล การใช้ให้ทุกคนเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่อนาคตที่ดีขึ้น การกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในกระบวนการทำงานของทีมงาน การเรียนรู้การสร้างวินัยส่วนตน วิสัยทัศน์ทีมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมโดยมีการยอมรับและเคารพความคิดเห็นของคนอื่น และการเปิดใจให้พร้อมในการแสดงความคิดเห็น การกระทำค่านิยมร่วมขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและการสื่อสารให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ให้ส่งเสริมสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม (Tame Learning) พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญจำนวน 7 ประเด็น ได้แก่ การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกันและเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีง่ายๆ เช่น อินเทอร์เน็ต อี-เมล ประชุมกลุ่มย่อย การทำกิจกรรม QC ทั้งองค์กร ฯลฯ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการร่วมกัน การให้บุคลากรและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีมและมีสปีดของการทำงานเป็นทีม การที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานและการเรียนรู้และแก้ปัญหาด้วยกัน การร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง เช่น ปัญหาในงาน คุณภาพงาน คุณภาพผลผลิตหรือการแข่งขันทางการตลาด การเรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาด้วยกันในระหว่างทำงานจะมีผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง ค่าใช้จ่ายต่ำ ความเป็นกันเองค่อนข้างสูง แต่ยังคงเน้นความเป็นระบบ การสร้างความไว้วางใจของทีมงานในองค์กร และการปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัยและการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉินร่วมกัน

หลักการที่ 5 ความคิดเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญจำนวน 10 ประเด็น ได้แก่ การวางแผนทางขององค์กรใหม่ ๆ ไปทางเดียวกันโดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้าเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร การปรับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นความสำเร็จมิใช่เพียงแค่ความอยู่รอด การวิเคราะห์หรือให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ

เปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาโรงงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การปรับปรุงกระบวนการบริการลูกค้าและเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า โดยมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของกระบวนการบริการที่จะมีผลกระทบต่อลูกค้าการทำงานต้องมีการวางแผนระยะยาว เพื่อปรับสมดุลในอนาคต การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่โดยมีการมองและคิดในมุมมองที่ต่างไปจากเดิมเป็นการพัฒนางานไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าเดิม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทดสอบความเหมาะสมการนำไปใช้ของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการทดสอบการนำไปใช้ของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด และพนักงานกลุ่ม QC ทำการสุ่มตัวอย่างไว้แล้ว 48 คน จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจำนวน 40 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.33 โดยมีค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดมีความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด ซึ่งได้ให้ความสำคัญในแต่ละหลักการพอสรุปได้ดังนี้

หลักการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด แสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการ

นำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุดไปปฏิบัติจริงอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มีค่าเฉลี่ยทุกประเด็นเท่ากับ 4.39 โดยทั้ง 14 ประเด็นมีความเหมาะสมในระดับมาก โดยประเด็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อพนักงานจะได้เป็นผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ การบริหารงานโดยใช้วงจรของเดมมิง ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผลการปรับปรุงแก้ไข และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร เพื่อการพัฒนาตนเองของทีมงานและองค์กร โดยมุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน

หลักการที่ 2 รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด แสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุดไปปฏิบัติจริงอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มีค่าเฉลี่ยทุกประเด็นเท่ากับ 4.15 โดยทั้ง 15 ประเด็นมีความเหมาะสมในระดับมาก โดยประเด็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูลข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญาเพื่อการคิดการตัดสินใจในชีวิตประจำวันและในงานธุรกิจ ผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ตลอดจนการส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งการยอมรับความคิดของพนักงาน และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองและการปฏิบัติงาน

หลักการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์

(Shared Vision) ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด แสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุดไปปฏิบัติจริงอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มีค่าเฉลี่ยทุกประเด็นเท่ากับ 4.32 โดยทั้ง 14 ประเด็นมีความเหมาะสมในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นไปในทิศทางเดียวกัน และเชื่อในวิสัยทัศน์ การสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงานและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้แผนบรรลุผล และการสื่อสารให้หน่วยงานในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์ ให้ส่งเสริมสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม (Tame Learning) ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด แสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุดไปปฏิบัติจริงอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มีค่าเฉลี่ยทุกประเด็นเท่ากับ 4.37 โดยทั้ง 16 ประเด็นมีความเหมาะสมในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และพัฒนาทีมงานของคนในองค์กร การปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัยและการซักซ้อมแผนฉุกเฉินร่วมกัน และการสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต อี-เมลล์ ประชุมกลุ่มย่อย การทำกิจกรรม QC ทั้งองค์กร ฯลฯ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการ

ร่วมกัน

หลักการที่ 5 ความคิดเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด แสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุดไปปฏิบัติจริงอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มีค่าเฉลี่ยทุกประเด็นเท่ากับ 4.35 โดยทั้ง 15 ประเด็นมีความเหมาะสมในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่โดยมีการมองและคิดในมุมมองที่ต่างไปจากเดิมเป็นการพัฒนานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี การวางแผนทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้าเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร

การอภิปรายผล

การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ซึ่งมีประเด็นผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC มีความเห็นเหมาะสมมากสอดคล้องกันกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคือ ประเด็นการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน และการส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อพนักงานจะได้เป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญในงานหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหาร โรงงานและพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดเห็นว่า การบริหาร

องค์กรให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ พนักงาน ในองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเห็นว่าองค์กรจะสามารถบรรลุผลที่เป็นเลิศได้ต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงานดังที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ได้ให้แนวคิดว่าการเรียนรู้ของพนักงานเป็นเรื่องปกติของประจำ ซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติในระดับบุคคลหน่วยงาน และองค์กร โดยมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งองค์กร และการเรียนรู้ของพนักงานจะช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจมีทักษะหลากหลายมากขึ้นเกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม

หลักการที่ 2 รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ซึ่งผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ก็แสดงความเหมาะสมในระดับเฉลี่ยทั้ง 15 ประเด็น มีประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดอันดับแรกคือ การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยการชมเชยหรือรางวัล โดยองค์กรมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมเห็นว่าการพัฒนาความสามารถในการทำงานขององค์กรด้วยการสร้างแบบจำลองความคิดจะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และการนำไปใช้ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาร์ดและเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ เปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความคิดในการเรียนรู้ของ

คนให้บังเกิดผลของงานสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ประเด็นผู้บริหารมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร

หลักการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ซึ่งผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเขตอุตสาหกรรมก็แสดงความคิดเห็นในระดับหนึ่งจะสมมากทั้ง 14 ประเด็น โดยพบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดอันดับแรก คือ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็นได้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดมีความเห็นว่าการเป็นผู้นำในตลาดนั้นต้องอาศัยแนวทางที่แน่นอนอนาคต และความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ลูกค้า พนักงาน ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า ผู้ถือหุ้น สาธารณชน รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ การวางแผนขององค์กรจึงควรคาดการณ์ปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ และความร่วมมือทางธุรกิจ การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนาเทคโนโลยี วิวัฒนาการทางด้านอี-คอมเมิร์ซ ลูกค้าหรือกลุ่มตลาดใหม่, ความเปลี่ยนแปลงทางกฎระเบียบต่างๆ ความคาดหวังของชุมชนหรือสังคม และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้นการมุ่งเน้นอนาคตควรครอบคลุมถึงการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและการสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรมซึ่งผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้แผนบรรลุ ซึ่งสอดคล้องกับโคลอดี้ (Kolody, 2003) ที่ว่าองค์กรที่เข้มแข็งต้องมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์มีการสนับสนุนจากหลายระดับ

จากองค์กรเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับแนวคิดของ ลุสเซียร์ (Lussier, 2004, pp. 447 - 451 อ้างถึงใน ถาวรัตน์ พันธุ์แพม, 2547) ที่ว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร โดยกระตุ้นทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กร ต้องมีการกระตุ้นให้เกิดแนวคิดที่แปลกใหม่การคิดนอกกรอบเพื่อค้นหาแนวทางที่เหนือกว่าคู่แข่ง

หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ก็แสดงความคิดเห็นในระดับเหมาะสมมากทั้ง 15 ประเด็น โดยพบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเหมาะสมมากที่สุดอันดับแรก คือ การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่ายๆ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารในโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดมีความเห็นว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญ โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจระณะญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่าเรากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไรจึงมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า ภายได้ปรัชญาที่ว่าทุกคนเป็นครู ครูทุกคนเป็นห้องเรียน เรียนเหมือนไม่เรียน สอบเหมือนไม่สอบ Team Learning จะเป็นเครื่องช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงานและยังช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานในแบบไทย ๆ ของเราได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของพนักงานด้วยวิธีแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดของเซนเก (Senge, 1990, pp 2536 - 2537) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิดตีปัญหา หรือประเด็น

พิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิดย่อมดีกว่าการให้บุคคลเดียวคิด ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดีคิดในสิ่งใหม่และแตกต่างกว่าเดิม นำไปสู่การสร้างเป็นนวัตกรรมใหม่ขององค์กรได้

หลักการที่ 5 ความคิดเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) ซึ่งผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด ก็แสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมมากทั้ง 15 ประเด็น โดยประเด็น โดยประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าความเหมาะสมมากที่สุดอันดับแรก คือ การวางแนวทางขององค์กรให้มุ่ง ไปทางเดียวกัน โดยการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้าเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด โดยมีมุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศด้วยเชื่อมโยงระบบทั้งหมดเข้าด้วยกัน แต่การจัดการการดำเนินงานโดยรวมจะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยการสังเคราะห์และการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน โดยผลลัพธ์ทางธุรกิจเป็นพื้นฐาน ซึ่งควรมุ่งไปในแนวทางเดียวกันยังรวมถึงการใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัด เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์หลักเข้ากับกระบวนการหลักและการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรให้สอดคล้องกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยทำให้ได้รูปแบบที่ส่งต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดควรจะนำรูปแบบ

นี้ไปสำรวจองค์กรเพื่อค้นหาจุดอ่อนขององค์กร และนำจุดอ่อนเหล่านั้นมาปรับปรุงต่อไป

1.2 ผลการวิจัยพบว่าประเด็นต่างๆ รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานเขตนิกมอุตสาหกรรมมาตาพุตจะเกิดขึ้นได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กรอย่างจริงจัง

1.3 จากการวิจัยพบว่าการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานเขตนิกมอุตสาหกรรมมาตาพุตที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมีความเหมาะสมกับการนำไปใช้กับการบริหารงานโรงงาน โดยสอบถามจากระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริง ดังนั้น

บรรณานุกรม

ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. (2547). ผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 24(3), 55-57.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.

Kardas, T.A. (2003). Business in the 21st century: From bureaucracy to learning organization. Master's thesis, *Education Administration*, University of La Verne.

Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M.J. & Reynold, A. (1994). *The global learning organization*. New York: Irwin.

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doddey.