



ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานทีม ของพนักงาน
ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEARNING ORGANIZATION AND THE TEAM
PERFORMANCE AT THE HEAD OFFICE OF THE GOVERNMENT SAVINGS BANK

ปารมี สุขลิ้ม

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทีม ของพนักงาน
ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEARNING ORGANIZATION AND THE TEAM
PERFORMANCE AT THE HEAD OFFICE OF THE GOVERNMENT SAVINGS BANK



A Master's Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
(Business Administration(Management))
Faculty of Business Administration for Society, Srinakharinwirot University
2021
Copyright of Srinakharinwirot University

สารนิพนธ์
เรื่อง
ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานทีม ของพนักงานธนาคารออมสิน
สำนักงานใหญ่
ของ
ปารมี สุขลิ้ม

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าสารนิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(อาจารย์ ดร.เศรษฐวัสส์ พรมลิตธิ์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชื่นสุมล บุญนาค)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ระวี อนันต์อัศกุล)

ชื่อเรื่อง	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ทีม ของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่
ผู้วิจัย	ปารมี สุขลิ้ม
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2564
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. เศรษฐวัสส์ ปรหมลธิ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานธนาคารออมสินสำหรับงานใหญ่ จำนวน 368 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานได้แก่ การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 20 – 30 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีอัตราเงินเดือน 36,000 – 42,999 บาท มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานงานระหว่าง 1 – 6 ปี องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ตามลำดับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่มและด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน ตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพนักงานที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ : องค์การแห่งการเรียนรู้, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทีม, ธนาคารออมสิน

Title	THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEARNING ORGANIZATION AND THE TEAM PERFORMANCE AT THE HEAD OFFICE OF THE GOVERNMENT SAVINGS BANK
Author	PARAMEE SUKLIM
Degree	MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
Academic Year	2021
Thesis Advisor	Dr. Sedtawat Prommasit

The objective of this research is to study the relationship between the learning organization and the team performance at the Head Office of the Government Savings Bank. The sample group consisted of 368 employees of the Government Savings Bank for large events. This research used questionnaires as a tool to collect the data. The statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean, and standard deviation. The statistics used to test the hypothesis included a t-test, One-Way Analysis of Variance and correlation analysis using Pearson's simple correlation statistics. The results of the research found that most of the respondents were female, aged between 20-30, a single status, held a Bachelor's degree or equivalent and a salary of 36,000-42,99 Baht. The duration of their work was between 1-6 years and the overall learning organization was at a high level. When considering each aspect, it was found at a high level in all aspects, namely, organizational member empowerment, learning dynamics, organizational change, knowledge management, and technology application, respectively. Overall, the effectiveness of the employees of the Government Savings Bank headquarters was at a high level. When considered on a case-by-case basis, it was found that it was at a high level in all aspects, i.e., skills in working in groups, understanding of working in groups, and relationships between group members or teams, respectively. The hypothesis testing results found that employee demographic characteristics included gender, age and salary rate. The differences in performance duration were effective in team performance, group skills, group understanding, and relationships between group members or teams. There was a statistically significant difference at a level of 0.05. Learning organization was related to the effectiveness of working as a team, skills in working in groups, understanding of working in groups, and the relationship between group members or teams at a statistically significant level of 0.01.

Keyword : LEARNING ORGANIZATION, TEAM PERFORMANCE, THE GOVERNMENT SAVINGS BANK

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก อ.ดร. เศรษฐวิวัฒน์ พรมสิทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำทางในการจัดทำ งานวิจัยทุกขั้นตอน ช่วยเหลือ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งเสร็จเรียบร้อย สมบูรณ์เป็นสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ทั้งในทางทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง ของผู้วิจัยที่ได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริม ขอขอบคุณเพื่อนๆ ที่ให้กำลังใจและคอยช่วยเหลือเสมอมา และขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่เสียสละเวลา ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณผู้มีส่วนช่วยเหลือทุกท่านที่มีได้เอ่ยถึง มา ณ ที่นี้ ด้วย

ปารมี สุขลิ้ม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญรูปภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	2
ความสำคัญของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	2
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
สมมติฐานในการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	19
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	58
กำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	58
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	60

การเก็บรวบรวมข้อมูล	64
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	64
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	66
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	72
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	72
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	73
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	73
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	116
สรุปผลการวิจัย	119
อภิปรายผล	127
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	131
ข้อเสนอแนะสำหรับการการวิจัยครั้งต่อไป	133
บรรณานุกรม	134
ภาคผนวก	142
ประวัติผู้เขียน	150

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงรายชื่อกลุ่มงานและขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เก็บแบบสอบถาม	3
ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มงาน	59
ตาราง 3 แสดงเกณฑ์ระดับการดำเนินงานเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	62
ตาราง 4 แสดงเกณฑ์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม	63
ตาราง 5 จำนวน ความถี่ และร้อยละ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	74
ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม	76
ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ..	77
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยน องค์กร	78
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจ สมาชิกในองค์กร	80
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้	81
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี	82
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของ พนักงานพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ในภาพรวม	83
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของ พนักงานพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม	84
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของ พนักงานพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม	85

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของ พนักงานพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือ ทีมงาน.....	86
ตาราง 16 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมจำแนก เพศ.....	87
ตาราง 17 แสดงการทดสอบความแตกต่างประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีม จำแนกเพศ	88
ตาราง 18 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมจำแนก อายุ.....	89
ตาราง 19 แสดงผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม จำแนกตามอายุ	90
ตาราง 20 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความ เข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม จำแนกตามอายุ	91
ตาราง 21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะ ในการทำงานแบบกลุ่มจำแนกตามอายุ	92
ตาราง 22 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน จำแนกตามอายุ.....	93
ตาราง 23 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมจำแนก สถานภาพสมรส.....	94
ตาราง 24 แสดงผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่ม หรือทีมงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส	95
ตาราง 25 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานจำแนกตามสถานภาพสมรส.....	96
ตาราง 26 แสดงผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม จำแนกตามสถานภาพสมรส	97
ตาราง 27 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมจำแนก ระดับการศึกษา.....	98

ตาราง 28 แสดงผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงาน จำแนกตามระดับการศึกษา	98
ตาราง 29 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงานจำแนกตามระดับการศึกษา	99
ตาราง 30 แสดงผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม จำแนกตามระดับการศึกษา	100
ตาราง 31 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมจำแนกอัตราเงินเดือน.....	101
ตาราง 32 แสดงผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงาน จำแนกตามอัตราเงินเดือน	101
ตาราง 33 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่มจำแนกตามอัตราเงินเดือน	102
ตาราง 34 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม จำแนกตามอัตราเงินเดือน	103
ตาราง 35 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานจำแนกตามอัตราเงินเดือน.....	104
ตาราง 36 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมจำแนกระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	105
ตาราง 37 แสดงผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงาน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	106
ตาราง 38 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่มจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	107
ตาราง 39 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	108
ตาราง 40 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงานจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	110

ตาราง 41 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม	112
ตาราง 42 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม.....	113
ตาราง 43 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน	115



สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
--	---



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง หรือด้านเทคโนโลยี ทำให้หลายธุรกิจต้องมีการปรับตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอด ไม่เว้นแม้แต่ธุรกิจธนาคาร ที่ต้องปรับตัว โดยจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก อาทิเช่น การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่ทำให้ธนาคารต้องมีการเพิ่มช่องทางการให้บริการลูกค้าผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือ แอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟน ตอบสนองไลฟ์สไตล์ผู้บริโภคยุคใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของโลกเกิดขึ้นตลอดเวลาทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวให้ดีขึ้น พัฒนตนเองให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลง หนึ่งในปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเติบโตและอยู่รอดได้นั้น คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ไม่ใช่เฉพาะแค่ในส่วนของผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงบุคลากรทุกคนที่ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในการปฏิบัติงานระหว่างกัน ซึ่งการมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้บุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการแข่งขัน

ธนาคารออมสิน สถาบันการเงินที่ก่อตั้งมาอย่างยาวนานกว่า 108 ปี ก่อตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2456 โดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ที่ทรงตระหนักถึงความสำคัญของการเก็บรักษาทรัพย์สินให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย และเมื่อ พ.ศ. 2489 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ได้ทรงโปรดเกล้าฯ ยกฐานะคลังออมสินขึ้นเป็นธนาคารธนาคารออมสิน ให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนอย่างครบวงจร ทั้งการรับฝากเงินและการให้บริการทางด้านสินเชื่อ นอกจากนี้ให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนทั่วไปแล้ว ธนาคารออมสินยังเป็นเสาหลักสำคัญของรัฐบาลในการผลักดันมาตรการต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศหลายโครงการ อาทิ เช่น สินเชื่อประชารัฐเพื่อประชาชน สินเชื่อเพื่อ

แก้ปัญหาหนี้ครูและบุคลากรทางการศึกษา โครงการบ้านประชารัฐ เป็นต้น (ธนาคารออมสิน. 2563) ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรของธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จึงเป็นที่มาของงานวิจัยในครั้งนี้ที่ต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของทีมของพนักงานธนาคารออมสิน โดยมุ่งหวังว่าข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อธนาคารในการนำไปใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายและวางแผน ปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากร เมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน อยู่รอดได้ท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่
2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

ความสำคัญของการวิจัย

1. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลจากการศึกษาไปใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่
2. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารสามารถนำผลจากการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

- 1.1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำนวน 4,581 คน

1.2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จากสูตรการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของทาโรยามาเน (Taro Yamane, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 368 ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยการแยกประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ออกเป็นกลุ่มตามกลุ่มงาน

ตาราง 1 แสดงรายชื่อกลุ่มงานและขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เก็บแบบสอบถาม

กลุ่มงาน	จำนวนประชาชน (คน)	กลุ่มตัวอย่าง
กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ	514	41
กลุ่มกำกับธรรมาภิบาล	187	15
กลุ่มตรวจสอบ	276	22
กลุ่มทรัพยากรบุคคล	231	19
กลุ่มบริหารความเสี่ยง	368	30
กลุ่มปฏิบัติการ	494	40
กลุ่มยุทธศาสตร์	165	13
กลุ่มลงทุนและบริหารการเงิน	452	36
กลุ่มลูกค้าฐานและสนับสนุนนโยบายรัฐ	221	18
กลุ่มลูกค้าธุรกิจและภาครัฐ	840	67
กลุ่มลูกค้าบุคคล	833	67
รวมทั้งสิ้น	4,581	368

ขั้นตอนที่ 2 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบระบบ (Systematic sampling) เมื่อจำแนกประชากรตามกลุ่มงานเรียบร้อยแล้ว นำรายชื่อพนักงานมาเรียงตามรหัสพนักงาน ในการสุ่มจะแบ่งประชากรออกเป็นช่วงเท่าๆกัน โดยช่วงมีความกว้างตามอัตราส่วนระหว่างประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นสุ่มตัวอย่างเป็นหน่วยแรก หน่วยถัดไปนับจากตัวอย่างแรกตามช่วงอัตราส่วนที่ได้คำนวณไว้

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระแบ่งเป็นดังนี้

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามมี 6 ด้าน ดังนี้

1.1.1 เพศแบ่งเป็น

- 1) ชาย
- 2) หญิง

1.1.2 อายุแบ่งเป็น

- 1) 20–30 ปี
- 2) 31–40 ปี
- 3) 41–50 ปี
- 4) 51 ปีขึ้นไป

1.1.3 สถานภาพสมรส

- 1) โสด
- 2) สมรส
- 3) หม้าย/ หย่าร้าง/ แยกกันอยู่

1.1.4 ระดับการศึกษา

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 2) ปริญญาตรี
- 3) สูงกว่าปริญญาตรี

1.1.5 อัตราเงินเดือน

- 1) 15,000 – 21,999 บาท
- 2) 22,000 – 28,999 บาท
- 3) 29,000 – 35,999 บาท
- 4) 36,000 – 42,999 บาท
- 5) 43,000 บาทขึ้นไป

1.1.6 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

- 1) 1 – 6 ปี
- 2) 7 – 12 ปี
- 3) 13 – 18 ปี

4) 19 –24 ปี

5) 25 ปีขึ้นไป

1.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย

- 1) ด้านพลวัตการเรียนรู้
- 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ
- 3) ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก
- 4) ด้านการจัดการความรู้
- 5) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

2. ตัวแปรตัวตามคือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ประกอบด้วย

- 2.1 ด้านความเข้าใจในการปฏิบัติเป็นทีม
- 2.2 ด้านทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีม
- 2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

พนักงาน หมายถึง พนักงานธนาคารออมสินที่ปฏิบัติงานในธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีม หมายถึง ผลสำเร็จอันเกิดจากการทำงานร่วมกัน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1.ด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงานเป็นทีม 2.ด้านทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีม 3.ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม

ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเป็นทีม หมายถึง การยอมรับเป้าหมายที่เป็นเป้าหมายร่วมขององค์กร เข้าใจบทบาทหน้าที่ตนเองและของสมาชิกคนอื่นๆในกลุ่ม เข้าใจกระบวนการทำงาน วิธีการทำงานหลักการทำงาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มและยอมรับการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีม หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็น จัดให้มีการประชุมมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การแบ่งงานกันทำตามความรับผิดชอบแต่ละคนมีการประสานงาน ให้ความร่วมมือ มุ่งมั่นในการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน หมายถึง สมาชิกมีความไว้วางใจ ยอมรับความสามารถและคุณค่าของสมาชิกคนอื่นเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อสนับสนุนการทำงาน ยอมรับในการมอบหมายงานของผู้นำ สนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม

องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ดังต่อไปนี้ คือ 1.ด้านพลวัตการเรียนรู้ 2.ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ 3.ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก 4.ด้านการจัดการความรู้ 5.ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ด้านพลวัตการเรียนรู้หมายถึง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตนเองเปิดใจรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมาไม่ปิดป้อง แบ่งปันความรู้ที่ได้รับแก่กันและกันด้วยวิธีต่างๆ ทุกคนสามารถคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบทีมต่างๆ ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ หมายถึง ทุกคนเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับการสนับสนุนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากผู้บริหารองค์การมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต มีการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นได้มีระดับขั้นของการบริหารที่น้อยลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารส่วนฝ่ายฯ/งาน ต่างๆ มีความร่วมมือกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน

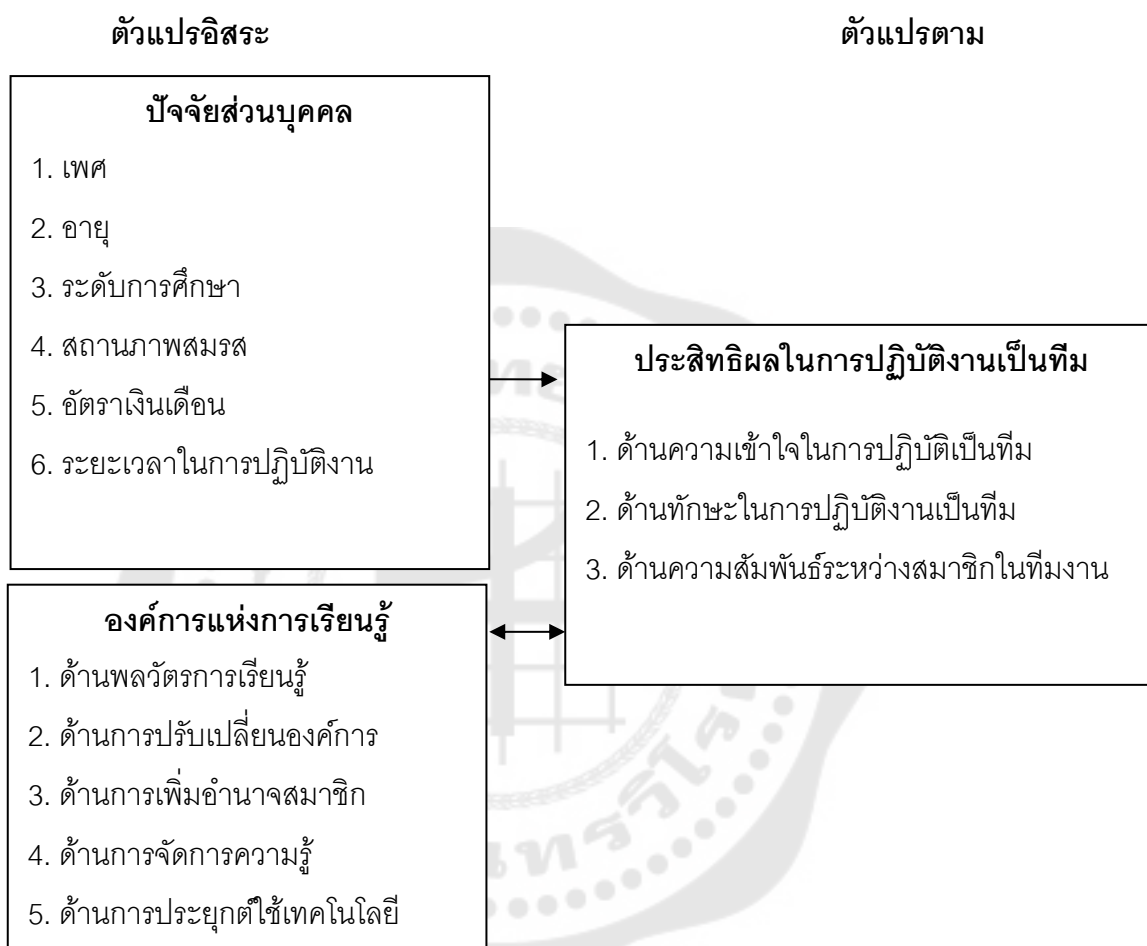
ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก หมายถึง การกระจายอำนาจจากผู้บริหารการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการนำความรู้ใหม่มาใช้ การนำความคิดเห็นของผู้ใช้บริการมาปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นมีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ใช้บริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

ด้านการจัดการความรู้ หมายถึง มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายมีการฝึกฝนทักษะเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม และการทดลองมีการจัดทำโครงการสาธิตเพื่อพัฒนาการทำงานและบริการแบบใหม่

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีหมายถึง มีการนำระบบข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์มาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ขององค์การทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยเร็ว นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการสนับสนุนการเรียนรู้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่”



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่” โดยมีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องต่างๆของการศึกษาในครั้งนี้ จะประกอบไปด้วย

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

การทดสอบการบริหารองค์การที่ดีคือการดูแลความสามารถในการจัดการองค์การ (Organize) และการใช้ทรัพยากรที่หาได้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และรักษาระดับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลไว้ให้ได้สิ่งสำคัญในที่นี้คือประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าแนวความคิดเรื่องประสิทธิผลคือตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จ (ภรณ์นิมมานนท์, 2529) องค์การที่มีประสิทธิผลจำเป็นที่จะต้องมีการมีพนักงานอื่นได้แก่ผู้บริหารหัวหน้างานและพนักงานที่มีความสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความหมายของประสิทธิผล

Hannan and Freeman (1977) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่าหมายถึงการที่องค์การสามารถดำเนินการได้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ Lawless (1979) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าหมายถึงระดับของการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งได้

Mundel (1983) กล่าวว่าประสิทธิผลเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตหรือระดับที่ผลลัพธ์ที่ถูกผลิตออกมาสามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมายดังที่มุ่งหมายไว้ Baird and others (1990) ให้คำนิยามของคำว่าประสิทธิผลคือการบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายที่เหมาะสม

Bartol and Martin (1991) กล่าวว่าประสิทธิผลหมายถึงความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุผลสำเร็จต่อเป้าหมายนั้น

Hoy and Miskel (1991) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษาที่ให้ความหมายประสิทธิผลองค์การว่าหมายถึงผลสัมฤทธิ์ของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและขวัญ

ของพนักงานในองค์กรดีและสรุปได้ว่าประสิทธิผลขององค์การพิจารณาจากตัวบ่งชี้4 ประการคือ ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการการมีทัศนคติทางบวกของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและการแก้ปัญหาภายในองค์กร

Hanson (1996) กล่าวว่าประสิทธิผลในการดำเนินงานสามารถวัดได้จากความสามารถในการผลิตประสิทธิผลย่อมสัมพันธ์กับกระบวนการของกลไกในการปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดโดยไม่ได้พิจารณาจากองค์ประกอบทางด้านมนุษย์ Mosey and others (1996) กล่าวว่าประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้บริหารที่จะตั้งเป้าหมายและบรรลุผลสำเร็จต่อเป้าหมายนั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่าประสิทธิผลหมายถึงการพิจารณาผลของการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังหรือไม่ โดยไม่ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าต้องได้ผลลัพธ์ในการทำงานสูงสุด

ภรณ์ มหามนต์ (2529) กล่าวว่าประสิทธิผลคือผลของการทำงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ถูกนำมาใช้ในการพิจารณาความสำเร็จในการบริหารองค์การ

สมยศ นาวิการ (2540) กล่าวว่าประสิทธิผลหรือผลของการทำงานที่คาดหวังไว้ว่าสามารถทำการวัดได้และการวัดความมีประสิทธิภาพขององค์การเป็นการนำเอาผลงานตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้หรือผลสำเร็จที่คาดหวังเอาไว้มาพิจารณาว่าเป้าหมายประสบผลสำเร็จหรือไม่เป้าหมายมีความเหมาะสมเพียงใดความมีประสิทธิภาพตอบถาม2 อย่างคือเป้าหมายประสบความสำเร็จหรือไม่และเป้าหมายมีความเหมาะสมหรือไม่

จากการศึกษาความหมายของประสิทธิผลสามารถสรุปได้ว่าประสิทธิผลคือผลของการทำงานที่คาดหวังไว้ซึ่งการวัดความมีประสิทธิภาพขององค์การเป็นการนำเอาผลงานตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้หรือผลสำเร็จที่คาดหวังเอาไว้มาพิจารณาว่าเป้าหมายประสบผลสำเร็จหรือไม่เป้าหมายมีความเหมาะสมเพียงใดโดยที่มีการใช้ทรัพยากรอันจำกัดอย่างประหยัดและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและนอกองค์กรตลอดจนมีความสามารถบูรณาการผสมผสานการคงสภาพขององค์การให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม

ในสมัยอดีตมีการสันนิษฐานว่าคนทำงานเพียงแค่หวังประโยชน์เพียงอย่างเดียวเท่านั้นแต่เมื่อ Elton Mayo และคณะจากมหาวิทยาลัย Harvard ได้ทำการทดลองคนงานที่บริษัท Western Electric ที่เมือง Horthone โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมได้แก่ระดับ

แสงสว่างช่วงโง่งมการทำงานระยะเวลาหยุดพักระหว่างการทำงานโดยปรับระดับให้สภาพแวดล้อมไม่ดีก็ไม่มีผลทำให้คนงานผลิตสินค้าต่ำลงผลวิจัยในการทดลองทำให้ Mayo และคณะสรุปได้ว่าการทดลองนั้นเป็นเพราะคนงานที่เกี่ยวข้องมีความพอใจในผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสนใจแก่พวกเขาจากผลการวิจัยในครั้งนั้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการผลิตรวมถึงการทำงานแบบกลุ่มหรือทีมงาน (พรณราย เตชะคุปต์.2529)

ความหมายของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม

ทิสนาแซมณี (2552) กล่าวว่าการทำงานแบบทีมหมายถึงการที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมกับปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันทุกคนในกลุ่มมีบทบาทในการช่วยดำเนินงานของกลุ่มมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกันเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่มและของคนอื่นๆ

อำนาจ ศิริแพทย์ (2552) กล่าวถึงการทำงานแบบทีมหมายความว่ากลุ่มบุคคลที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันเพื่อทำงานร่วมกันเป้าหมายเดียวกันและเพื่อต้องการความสำเร็จในการทำงาน

จากนิยามความหมายของการปฏิบัติงานเป็นทีมสามารถสรุปได้ว่าการร่วมปฏิบัติงาน โดยมีการประสานงาน มีการสื่อสารระหว่างกันและร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

ความหมายของทีม

Gully (1963) ให้ความหมายของกลุ่มไว้ว่ากลุ่มต้องประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ

1. สมาชิกมีวัตถุประสงค์ร่วมกันและวัตถุประสงค์นั้นตอบสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคน

2. ผลงานเกิดจากความร่วมมือของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม

3. มีการสื่อสารทางวาจาหรือมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง

Watson (1966) ให้ความหมายของกลุ่มว่าการที่บุคคลมารวมกันโดยมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด(Face to Face Interactions) โดยแต่ละคนตระหนักถึงคนอื่นๆในกลุ่มและแต่ละคนได้รับความพึงพอใจบางอย่างจากการที่ตนมีส่วนร่วมด้วยบุคคลอื่นๆ Brubeck (1968 อ้างถึงใน อารณพันธ์ จันทรสว่าง, 2555) ให้ความหมายของกลุ่มว่าเป็นการรวมกันของปัจเจกบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันความเกี่ยวข้องนั้นมีลักษณะที่แน่นอนกล่าวคือสามารถสังเกตเห็นได้ และชนิดของความเกี่ยวข้องขึ้นอยู่กับชนิดของกลุ่มว่าจะเป็นชนิดใด Schien (1993) ให้ความหมายของกลุ่มในด้านจิตวิทยาคือ 1)กลุ่มจะต้องมีการติดต่อสัมผัสระหว่างบุคคลในกลุ่ม

ซึ่งอย่างน้อยที่สุดมีตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป 2) สมาชิกของกลุ่มจะต้องรู้จักซึ่งกันและกันและ 3) สมาชิกแต่ละคนต้องรับรู้ว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม

สิทธิโชค วรวัชรกุล (2556) ได้กล่าวว่าคำว่ากลุ่มหรือทีมมีความหมายเดียวกัน หมายถึงการรวมตัวของคนหลายคนซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอมีการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

จากนิยามความหมายของกลุ่มสามารถสรุปได้ว่ากลุ่มหมายถึงการรวมตัวกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมกันโดยมีการสื่อสารระหว่างกันและร่วมมือกันเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ความสำคัญของการปฏิบัติงานเป็นทีม

กลุ่มต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรไม่ว่าจะเป็นกลุ่มที่จัดตั้งหรือที่เกิดขึ้นเองเช่นเป็นชมรมหรือกลุ่มอื่นใดก็ตามต่างก็มีอิทธิพลต่อองค์กรและต่อสมาชิกกลุ่มเป็นอย่างมากซึ่งจะกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของกลุ่มที่มีต่อองค์กรและต่อสมาชิกดังนี้

หน้าที่ของกลุ่มต่อองค์กร (ธงชัย สันติวงศ์, 2553)

1. กลุ่มช่วยให้งานใหญ่สำเร็จได้คือกลุ่มเป็นเครื่องมือช่วยทำภารกิจใหญ่ที่ไม่อาจทำได้โดยเป็นเอกเทศคนเดียวให้สำเร็จลงได้ทั้งนี้เพราะงานมีอย่างมากมายเช่นการตั้งวงดนตรีการตั้งทีมฟุตบอลหรือทำโครงการบางอย่างที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญหลายด้าน

2. กลุ่มช่วยรวบรวมความสามารถหลายๆทางคือกลุ่มเป็นเครื่องช่วยประสานโอกาสให้ผู้ชำนาญงานหลายฝ่ายที่ต่างกันเข้ามาสร้างความสำเร็จในงานร่วมกันได้เช่นการสร้างสื่อโฆษณาชุดสมบูรณ์แบบหลายด้านหรือการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารและควบคุมงาน

3. กลุ่มช่วยให้เกิดการตัดสินใจร่วมคือกลุ่มเป็นแหล่งกลางที่เอื้ออำนวยให้เกิดความเห็นที่หลากหลายทั้งที่เห็นตรงกันและไม่ตรงกันมาแสดงออกและตัดสินใจร่วมกันเช่นกลุ่มคณะกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มาจากหลายฝ่ายทั้งการผลิตการตลาดการเงินที่ต้องมาร่วมตัดสินใจ

4. กลุ่มจะเป็นกลไกใช้ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในสังคมขององค์กรขณะที่มีสมาชิกเพิ่มจำนวนมากขึ้นการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกรายบุคคลจะทำได้ยากขึ้นเรื่อยๆ การที่ฝ่ายบริหารสามารถควบคุมกลุ่มต่างๆเป็นหน่วยได้ย่อมช่วยให้สามารถควบคุมพฤติกรรมโดยรวมได้ดีขึ้นนอกจากนี้การมีกลุ่มเป็นศูนย์กลางสมาชิกแต่ละคนจะให้ความสำคัญต่อกกลุ่มโดยจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามกติกาของกลุ่มที่สมาชิกคนอื่นของกลุ่มยึดถือกลุ่มจึงสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมส่วนบุคคลได้โดยตรงและมีอำนาจกำกับได้มากกว่ากฎระเบียบต่างๆ ขององค์กรที่มีอยู่

5.กลุ่มในฐานะเป็นเครื่องมือช่วยเปลี่ยนแปลงองค์การกลุ่มเป็นตัวจักรสำคัญในการช่วยเปลี่ยนแปลงองค์การเพราะกลุ่มมีอำนาจอิทธิพลมากที่สุดต่อพฤติกรรมและทัศนคติของสมาชิกในองค์การโดยตรงกลุ่มช่วยเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทำได้ง่ายในทางกลับกันการเปลี่ยนแปลงถ้าหากเป็นที่สงสัยของกลุ่มจะกระทบต่อผลประโยชน์ของกลุ่มแล้วการต่อต้านและไม่ร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เสมอ

6.กลุ่มเป็นเครื่องช่วยสร้างความมั่นคงให้องค์การโดยที่กลุ่มมีหน้าที่ถ่ายทอดความเชื่อและค่านิยมต่างๆเป็นสิ่งที่องค์การยึดถือและใช้ปฏิบัติให้กับสมาชิกใหม่

หน้าที่ของกลุ่มต่อสมาชิก

1.กลุ่มช่วยเหลือให้สมาชิกได้เรียนรู้สภาพแวดล้อมองค์การการที่สมาชิกเข้ามาอยู่ใหม่ในองค์การส่วนมากต้องอาศัยความช่วยเหลือแนะนำจากสมาชิกเก่าเพื่อให้ทราบข้อพึงปฏิบัติและที่เลี่ยงไม่ปฏิบัติในองค์การ

2.กลุ่มช่วยให้สมาชิกเรียนรู้ตนเองโดยใช้กลุ่มเป็นที่อ้างอิงเป็นแหล่งกลางในการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติหรือใช้เปรียบเทียบเพื่อที่จะประเมินผลว่างานที่ทำดีเพียงใด

3.กลุ่มช่วยถ่ายทอดทักษะใหม่ๆให้กับสมาชิกเช่นการจัดกลุ่มเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานร่วมกับคนอื่นหรือการจัดตั้งกลุ่มเพื่อฝึกฝนความรู้ทางเทคนิคและโดยทางอ้อมเป็นแหล่งที่ช่วยให้สมาชิกมีโอกาสเสริมความรู้เป็นการบอกกล่าวหรือแนะนำให้ทราบถึงวิธีการแก้ปัญหาจากหน้าที่งานในจุดอื่นๆ

4.กลุ่มช่วยให้สามารถได้รับรางวัลผลตอบแทนที่มีคุณค่าที่ไม่อาจทำได้เป็นเอกเทศเช่นค่าจ้างหรือสภาพแวดล้อมของงานที่อาจเป็นผลประโยชน์ที่เป็นของกลุ่มหรือของส่วนตัวต่างได้มาโดยการรวบรวมตัวเรียกว่าเป็นส่วนมาก

5.กลุ่มช่วยตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลที่สำคัญของสมาชิกได้ในหลักความเป็นจริงคนทุกคนมีความต้องการทางด้านสังคมที่ต้องการความอบอุ่นและการยอมรับจากคนอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สภาวะวิกฤตหากสมาชิกที่เป็นเพื่อนร่วมงานสามารถให้ความมั่นใจกับพรรคพวกที่อยู่ร่วมกันสมาชิกก็มีความสบายใจและมั่นใจกลุ่มจึงมีความหมายและมีคุณค่าที่จะให้ความอบอุ่นความสบายใจและความมั่นใจต่างๆกับสมาชิกได้

องค์ประกอบที่นำไปสู่ประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่ม

Zander (1994) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการนำไปสู่ผลงานที่ความพึงพอใจของสมาชิกกลุ่มอันจะนำไปสู่ประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มโดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ

1. ความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่มหรือทีมได้แก่ความเข้าใจตรงกันในงาน ความเข้าใจตรงกันในบทบาทความเข้าใจตรงกันในวิธีทำงานกระบวนการทำงานแบบกลุ่มความเข้าใจตรงกันในการทำงานแบบกลุ่มสมาชิกจะต้องมีความเข้าใจตรงกันดังต่อไปนี้คือ

1.1 เป้าหมาย (Goals) สมาชิกตระหนักถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แต่มักจะลืมคำนึงถึงการที่สมาชิกแต่ละคนต่างมีเป้าหมายของตนเองดังนั้นจึงจำเป็นต้องระบุให้ชัดเจนถึงเป้าหมายของงานที่จะทำเพื่อให้สมาชิกภายในกลุ่มได้รับรู้และจัดการวางแผนงานให้ถูกต้องกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องดำเนินการเกี่ยวกับเป้าหมายดังนี้

จัดการสื่อสารให้สมาชิกในกลุ่มได้รับรู้และเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน และถูกต้องตรงกันซึ่งการที่สมาชิกภายในกลุ่มเข้าใจเป้าหมายไม่ตรงกันแม้แต่เพียงเล็กน้อยก็อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในที่ทำงานได้

พยายามให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายเพราะว่ายิ่งเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายมากเพียงใดสมาชิกจะยิ่งรักษาสัญญากับตนเองมากเท่านั้นว่าจะต้องทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

พยายามทำให้เป้าหมายนั้นนำไปปฏิบัติได้การเขียนเป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะที่สมาชิกสามารถรับรู้ได้ชัดได้และมีความเฉพาะเจาะจงจนสมาชิกสามารถที่จะรับรู้ได้ว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

และพยายามที่จะจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเป้าหมายระหว่างสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกคนอื่นๆได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานของตนเองนี้จะช่วยสนับสนุนหรือขัดขวางงานของสมาชิกคนอื่นๆ

1.2 บทบาท (Roles) การกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยควรคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

ความชัดเจนของบทบาทกลุ่มงานที่สมาชิกทำงานร่วมกันมานานทุกคนจะเข้าใจบทบาทของตนเองและสมาชิกอื่นๆได้ดี แต่ถ้าเป็นกลุ่มงานที่ตั้งขึ้นใหม่ทุกคนจะมีปัญหาในเรื่องนี้มากแม้กลุ่มงานที่เคยทำงานร่วมกันมาสักระยะหนึ่งก็ตามยังพบว่ามีปัญหาในเรื่องบทบาทเสมอเพราะสมาชิกจะรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของตนเองแตกต่างไปจากสมาชิกคนอื่นๆซึ่งความคาดหวังนี้มักไม่ได้เขียนไว้ในคำบรรยายลักษณะของงาน(Job Description) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มงานจะต้องนำขึ้นมาทบทวนเพื่อให้สมาชิกทุกคนเข้าใจตรงกัน

ความขัดแย้งในบทบาทที่มาของความขัดแย้งมักเกิดจากการที่สมาชิกในกลุ่มแสดงบทบาทของตนเองไม่สอดคล้องกันหรือความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของตนเองไม่

กระจ่างชัดทำให้เกิดความคาดหวังแตกต่างกันโดยทั่วไปการทำความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกควรทำเป็นระยะๆ เพราะเมื่อทำงานร่วมกันไปนานเข้าสมาชิกภายในกลุ่มอาจจะสะสมความคาดหวังใหม่ๆ ต่อบทบาทของสมาชิกอื่นๆ ได้นอกจากนี้เมื่อมีสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปกลุ่มงานจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของสมาชิกแต่ละคนเสมอเนื่องจากสมาชิกใหม่มักไม่เข้าใจบทบาทของสมาชิกเดิม

1.3 กระบวนการทำงาน (Procedures) กระบวนการในการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกันควรต้องมีการตรวจสอบกระบวนการทำงานสิ่งที่ต้องคำนึงเกี่ยวข้องกับเรื่องของการตัดสินใจดังนี้

การตัดสินใจทำงานของกลุ่มมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเกี่ยวข้องกับเรื่องของการตัดสินใจดังนี้

- (1) ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ
- (2) วิธีดำเนินการตัดสินใจ
- (3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกในทีมงาน

ข้อควรคำนึงถึงเหล่านี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการวางระบบการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลการตัดสินใจที่มีคุณภาพและประสิทธิผลสูงจึงพบอยู่เสมอว่าสมาชิกในกลุ่มต่างไม่ยอมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจนกระทั่งไม่มีการตัดสินใจในเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นการสื่อสารหลักการพื้นฐานของการสื่อสารเพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิผลคือควรเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมงานได้มีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างอิสระการที่สมาชิกได้รับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวกับเรื่องภายในกลุ่มงานของตนเองและเรื่องระหว่างกลุ่มงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอกจะทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกันและยังเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิผลของงานด้วยการสื่อสารหรือสื่อความหมายในการทำงานร่วมกันนั้นกลุ่มงานจำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลความเข้าใจตรงกันในการทำงานร่วมกันของสมาชิกดังต่อไปนี้

- (1) สมาชิกรับฟังซึ่งกันและกัน
- (2) สมาชิกมีความเปิดเผยและจริงใจต่อกัน
- (3) หากสมาชิกในกลุ่มรับรู้ข้อมูลข่าวสารหรือมีความเข้าใจไม่ตรงกันเกิดขึ้น

เมื่อใดต้องพยายามปรับความเข้าใจให้ตรงกันไม่พูดลับหลังหรือต่างคนต่างเข้าใจคนละทิศคนละทางกันการรับรู้ของสมาชิกในกลุ่มงานที่ต่างกันและไม่ยอมตรวจสอบการรับรู้ซึ่งกันและกันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้และถ้าไม่สามารถบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้ผลเสียต่างๆ จะเกิดกับประสิทธิผลของงานและความพึงพอใจของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน

2.ทักษะในการทำงานแบบกลุ่มหรือทีมได้แก่การระดมความคิดเห็นการรับฟังความคิดเห็นการวางแผนการแบ่งงานการประสานงานความร่วมมือและความมุ่งมั่นในการทำงาน รวมทั้งบทบาทของผู้นำในการพัฒนากลุ่ม ซึ่งกลุ่มจะสำเร็จได้ สมาชิกภายในกลุ่มควรมีการประชุมกันโดยสม่ำเสมอเทคนิคการประชุมประกอบด้วยดังนี้คือ

2.1.การประชุมปรึกษาหารือ(Brainstorming) หัวใจสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับการประชุมปรึกษาหารือปรับปรุงแก้ไขความคิดให้สมบูรณ์ขึ้นโดยมีขั้นตอนดังนี้คือ

- (ก)ควรทำในกลุ่มขนาดเล็กทุกคนต้องร่วมเสนอความคิดเห็น
- (ข)ห้ามวิพากษ์วิจารณ์ความคิดของสมาชิกคนอื่น
- (ค)เสนอความคิดเห็นโดยไม่ต้องผัดทวนหรือกลัวซ้ำกับผู้อื่น
- (ง)มุ่งปริมาณความคิดก่อนคัดในด้านคุณภาพควรทำในภายหลัง
- (จ)มุ่งความคิดริเริ่ม
- (ฉ)รวบรวมความคิดเข้าด้วยกันและปรับปรุงให้ดีขึ้น
- (ช)ก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายซึ่งการระดมสมองจะน่าตื่นเต้นในระยะแรกหลังจากนั้นสมาชิกบางคนอาจจะมีกลอุบายลดความสนใจและไม่เสนอข้อคิดเห็นใดๆอีกเลย
- (ซ)สมาชิกบางคนมีลักษณะอดดีเน้นตนเองเป็นสำคัญ(Ego) ทำให้มีทัศนคติในเชิงลบมีแนวโน้มที่จะวิจารณ์ข้อคิดเห็นของคนอื่นว่าเป็นสิ่งที่ไร้สาระและมักจะทำให้ความสำคัญกับข้อคิดเห็นของตนเองมากกว่าจะใช้ความพยายามช่วยเหลือกลุ่มเพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นที่ดีที่สุด
- (ฌ)แสดงข้อคิดเห็นต่างๆโดยไม่มีจุดมุ่งหมายทำให้เสียเวลาและความพยายาม

(ณ)สูญเสียเวลาโดยเฉพาะเมื่อปัญหามีความสลับซับซ้อนการระดมสมองทำให้สูญเสียเวลามากจนกลุ่มเกิดความรู้สึกลับข้องใจและลดการแสดงความคิดเห็น

(ด)ปัญหาในเรื่องสถานภาพถ้าผู้บริหารในระดับสูงอยู่ในที่ประชุมด้วยอาจเป็นอุปสรรคทำให้สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็น

2.2 เทคนิคNominal Group ซึ่งจะช่วยในการนำเสนอและการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มได้อย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพโดยมีขั้นตอนดังนี้คือ

- (ก)สมาชิกทุกคนเขียนปัญหาตามความคิดเห็นของตนโดยไม่มีการอภิปราย

(ข)ในแต่ละรอบสมาชิกจะเสนอข้อคิดเห็น 1 ข้อต่อกลุ่มโดยไม่มีการอภิปราย
ในขั้นตอนนี้มีการเสนอข้อคิดเห็นหลายรอบเท่าที่จำเป็นเพื่อแสดงข้อคิดเห็นทั้งหมด

(ค)รวบรวมข้อคิดเห็นทั้งหมดไว้บนกระดาน

(ง)สมาชิกอภิปรายทีละคนเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียของข้อคิดเห็น

(ง)กลุ่มออกเสียงลงมติในข้อคิดเห็นทั้งหมดข้อคิดเห็นที่ได้รับการออกเสียงลง
มติดีมากที่สุดจะเป็นทางเลือกของกลุ่มภาวะผู้นำ

2.3 เทคนิคComputer Mediated Brainstorming Groups เป็นการประชุมโดย
ผ่านคอมพิวเตอร์สมาชิกในกลุ่มสามารถพิมพ์ความคิดเห็นของตนเองในขณะที่มีความสมาธิ
คนอื่นกำลังพิมพ์อยู่ในส่วนอื่นของหน้าคอมพิวเตอร์รูปแบบการประชุมในลักษณะนี้เป็นการ
หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากัน (Face to Face) และBerkowitz (1964) พบว่าเทคนิคComputer
Mediated Brainstorming Groups เป็นการประชุมที่มีประสิทธิผลมากกว่าการใช้วิธี
Brainstorming เพราะสมาชิกในกลุ่มทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี

3.ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน (Relationship) การทำงานเป็น
กลุ่มหรือทีมจะบรรลุผลสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม
เมื่อทำงานร่วมกันนานเข้ามาก็จะไม่ค่อยอยากทำงานร่วมกันจึงจำเป็นต้องหาวิธีการ
สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทำงานให้เกิดผลสำเร็จปัญหา
ความร่วมมือกันทำงานของสมาชิกในกลุ่มอาจจะมาจากปัจจัยต่างๆดังนี้

3.1.ความไว้วางใจสมาชิกที่มารวมกลุ่มกันต้องมีความเชื่อมั่นในตัวสมาชิกแต่ละ
คน ไม่ดูถูกกัน ยอมรับความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม โดยเฉพาะสมาชิกที่เป็นหัวหน้า
กลุ่มต้องมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้รวมถึง
สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

3.2 การเสียสละในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือทีมบางครั้งสมาชิกบางคน
จำเป็นต้องเสียสละเพื่อส่วนรวมบ้างเช่นการสละแรงกายการมีงานมากขึ้นหรือบางครั้งก็ต้อง
เสียสละเงินทองเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกรณีที่ต้องการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มมิใช่รายบุคคลเมื่อ
ทำงานร่วมกันเสร็จแล้วผลตอบแทนที่ได้ควรให้แก่กลุ่มมิใช่ให้แก่ผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ

3.3.การสร้างค่านิยมในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในกลุ่มการ
ปลูกฝังค่านิยมดังกล่าวนี้กระทำได้ด้วยการให้ผู้หนึ่งเป็นผู้ให้การสนับสนุนมีการกระจายงานและ
กระจายความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดฉะนั้นจาก
ทฤษฎีZander (1994)ทำให้ทราบว่าพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมใดก็ตามถ้าพบว่า

ปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งขาดประสิทธิภาพอาจมีผลกระทบต่อคุณภาพของงานปัจจัยดังกล่าวจึงถือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมให้มีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลานันท์ (2550, น. 76-77) กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมว่าต้องมีความเข้าใจกันในการทำงานที่ประกอบด้วย

1. สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนจะถูกกำหนดตำแหน่งตามความสามารถอย่างเหมาะสม
2. บทบาทหมายถึงการกระทำของสมาชิกอย่างเหมาะสมกับตำแหน่ง
3. กฎข้อบังคับในการอยู่ร่วมกันที่สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มพึงปฏิบัติตามเพื่อทำให้มีความสงบ
4. มีการสื่อสารเป้าหมายของกลุ่มให้สมาชิกแต่ละคนทราบ
5. ปัจจัยช่วยให้กลุ่มเกิดความแข็งแกร่งเป็นหนึ่งเดียวกัน เช่น การมีทัศนคติที่ตรงกัน

ของสมาชิก เป็นต้น

ไพบูลย์ตั้งมีลาภ (2559, น. 29-30) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมประการแรกต้องมีเป้าหมายร่วมกันเมื่อทุกคนมีเป้าหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วก็ต้องช่วยเหลือกันทำงานเพื่อให้งานสำเร็จประการที่สองคือการวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเนื่องจากการวางแผนเป็นลักษณะสำคัญของการทำงานเป็นทีมโดยต้องเริ่มการวางแผนก่อนที่จะถึงกระบวนการสร้างทีมประการที่สามคือการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ทุกประการโดยต้องร่วมมือกันปฏิบัติเพราะทีมไม่สามารถได้รับชัยชนะจากคนเก่งเพียงคนเดียวประการที่สี่คือมีการติดตามและประเมินผลงานเพื่อดูว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรต้องปรับปรุงแก้ไขในส่วนใดโดยต้องรับผิดชอบร่วมกันเปิดใจคุยกันปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆและประการสุดท้ายคือมีน้ำใจนักกีฬายอมเคาะพิกุลยอมรับเสียงข้างมากยอมรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกในทีมสอดคล้องกับเถียรภูภิญโญยิ่ง (2539: 47) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมต้องมีคนหลายคนร่วมมือกันทำงานภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกันมีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจนและเป็นระบบมีการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างต่อเนื่อง

ศุภชัยสังข์ศรี (2554, น. 33-34) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมสมาชิกต้องมีความเข้าใจการทำงานเป็นทีมโดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. เป้าหมายสมาชิกทุกคนทราบและเข้าใจเป้าหมายเพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ช่วยทำให้สมาชิกแต่ละคนสรรค์สร้างแนวคิดใหม่ๆมีแรงจูงใจในการปฏิบัติให้ถึงเป้าหมาย

2. บทบาทในแต่ละกลุ่มต้องมีการกำหนดหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนเพื่อให้สมาชิกทราบถึงหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

3. กระบวนการทำงานเพื่อกำหนดวิธีการทำงาน โดยต้องตระหนักถึงการให้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือสามารถแสวงหาทรัพยากรมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ ผู้นำและสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มต้องมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน มีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือแก่กัน

อนันต์ฉัตรศรัทธา (2551, น. 48) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของทีมและสมาชิกไว้ว่าการทำงานเป็นทีมต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและสมาชิกทุกคนเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายของทีมรวมกันสมาชิกของทีมต้องมีความหลากหลายทั้งบุคลิกภาพและความสามารถเพื่อง่ายต่อการกำหนดบทบาท

เปรมวดีคุณเดช (2550, น. 42) กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมว่ามี 4 ส่วนสำคัญได้แก่ 1) เป้าหมายที่สมาชิกในทีมทุกคนรับรู้และวางแผนร่วมกัน 2) บทบาทชัดเจนและสมาชิกในทีมเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทของตนเองเข้าใจบทบาทผู้นำและผู้ตามที่ดี 3) กระบวนการทำงานได้แก่การตัดสินใจการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นการสื่อสารการปรึกษาหารือและมีทักษะในการทำงานเป็นทีมและ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานได้แก่การให้ความไว้วางใจยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิกการเสียสละการให้ผลตอบแทนแก่สมาชิกและมีการกระจายความรับผิดชอบกันอย่างเป็นธรรม

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานเป็นทีม สามารถสรุปได้ว่าวิธีการหนึ่งที่เป็นการทดสอบการบริหารองค์การที่ดีคือความสามารถในการจัดการองค์การ (Organize) โดยใช้ทรัพยากรที่หามาได้ในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายและรักษาระดับการปฏิบัติงานไว้ได้สิ่งสำคัญในที่นี้คือประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าแนวความคิดเรื่องประสิทธิผลคือตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่องค์การที่มีประสิทธิผล จะมีบุคลากรอันได้แก่ผู้บริหารหัวหน้างานและพนักงานที่มีความสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และสามารถสรุปได้ว่าประสิทธิผลคือผลของการทำงานที่คาดหวังไว้ซึ่งการวัดความมีประสิทธิภาพขององค์การเป็นการนำเอาผลงานตามเป้าหมายที่้องค์การตั้งไว้มาพิจารณาว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่เป้าหมายมีความเหมาะสมเพียงใดโดยที่มีการใช้ทรัพยากรอันจำกัดอย่างประหยัดและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและนอกองค์การตลอดจนมีความสามารถบูรณาการผสมผสานการคงสภาพขององค์การให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดหรือปรัชญาในการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่จะสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยีดังนั้นองค์การที่จะอยู่รอดและมีความสามารถในการแข่งขันต้องเป็นองค์การที่สามารถสร้างให้พนักงานในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั่นก็คือการสร้างองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ปัญญาอัสวกุลประดิษฐ์, 2554, น. 13)

ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วยการฝึกอบรมในรูปแบบและวิธีการต่างๆแต่เพียงอย่างเดียวคงไม่พอและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอีกต่อไปแล้วโดยเฉพาะจากแนวคิดแบบเดิมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตามนโยบายขององค์การและเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงานด้วยการฝึกอบรมเป็นครั้งคราวกำลังถูกแนวคิดใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืนด้วยการพัฒนาองค์การให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization หรือ LO) เข้ามาแทนที่

คำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการและได้ทำการเผยแพร่ในประเทศอเมริกาและในหนังสือที่ Peddler เป็นบรรณาธิการนั้นได้เผยแพร่ในประเทศอังกฤษเมื่อปี 1988 ซึ่งต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และได้เขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบันก็คือ Peter, M. S. ในหนังสือชื่อ The fifth discipline : the art and practice of the learning organization (1990) โดยหนังสือเล่มนี้ Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organizational Learning ซึ่งเป็นหนังสือที่กล่าวถึงหลักการพื้นฐาน 5 ประการที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะในเชิงทฤษฎีต่อมา Senge จึงได้ออกหนังสือในเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักการพื้นฐาน 5 ประการนี้ในชื่อ The fifth discipline field book : strategies and tools for building a learning organization เพื่อให้ข้อแนะนำและแนวทางที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ

ปัจจุบัน พบว่ามีหนังสือและงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” เกิดขึ้นมากมายซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มข้างหน้าเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากซึ่งจากการสำรวจและนำเสนอโดยสมาคมการฝึกอบรมและการพัฒนาแห่งสหรัฐอเมริกาในปี 1995 (The American Society of Training and Development : ASTD) พบว่า 94 เปอร์เซ็นต์ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นต้นว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้

เกิดขึ้นในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและจากการสำรวจบริษัทในประเทศเยอรมัน ประมาณ 200 แห่งในปี 1996 พบว่าร้อยละ 90 เห็นว่าองค์การควรมีการเปลี่ยนไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เช่นกัน (ปัญญาอัสวกุลประดิษฐ์, 2554, น. 8)

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดที่ช่วยให้องค์การเกิดการ พัฒนา ซึ่งมักจะให้ความสำคัญกับสถานะการเป็นผู้นำในองค์การ (Leadership) และการ ร่วมกันเรียนรู้ของคนในองค์การ (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดประสบการณ์ มีการ แลกเปลี่ยนความรู้และทักษะระหว่างสมาชิกแต่ละคนในองค์การ สามารถทำให้เกิดการพัฒนา องค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งการมีองค์การแห่งการ เรียนรู้จะทำให้องค์การมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” มาจากแนวความคิดของนักวิชาการ หลายท่านซึ่งมีมุมมองที่ต่างกันออกไปแต่โดยรวมแล้วต่างมีภาพลักษณะขององค์การแห่งการ เรียนรู้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในแต่ละระดับอันจะนำไปสู่ การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมไว้ดังนี้

Peter (1990, p.1) กล่าวว่าไว้ว่าเป็นองค์การที่สมาชิกแต่ละคนมีการพัฒนา ความสามารถและทักษะของตนเองทั้งในระดับส่วนตัวและระดับองค์การอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีการ ยอมรับแนวคิดใหม่ๆที่คนในองค์การยอมรับและพร้อมที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991, pp. 1-2) ได้ให้ความหมายของ “องค์การ แห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์การที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดแก่สมาชิกใน องค์การอย่างทั่วถึงโดยการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อให้สมาชิกได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

Garvin (1993, pp. 78-91) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็น องค์การที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ที่ได้มาเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนลักษณะนิสัยของคน ในองค์การเพื่อให้ความรู้ใหม่ๆ

Watkins and Marsick (1993, pp. 11) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการ เรียนรู้” ว่าเป็นองค์การที่ทั้งคนและองค์การต่างสามารถสร้างความเป็นเลิศให้แก่กัน โดยองค์การ จะทำให้คนเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและนำไปปรับใช้กับการทำงาน เพิ่มอำนาจให้สมาชิกใน องค์การเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและพึ่งพาอาศัยกันทั้งในระดับระหว่างบุคคลและระดับ องค์การ

Kim (1993, p. 43) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นกระบวนการในการทำให้สมาชิกมีทักษะและความสามารถเพิ่มมากขึ้น อันนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Smith, Ross, Roberts and Kleiner (1994, p. 49) สรุปว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นวิธีการในการทดสอบประสบการณ์และความสามารถในการถ่ายโอนประสบการณ์เหล่านั้นให้กลายเป็นองค์ความรู้แก่องค์กร

Dixon (1994, p. 136) ได้สรุปนิยามขององค์กรการเรียนรู้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้คนในองค์กรมีความรู้เพิ่มขึ้น เกิดทักษะในปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากขึ้น ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมเมื่อต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และยังให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิก เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก (Proactive Change) ที่ทำให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อให้อยู่รอดทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง (Dixon, 1994, p. 136)

Marquardt and Reynolds (1994, p. 29) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของคนและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยใช้การอภิปรายความคิดเห็นเพื่อให้เข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนำความรู้และเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ

David Garvin's (1993, p. 261) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ “องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์, การได้มาซึ่งความรู้ และการส่งผ่านความรู้ และการปรับปรุงพฤติกรรมองค์กรเพื่อสะท้อนความรู้ใหม่ให้เกิดการเรียนรู้”

Dixon (1999, p. 676) กล่าวว่า “organizational learning” เป็นความตั้งใจที่จะใช้กระบวนการการเรียนรู้ในระดับบุคคลกลุ่มและระบบเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่องในทิศทางที่จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน

Kreitner and Kinicki (2001, p. 676) ให้ความหมายว่าเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างและหาความรู้ เพื่อมากระจายให้คนในองค์กรทราบโดยมุ่งหวังว่าจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นในองค์กร

วิศิษฐ์ทวงษ์(2550, น. 40)ได้สรุปว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” คือองค์การที่มีความโดดเด่นทางด้านการเรียนรู้ในระดับที่สูงเป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและการเรียนรู้นั้นเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์การ

จำเรียงวัณวัฒน์และเบญจมาอำพันธุ์ (2550, น. 11) ได้กล่าวว่าองค์การการเรียนรู้เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับความกระตือรือร้นของสมาชิกของทุกคนในองค์การ ที่ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอด เพื่อเพิ่มความสามารถของตนเองในการที่จะปฏิบัติงานให้องค์การประสบความสำเร็จได้ ผ่านการทำงานเป็นทีมและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อให้องค์การเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

เดชน์เทียมรัตน์และกานสุตามาพะศิริวนนท์(2555, น.11)ได้สรุปว่าองค์การการเรียนรู้เป็นองค์การที่เน้นให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันเพื่อให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืนและแข่งขันได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์

ลักษณะ หมิ่นจักร (2550,น. 19) ได้สรุปจากแนวความคิดของ Marquardt ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ในด้านต่างๆอย่างเต็มความสามารถมีการสะสมความรู้และปรับเปลี่ยนองค์การอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์และใช้ความรู้นำองค์การไปสู่ความสำเร็จเป็นองค์การที่มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การเช่นเดียวกับการทำงานและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดผลดีทั้งด้านการเรียนรู้และการเพิ่มผลิตภาพซึ่งในทศวรรษนี้เราจะพบว่าองค์การที่ต้องการจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่างก็ให้ความสำคัญและความสนใจในการจัดตั้งและส่งเสริมการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นอย่างมากเพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญของการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในองค์การอย่างได้ผลดีที่สุดและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

ดังนั้นสรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ว่าเป็นองค์การที่มีสภาพแวดล้อมเอื้อให้บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสนับสนุนให้พนักงานสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆเพื่อนำมาแลกเปลี่ยนระหว่างกัน มีการแบ่งปันความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การมีความร่วมมือในการทำงานและการแก้ไขปัญหาาร่วมกันขององค์การสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่มีระบบการจัดการความรู้รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเหมาะสมทั้งนี้บุคลากรและองค์การจะมี

ศักยภาพในการเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้เท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt

Marquardt เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ 50 บริษัทชั้นนำทั่วโลกที่ พัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาเป็นเวลา 8 ปีมีผลงานในการวิเคราะห์บทความกว่าร้อยละหนึ่งเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยที่ Marquardt สามารถรวบรวมแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ (The Systems – Linked Organization Model) ออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้และองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถสรุปได้ดังนี้(พิณสวันปัญญามาก, 2553, น. 15)

Marquardt ได้ใช้ความแตกต่างระหว่างคำศัพท์องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการเรียนรู้เชิงองค์การ (Organization Learning) โดยอธิบายว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นที่ “อะไร” (What) และการอธิบายระบบหลักการต่างๆและคุณลักษณะขององค์การที่เรียนรู้และทำให้เกิดเอกลักษณ์ร่วมกัน (Collective Entity) ในทางตรงกันข้ามการเรียนรู้เชิงองค์การนั้นอ้างถึงว่าการเรียนรู้เชิงองค์การเกิดขึ้นได้อย่างไร “อย่างไร” (How) ตัวอย่างเช่น ทักษะและกระบวนการต่างๆของการสร้างและการใช้องค์ความรู้ (Knowledge) ดังนั้นการเรียนรู้เชิงองค์การเป็นมิติหรือองค์ประกอบหนึ่ง (One Dimension or Element) ขององค์การแห่งการเรียนรู้

มิติและคุณลักษณะต่างๆที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

1. การเรียนรู้จะสัมฤทธิ์ผลโดยระบบขององค์การโดยรวม
2. สมาชิกขององค์การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างกว้างขวางสำหรับกระแสปัจจุบันเช่นเดียวกับอนาคต
3. การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ถูกใช้ในเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งบูรณาการ ควบคู่ไปกับการทำงาน
4. มีการมุ่งเน้นที่จะสร้างสรรค์และการสร้างการเรียนรู้
5. มีพื้นฐานของการคิดอย่างเป็นระบบ
6. พนักงานมีการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง นั่นคือสิ่งสำคัญเพื่อความสำเร็จขององค์การ
7. บรรยากาศขององค์การต้องสนับสนุน ให้รางวัล และเร่งให้บุคคลและกลุ่มการเรียนรู้
8. เครือข่ายคนทำงานที่มีนวัตกรรม การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ

9. ยอมรับความเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่คาดไม่ถึงและแม้ว่าจะล้มเหลวก็ยังเป็นโอกาสเพื่อเรียนรู้

10. มีความกระฉับกระเฉงและยืดหยุ่น

11. ทุกคนถูกขับเคลื่อนโดยความปรารถนาในด้านคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

12. กิจกรรมต่างๆ บ่งบอกถึงแรงบันดาลใจ การไตร่ตรอง และมนคติ

13. มีการพัฒนาความสามารถหลัก ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยการสร้างผลิตภัณฑ์ และการบริการใหม่ ๆ

14. มีความสามารถในการปรับตัว เริ่มใหม่ฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะต่างๆ ดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ ขององค์การ ที่นำมาสร้างเป็น 5 ระบบย่อย (Subsystems) ซึ่งสัมพันธ์กัน

ในที่นี้ผู้ศึกษาจะนำเสนอองค์ประกอบระบบย่อย 5 ประการในการพัฒนาศักยภาพไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt เป็นหลักในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ตามลำดับ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตของการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

ระบบย่อยของการเรียนรู้ (Learning Subsystem)(Marquardt, 1996, p. 29)

ในระบบย่อยของการเรียนรู้ได้อ้างถึงระดับของการเรียนรู้ประเภทของการเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้เชิงองค์การและทักษะที่สำคัญของการเรียนรู้เชิงองค์การ

ระดับต่างๆของการเรียนรู้ (Levels of Learning)

Marquardt สรุปว่าการเรียนรู้ในองค์การมี 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะส่งเสริมสมรรถนะการเรียนรู้ของทั้ง 3 ระดับอย่างสูงสุด

การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning)เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะความเข้าใจที่ถ่องแท้ความรู้ทัศนคติและค่านิยมของคนคนหนึ่งตลอดจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองการเรียนรู้การสอนโดยใช้เทคโนโลยีและการสังเกต (Marquardt, 1996, p. 32) อีกความหมายคือ การเรียนรู้เฉพาะบุคคลหมายถึงการเรียนรู้ส่วนบุคคลเป็นการเรียนรู้ที่ได้มาจากสิ่งต่างๆโดยผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การหรือโดยวิธีการอื่นตัวอย่างประกอบเช่นการเรียนรู้ด้วยตนเองการศึกษาจากฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์การสังเกตหรือความสามารถที่จะมองและเข้าใจเหตุการณ์ได้อย่างลึกซึ้ง (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 30)

การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group or Team Learning) มีนัยของการเพิ่มขึ้นของ ความรู้ทักษะและขีดความสามารถ (Competency) ที่ซึ่งเกิดมาจากความสำเร็จภายในกลุ่มหรือ ทีมและโดยกลุ่มหรือทีม (Marquardt, 1996, p. 35) อีกความหมายหนึ่งคือการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) หมายถึงการเรียนรู้เป็นกลุ่มเป็นการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆโดยความเป็นกลุ่มเป็น ทีมเป็นหน่วยหรือเป็นหน่วยย่อยในองค์การอื่นๆการเรียนรู้เป็นเป็นกลุ่มเป็นการเรียนรู้ที่คนส่วน ใหญ่ทำอย่างจริงจังและต่อเนื่องโดยการและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 30) ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานหรือ “ทีมแห่งการเรียนรู้” นี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การสำหรับตัวอย่างของผลที่เกิดขึ้นจากการ เรียนรู้ร่วมกันของทีมงานที่ประสบพบเห็นกันอยู่เป็นประจำนี้ได้แก่การแข่งขันกีฬาที่มีลักษณะการแข่งขันเป็นทีมเช่นกีฬาฟุตบอลบาสเกตบอล ฯลฯ เป็นต้นในการแข่งขันกีฬานั้นจะเห็นได้ว่านอกจาก นักกีฬาแต่ละคนจะมีความสามารถส่วนบุคคลอันได้แก่ทักษะและเทคนิคเฉพาะตัวแล้วนักกีฬาทุกคนในทีมจะต้องมีทักษะและเทคนิคในการเล่นกีฬาด้วยกันได้เป็นอย่างดีด้วยอย่างที่มีมักจะกล่าวกันว่า “เล่นเข้าหากันได้ดี” การที่นักกีฬาสามารถจะเล่นร่วมกันได้เป็นอย่างดีนั้นเป็นผลมาจากการ เรียนรู้ร่วมกันของทั้งทีมทั้งทีมการทำงานเป็นทีมก็เช่นกันนอกจากสมาชิกในทีมแต่ละคนจะมีความรู้ ความสามารถทักษะประสบการณ์และความชำนาญเฉพาะตัวแล้วสมาชิกของทีมยังต้องมีการ เรียนรู้ร่วมกันในการที่จะทำงานของทีมให้สำเร็จ(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2555, น. 342) ทีมงานที่มีศักยภาพมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการเรียนรู้ร่วมกันฝึกฝนทักษะการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันความสำเร็จของทีมงานจะสามารถสร้างให้เกิดมาตรฐานในการเรียนรู้ ร่วมกันในองค์การ(Lessem, 1993, p. 122)

ทีมเทียม (Pseudo-Team) เกิดจากการรวมตัวกันของสมาชิกในทีมเพื่อปฏิบัติการกิจ อย่างหนึ่งอย่างใดโดยพิเศษ แต่สมาชิกในแต่ละคนยังไม่มีความรู้หรือทักษะในการที่จะทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จได้ จึงมีความเสี่ยงสูงเพราะต้องใช้วิธีการลองผิดลองถูกเนื่องจากสมาชิกแต่ละคนขาด ความชำนาญ อาศัยประสบการณ์จากข้อผิดพลาดมาเป็นความรู้ในการใช้ปรับปรุงการทำงาน จึง เป็นทีมที่มีสมรรถภาพไม่มาก (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2555, น. 343)

ทีมที่แท้จริง (Real Team) เกิดจากการรวมกลุ่มกันของสมาชิกที่มีความเชื่อว่าตนเอง เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อทีม มากกว่าที่จะคิดว่าตนเองเป็นตัวแทนเพื่อเข้าร่วมกลุ่มเท่านั้น การ ปฏิบัติจะปฏิบัติอย่างทุ่มสุดตัวเต็มกำลังความสามารถเพราะสมาชิกแต่ละคนจะอุทิศตนให้กับทีม อย่างเต็มที่ ทีมที่แท้จริงนี้เป็นทีมประเภทที่มีประสิทธิผลสูง(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2555, น.343)

การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) เป็นการนำเสนอด้านสติปัญญาที่เพิ่มขึ้นและทำให้เกิดสมรรถนะที่มีผลิตภาพตลอดจนความผูกพัน (Commitment) ในองค์การอย่างกว้างขวางและมีโอกาสสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสิ่งที่แตกต่างไปจากพื้นฐานการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ของกลุ่ม/ทีมมีอยู่ 2 ประการคือประการแรกการเรียนรู้เชิงองค์การปรากฏขึ้นโดยการแบ่งปันความเข้าใจอย่างถ่องแท้ความรู้และแบบแผนทางความคิดของสมาชิกในองค์การประการต่อมาการเรียนรู้เชิงองค์การสร้างขึ้นจากความรู้ และประสบการณ์ในอดีตภูมิหลังขององค์การขึ้นอยู่ที่กลไกที่เกี่ยวกับระบบขององค์การ (เช่นนโยบายกลยุทธ์ หรือรูปแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้น) เพื่อที่จะใช้ในการรักษาความรู้ไว้กับองค์การ (Marquardt, 1996, p. 37)

โดยสรุป องค์การต้องใช้ประโยชน์จากความรู้และความผูกพันและสมรรถนะของผู้ที่เรียนรู้ เพื่อทำให้องค์การดีขึ้นและการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพอยู่ที่กลุ่มคนและการกระทำไม่ใช่อยู่ที่บุคคลและการนิ่งเฉย

ประเภทการเรียนรู้ (Types of learning)

Marquardt ให้ความเห็นว่าแนวทางหรือประเภทของการเรียนรู้ต่าง ๆ นั้นต่างมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้แม้ว่าในแต่ละประเภทจะมีความแตกต่าง แต่ก็มีความเกี่ยวข้องและมีส่วนดีของการเรียนรู้หลายประเภทรวมกันอยู่ตัวอย่างเช่นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) ก็อาจจะแบ่งออกเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปรับตัว (Adaptive) หรือการคาดการณ์ (Anticipatory)

ในการกล่าวถึงการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ เพื่อความเข้าใจต่อความหมาย ผู้ศึกษาจึงสรุปความหมายไว้ดังนี้

Adaptive Learning การเรียนรู้ที่จะรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในรูปการมีปฏิริยาสนองตอบ (Reactive) เช่น การลงมือแก้ไขปัญหาหรือแสดงแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นการตอบสนอง (Responsive) เป็นการมองโลกเหมือนเดิม เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจึงแก้ไขไปตามอาการ โดยไม่ได้คำนึงถึงอนาคตกับสภาพการเรียนรู้ในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไรถือเป็น Single-Loop Learning

Collective Learning หรือ Single-Loop Learning เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย มีความสอดคล้องกันระหว่างแนวทางปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ถ้าหากไม่สอดคล้องก็จะมีการปรับปรุงแนวทางปฏิบัติต่อไป

Generative Learning หรือ Double-Loop Learning เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งทีคาดหวังไว้กับผลของการกระทำไม่สอดคล้องกันและองค์การมีการเรียนรู้แก้ไขปรับปรุงให้บังเกิด

ความสอดคล้องในที่สุดการเรียนรู้แบบนี้จึงเป็นการมุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นในองค์การเป็นการคิดคำนึงมุงอนาคตมากกว่ามุงอดีตองค์การแห่งการเรียนรู้จะบรรลุผลได้ต้องมีทีมงานที่ใช้ความคิดแบบสร้างสรรค์เสนอในการปฏิบัติงานอันจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การไปในทางที่ดีขึ้นเป็นการมองโลกวิสัยใหม่เน้นการมองอนาคต (Shared Vision) คิดและปฏิบัติให้เป็นระบบ (Systems Thinking) อย่างต่อเนื่องแล้วจึงนำผลกลับมาวิเคราะห์ใหม่ว่าเป็นอย่างไรด้วยการมุงมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) และแรงมุงมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) ถือเป็น Double-Loop Learning (Marquardt, 1996, p. 42)

Marquardt ได้นำประเภทของการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้มาสร้างเป็นกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้การรู้มีหลายประเภทโดยแต่ละวิธีจัดว่าเป็นประโยชน์ต่อการนำองค์การไปสู่ความเป็นแห่งการเรียนรู้ถึงแม้ว่าการเรียนรู้จะมีวิธีที่แตกต่างกันแต่ก็มีความเชื่อมโยงและมีส่วนช่วยทำให้การเรียนรู้ที่หลากหลายนั้นสมบูรณ์ประเภทของการเรียนรู้ดังกล่าวในที่นี้ Marquardt ได้แบ่งประเภทของการเรียนรู้ออกเป็น 4 ประเภทได้แก่การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Deuteron Learning) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ดังมีรายละเอียดพอสังเขปคือ (พิณสวัน ปัญญามาก, 2553, น. 21-22)

การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning)

เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิกิริยาตอบสนองมีกระบวนการในการเรียนรู้ดังนี้ คือ องค์การมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย โดยมีผลมาจากการกระทำทั้งภายในและภายนอก ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การหรือการปรับเปลี่ยนโดยริเริ่มบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเดิมในองค์การเรียก Adaptive Learning ว่าเป็นการเรียนรู้ต่อการ (Coping) กับเหตุการณ์ในรูปของการมีการกระทำสนองกลับ (Reactive) เช่น การดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาหรือแสดงแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นการตอบสนอง (Responsive)

การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning)

เป็นการได้ความรู้มาจากการคาดหวังในอนาคต ประกอบด้วยไปด้วยวิสัยทัศน์- ผลสะท้อนกลับ-การปฏิบัติเพื่อค้นหาการแนวทางเลียงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบโดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุดเช่นเดียวกับการค้นพบแนวทางที่องค์การจะประสบความสำเร็จ

การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Deuteron Learning)

เกิดขึ้นจากการเรียนโดยสะท้อนการวิพากษ์อยู่บนการยอมรับสมมติฐานArgyrisและ Schonเรียกว่า “เรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้” (Learning About Learning) องค์การสนับสนุนการ

เรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การเพื่อการเรียนรู้ค้นพบว่าจะอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนรู้เชิงองค์การประเภทที่มุ่งสร้าง (Generative) และสร้างสรรค์ (Creative) โดยเพิ่มอำนาจ (Empower) ให้พนักงานที่ปฏิบัติเชิงรุก (Proactive) สะท้อน (Reflective) และสร้างสรรค์การเรียนรู้ของตนเอง

Marquardt ได้เสนอความแตกต่างของ Single- Loop, Double-Loop and Deuterons Learning โดยระดับของการสะท้อนกลับบนการปฏิบัติที่เกิดขึ้นในองค์การ

การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action learning)

Marquardt ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติว่าเป็นเครื่องมือที่ทรงคุณค่าอย่างมากเป็นสถาปัตยกรรมแรกเริ่มของแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (The Earliest Architects of Concept of Learning Organization) โดย Revans การเรียนรู้โดยการปฏิบัติต่อปัญหาจริงมุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง Revans กล่าวว่า “ไม่มีการเรียนรู้โดยปราศจากการปฏิบัติและไม่มีการปฏิบัติโดยปราศจากการเรียนรู้” ดังนั้นจึงเขียนสมการไว้ว่าการเรียนรู้ = การสอนอย่างเป็นขั้นตอน (ความรู้ที่ใช้ในปัจจุบัน) + การถาม (คำถามที่เจาะลึกในสิ่งที่ยังไม่รู้) (Learning = Programmed Instruction (I.e., Knowledge in Current use) + Questioning (Fresh insights into what is not yet known) or $L = P + Q$) การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ของแต่ละบุคคลหรือเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปสู่องค์การสำหรับทบทวนและเรียนรู้ประโยชน์ของการเรียนรู้โดยการปฏิบัติคือ 1) การพัฒนาทักษะและความรู้ตลอดจนการสนองกลับในการแก้ปัญหา 2) การเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาขององค์การจากมุมมองใหม่ความหมายและแนวคิดของการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

Marquardt กล่าวไว้ในหนังสือ Managing Learning ว่า Action Learning ได้รับการพัฒนามาจากนักวิชาการชื่อ Revans ในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้นโดยไม่ต้องทำให้ระดับผู้จัดการเสียเวลาเข้ารับการฝึกอบรมทักษะต่างๆและวิธีการที่ Revans คิดว่าเหมาะสมที่สุดก็คือการให้ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติในเวลาทำงานจากประสบการณ์จริงซึ่งกันและกันและสรุปเป็นกรอบความคิดพื้นฐานดังนี้คือการเรียนรู้จากประสบการณ์และเปลี่ยนประสบการณ์โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำจากนั้นนำไปปฏิบัติและทบทวนร่วมกับผู้ร่วมงานถึงสิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติว่าได้รับความรู้จากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวหรือไม่ Merger son ได้เพิ่มเติมแนวคิดคือการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติโดยมีลักษณะโดยสรุปคือเป็นการศึกษาและพัฒนาโดยเน้นงานที่กำลัง

ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบันโดยลดหน้าที่ของผู้ถ่ายทอดเป็นการให้คำปรึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมีการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงและตรงประเด็นเน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่มจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงประเมินผลโดยผู้เรียนเองและเป็นหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้จริงการเรียนรู้นั้นจะต้องเกิดผลลัพธ์ที่สามารถนำไปเพิ่มประสิทธิผลให้องค์การได้จริงสุดท้ายต้องเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่นได้ตามความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก

Mike Peddler เป็นนักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้รวบรวมแนวคิดไว้ว่าการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) นั้นก็เหมือนกับการเรียนรู้โดยการกระทำ (Learning by Doing) โดยมีปัจจัยสำคัญคือการได้ลงมือปฏิบัติและทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคคล เพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหาให้สำเร็จ

สรุปว่าการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) นั้นเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือกันระหว่างผู้ร่วมงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการเผชิญปัญหา และหาโอกาสสรุปแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานในขณะนั้นและผลลัพธ์ของการเรียนรู้จะต้องสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้จริง

กิจกรรมของการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

Peter Cusin ได้เสนอไว้ว่าการนำการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) ไปใช้ในทางปฏิบัตินั้นจะต้องมีกิจกรรม 4 กิจกรรมที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันซึ่งประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (The Experiential Learning) เป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning หรือ Andragogy) มีลำดับของการเกิดขึ้น 2 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การเกิดขึ้นของเหตุการณ์และประสบการณ์

ขั้นตอนที่ 2 ความรู้ที่ได้รับจะทำให้ผู้เรียนรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

จากหลักการดังกล่าวยังมีขั้นตอนย่อยอีก 5 ประการเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเปรียบเสมือนวัฏจักรหรือไวยแมงมุม (Circle of Spiral) ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้จะพิจารณามิติของเวลาเพื่อสร้างความชัดเจนได้ดังนี้ 1) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น(ปัจจุบัน) 2) การสังเกตและเก็บข้อมูล (มองย้อนไปในอดีต) 3) การทำความเข้าใจกับข้อมูล(ปัจจุบัน) 4) การวางแผน (มองไปในอนาคต) 5) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ (ปัจจุบัน)

กิจกรรมที่ 2 การแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ (The Creative Problem Solving) หมายถึงการมีวิธีในการค้นหาคำตอบที่แตกต่างและมีความสลับซับซ้อนวิธีการแก้ปัญหาคิดค้นไว้หลายทางนั้นจะมีทางเลือกใดที่เหมาะสมที่สุดตรงจุดและถูกต้องที่สุดในสถานการณ์และ

สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในขณะนั้นจากประสบการณ์ในการเรียนรู้จะทำให้ผู้เรียนเกิดการสะสมประสบการณ์เกิดเป็นองค์ความรู้ขึ้นอย่างเป็นลำดับและต่อเนื่องในการนำไปใช้แก้ไขปัญหา มีขั้นตอนโดยสรุปคือเริ่มจากการพิจารณาประเด็นปัญหามานำวิเคราะห์และทำความเข้าใจกับปัญหานั้นๆหาทางเลือกที่เป็นไปได้หลายๆทางและเลือกทางที่เหมาะสมที่สุดนำมาปฏิบัติตามทางเลือกและประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากทางเลือกนั้น

กิจกรรมที่ 3 การแสวงหาความรู้ต่างๆที่เกี่ยวข้อง (Acquisition of Relevant Knowledge) จะใช้ในการตัดสินใจของผู้เรียนและความรู้ที่ได้มานี้ต้องเป็นความรู้ที่ตรงประเด็นปัญหาเป็นความรู้ใหม่ที่ทันต่อเหตุการณ์โดยอาจหาได้จากแหล่งต่างๆเช่นเพื่อนร่วมงานห้องสมุดบทความทางวิชาการเครือข่ายคอมพิวเตอร์เป็นต้นทั้งนี้ความรู้จะสัมพันธ์กับปัญหาหรือไม่ในกลุ่มหรือเพื่อนร่วมงานจะช่วยให้เป็นอย่างไรดีโดยรวมความรู้เข้าเป็นศูนย์กลางร่วมกันในลักษณะกลุ่มจะเกิดผลดีกว่ารู้เพียงคนเดียว

กิจกรรมที่ 4 กลุ่มสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน (The Co-Learning Support Group) แนวคิดของ Action Learning มีนัยสำคัญคือการตัดสินใจของแต่ละบุคคลเองโดยการสนับสนุนของกลุ่มที่ช่วยเหลือให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้นเทคนิคในการสนับสนุนของกลุ่มได้แก่การให้กำลังใจให้ความสนใจกับปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันให้ความช่วยเหลือในด้านข้อมูลประสบการณ์ของกลุ่มขจัดความไม่ชัดเจนแนะนำแหล่งข้อมูลที่ต้องการให้ชี้แจงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง (พิณสวันปัญญามาก, 2553, น. 21-22)

ทักษะของการเรียนรู้เชิงองค์การ (Skill of Organization Learning)

1. ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการศึกษาและอธิบายและทำความเข้าใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆเป็นเรื่องต่อเนื่องกันเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพการคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์การมีความสำคัญในการช่วยให้เกิดการเรียนรู้เป็นขั้นตอนในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นโดยอาศัยองค์ความรู้มาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่และให้เห็นเป็นแบบแผนเห็นขั้นตอนของการพัฒนาเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย (see wholes instead of parts, see the forest and the trees) (วิศิษฐ์ ชูวงศ์. 2550, น. 39-44) ความคิดเชิงระบบเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยทำให้เกิดความชัดเจนของแบบแผนสร้างความชัดเจนของแบบแผนและช่วยในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงแบบแผนต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ Senge ได้เสนอว่าความคิดเชิงระบบเป็นการมองภาพโดยรวมมีกรอบความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน (Senge, 1990, p. 68)

Marquardt กล่าวว่าความคิดเชิงระบบโดยเฉพาะพลวัตต่างๆของระบบเป็นเครื่องมือที่เอื้อต่อการเรียนรู้เชิงองค์การพลวัตต่างๆของระบบตระหนักว่าองค์การเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย (Nodes) ในการประสานงานภายในการเปลี่ยนแปลงทั้งมีแผนหรือไม่มีแผนการเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถสร้างผลกระทบต่อส่วนอื่นๆขององค์การซึ่งบ่อยครั้งทำให้เกิดผลในทางลบตามมาโดยสรุปแล้วความคิดเชิงระบบ(Systems Thinking) เป็นความสามารถในการเรียนรู้กระบวนการคิดเชิงระบบที่คนหนึ่งมองเหตุการณ์ในองค์การหรือในชีวิตและรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ซับซ้อน(R.RonZemke. 1999, p. 40-49) (และความคิดเชิงระบบนี้ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่แต่เป็นสิ่งที่ถูกสนับสนุนและประยุกต์ใช้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (แบบเหตุผล) รวมทั้งพฤติกรรมศาสตร์มานานกว่าศตวรรษ (दनัยเทียนพุม, 2550, น. 24)

2. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้จะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ของคนในองค์การ สมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่เป็นนายตนเอง (Human Mastery) มีความกระตือรือร้น มีการเรียนรู้ต่างๆในลักษณะต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถในระดับบุคคลและการสร้างสรรค์ให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนาและเป็นการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์การให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้มวลสมาชิกขององค์การที่มีขอบเขตของการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอมีความต้องการเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ (วิศิษฐ์ทวงศ์, 2550, น. 44) และ Marquardt ได้ให้ทัศนะไว้ว่าบุคคลที่มีความรอบรู้ อ้างถึงระดับความชำนาญพิเศษของผู้ที่มีความผูกพันที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ดังที่ทักษะของสมาชิกจะได้รับพัฒนาอย่างต่อเนื่อง(พิณสวันปัญญามา, 2553, น. 27) ซึ่งSengeเขียนถึงจิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าองค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นเครื่องหมายว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้นแต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้นZemke สรุปบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) เป็นวิสัยทัศน์ของบุคคลหนึ่งที่ลึกและชัดเจนในสิ่งที่เขาสามารถเป็นหรือควรจะเป็นและยังคงชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่ามีความแตกต่างจากความจริงอย่างไรความแตกต่างจะเป็นสาเหตุของเครื่องยึดเหนี่ยวที่ประดิษฐ์ขึ้นเพื่อจูงใจพวกเราให้เปลี่ยนแปลง(Zemke, 1999, p. 49)บุคคลากรในองค์การที่จะถือว่าเป็นผู้ที่มีคุณภาพนั้นจะต้องเป็น “บุคคลผู้รอบรู้” โดยเฉพาะความรอบรู้ในสิ่งที่พื้นฐานของการทำงานซึ่งประกอบด้วยความรู้ความสามารถใน 3 เรื่องได้แก่ (1) ความรู้ในเชิงจัดการ (2) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและ (3) มีจิตสำนึกในภาระความรับผิดชอบ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555, น. 328)

3.การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งกว่าการพึ่งพาความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคลระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคลองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นไปก็ต่อเมื่อการรวมกลุ่มต่างๆภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงสมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันโดยกำจัดลักษณะที่อันจะทำให้เกิดอิทธิพลในการครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นและกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม Senge ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าการเรียนรู้เป็นทีมนั้นเป็นการพัฒนาพลังร่วมที่เข้ากันได้ดีเหมือนจุดรวมของแสงเลเซอร์มากกว่าแสงที่กระจัดกระจายของหลอดไฟและ Marquardt ได้เสนอสิ่งสำคัญ 3 ข้อสำหรับการเรียนรู้เป็นทีมคือ 1) จำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อนดังนั้นทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยนศักยภาพความคิดที่หลากหลายสู่การเป็นความคิดหนึ่งเดียว 2) จำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และประสานการปฏิบัติ 3) ความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีมความเห็นของZemkeคือหลักของวินัยนี้เป็นสิ่งที่เป็นธรรมชาติเรียกว่าการโต้ตอบที่ซึ่งสมาชิกของทีมตั้งข้อสมมติฐานและใช้ความคิดด้วยกันวิธีที่รวบรวมสิ่งดี ๆ ร่วมกันและหลีกเลี่ยงความสนใจส่วนตัวของแต่ละคน(วิศิษฐ์ชูวงศ์, 2550, น. 39-44) ซึ่งदनัยเทียนพุดมได้สรุปว่าทีมแห่งการเรียนรู้ก็คือทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจากหลายกลุ่มหลายฝ่ายงานและทีมการเรียนรู้ที่เก่งก็คือทีมที่เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติ (दनัยเทียนพุดม, 2550, น. 24) Sengeเห็นว่าการเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญได้แก่ (1) สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาได้ชัดเจน (2) ภายในทีมต้องมีการทำงานที่ร่วมกันมีการสร้างสรรค์แนวคิดสิ่งใหม่และแตกต่างมีความเชื่อมั่นในกันและกัน (3) บทบาทของการเป็นสมาชิกในทีมหนึ่งที่มีผลต่อทีมอื่นๆด้วย กล่าวคือ ขณะที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติของทีมนี้ยังส่งผลต่อทีมอื่นๆด้วยซึ่งจะช่วยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น (วิระวัฒน์ปันนิตามัย, 2554, น. 45)และทีมงานที่มีศักยภาพมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการเรียนรู้ร่วมกันฝึกฝนทักษะการทำงานร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันความสำเร็จของทีมงานจะสามารถสร้างให้เกิดมาตรฐานในการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร(Lessem R., 1993, p. 122)

4.แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึงแบบแผนความคิดคนในองค์กรเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆในการตั้งคำถามเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกองค์กรมีแบบแผนทางความคิดที่เอื้อต่อการ

สะท้อนภาพที่ชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงในการมองโลกให้ถูกต้อง และเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในขั้นตอนที่จะสร้างความชัดเจน เพื่อให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมมีความสามารถทางความคิด (mental ability) ที่มีความมั่นคง

5. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนคติร่วมกันของสมาชิกในองค์การในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและเหตุการณ์ในอนาคตเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมของสมาชิกทั้งองค์การ เพื่อให้สมาชิกเกิดการยอมรับและพร้อมที่จะร่วมมือดำเนินงานเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หรือเป็นการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสมาชิกแต่ละคนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ (วิศิษฐ์ชูวงศ์, 2550, p. 46) และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้เนื่องจากการกำหนดจุดเน้นและพลังในการเรียนรู้การเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง (Generative Learning)

ความจำเป็นขององค์การที่จะต้องมีวิสัยทัศน์

1. ทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนต่อบุคลากรในการที่จะปรับตัวและพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมาย
2. ทำให้การตัดสินใจของบุคลากรในองค์การเป็นไปในแนวทางเดียวกันในการรับมือกับแรงกดดันที่เข้ามากระทบ
3. ทำให้คนในองค์การมีทิศทางที่ชัดเจนในการมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ
4. ทำให้เกิดการประสานงานระหว่างคนในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 ประการได้แก่ จุดมุ่งหมายหลัก (Core Purpose) ความสามารถเฉพาะ (Discriminating Competencies / Core Competencies) และคุณค่าร่วมหรือคุณค่าหลัก (Shared Values / Core Values) โดยแต่ละองค์ประกอบมีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2555, น. 347)

1. จุดมุ่งหมายหลักเป็นเจตนารมณ์หรือเหตุผลที่องค์การจะดำรงอยู่ได้ซึ่งมักจะตั้งสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งหวังของลูกจ้างหรือผู้รับบริการที่มีต่อภารกิจขององค์การยิ่งไปกว่านั้นจุดมุ่งหมายหลักยังจะบ่งบอกถึงเป้าหมายที่องค์การมีต่อผู้บริโภคและผู้รับบริการและการคงไว้ซึ่งเจตนารมณ์ขององค์การอีกด้วย

2. ความสามารถเฉพาะเป็นความสามารถที่โดดเด่นในการดำเนินงานหลักขององค์การมักเป็นสิ่งที่สะสมมานานและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

3.คุณค่าหลักเป็นแนวคิดหรือความเชื่อขององค์การที่มีความสำคัญและอยู่คู่กับองค์การและบุคลากร โดยทั่วไปแล้วองค์การส่วนใหญ่มักจะกำหนดคุณค่าหลักไว้ประมาณ 3-5 ประการคุณค่าหลักจะมีลักษณะที่เป็นความเชื่อที่จำเป็นขององค์การใช้สำหรับกำหนดแนวคิดเพื่อเป็นแนวทางในการบรรลุเป้าหมายขององค์การและอาจเป็นจรรยาบรรณขององค์การก็ได้

6.การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีพื้นที่ในการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานเพื่อช่วยกันหาวิธีใหม่ๆในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกันส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์การด้วยการสื่อสารที่มีคุณภาพสูงทั้งการฟังและการแลกเปลี่ยน Marquardt เสนอว่าการสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผนนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการติดต่อการประจักษ์และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในสถานที่ทำงานเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้เชิงองค์การเนื่องจากการส่งเสริมการเก็บสะสมความคิดและการสนทนาตอบกลับกันอย่างมีแบบแผน 1) ผลักดันองค์การไปสู่ความมีสติปัญญาร่วมกันของกลุ่ม 2) เครื่องมือที่ชี้มองโลกเป็นอนุภาคโดยรวมมากกว่าเป็นส่วนที่แบ่งแยกออกจากกันและ 3) ผลักดันให้เรามุ่งเน้นการเปิดเผยและการถามคำถามว่าทำไมและอย่างไรเป็นอิทธิพลของการรับรู้ภายในอย่างที่เราเข้าใจความเป็นจริง(Marquardt, 1996, p. 46)

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

Marquardt (1996, p. 67) ได้เสนอว่าการปรับเปลี่ยนองค์การมีมิติต่างๆที่เกี่ยวข้อง 4 ด้านได้แก่วิสัยทัศน์วัฒนธรรมกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การ

วิสัยทัศน์ (Vision)

วัตถุประสงค์ของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การที่สมาชิกในองค์การมีความคาดหวังโดยกำหนดบทบาทหน้าที่สิ่งที่จะต้องทำตามเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงสถานะที่อยู่ปัจจุบันและมีการตั้งเป้าหมายที่สูงเพื่อให้รักษากระบวนการเรียนรู้ซึ่งเน้นด้านการพัฒนาทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง(Generative Learning) โดยการมองในเชิงลึกนอกจากนั้นยังชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องต่างๆเช่นผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อจะได้ทราบว่ามีความรู้ (Knowledge) อะไรบ้างที่องค์การจะต้องจัดเก็บ (Storage) และต้องถ่ายโอนไป (Transferred) ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดการเสี่ยง (Risk Taking) การทดลอง (Experiment) ในการพยายามหาวิธีการใหม่ๆที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนด(Marquardt, 1996, p. 68) ซึ่งวิสัยทัศน์นี้เป็นความคิดร่วมกันของคนในองค์การที่ส่งเสริมสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) และจะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน

การเน้นและใช้พลังงานในการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่ต้องการร่วมกันบนพื้นฐานของค่านิยมส่งผลให้มีการทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 32,74)

วัฒนธรรม (Culture)

องค์การต่างๆมีวิถีทางระหว่างความเชื่อความคิดและการปฏิบัติที่สังเกตได้ชัดเจนจากสัญลักษณ์ต่างๆ วีรบุรุษ (Hero) พิธีกรรมอุดมการณ์และค่านิยมซึ่งรวมเรียกว่าวัฒนธรรม องค์การวัฒนธรรมขององค์การส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้เช่นปฏิเสธการเรียนรู้การเสี่ยงหรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ๆและการแบ่งปันการเรียนรู้เป็นต้นดังนั้นเพื่อที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ค่านิยมวัฒนธรรมต่างๆดังกล่าวจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากการที่ค่านิยมส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีระบบของค่านิยมในการส่งเสริมการเรียนรู้ระดับดังกล่าวได้แก่ (Marquardt, 1996, p. 69)

- 1.การสร้างบรรยากาศในองค์การให้มีการชื่นชมหรือการให้รางวัล
- 2.มีการแบ่งปันความรับผิดชอบเพื่อการเรียนรู้อย่างทั่วถึงมีความไว้วางใจและความคล่องตัว (Trust and Autonomy)
- 3.ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่การทดลองและความเสี่ยง
- 4.การเพิ่มงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน
- 5.ส่งเสริมความหลากหลายและสนับสนุนการสร้างสรรค์ความร่วมมือ
- 6.ข้อผูกพันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง
- 7.การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและภาวะยุ่งเหยิง
- 8.คุณภาพชีวิตการทำงาน

Marquardt & Reynolds ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate Learning Culture) หมายถึงบรรยากาศที่สนับสนุนให้มีการทดลองทำสิ่งใหม่ๆแม้ อาจเกิดความผิดพลาดก็ตามซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกันวัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self –Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคนเช่นมีการอบรมมีอุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเองครูฝึกพี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูลความรู้เพื่อสร้างนิสัยการเรียนรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆในการทำงานรวมทั้งต้องมีการให้ขวัญกำลังใจและให้เงินรางวัล (Marquardt &

Reynolds, 1994, p. 31, 53) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ส่งผลต่อการบริหารงานอย่างยิ่งเพราะวัฒนธรรมองค์การนี้มีทั้งส่วนที่ดีและไม่ดี การเปลี่ยนแปลงใดๆ มักส่งผลกระทบต่อคนจำนวนมากซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะมีบทบาททันทีถ้าหากไปขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การนั้นด้วยแล้วจะเกิดการการต่อต้านคัดค้านอย่างรุนแรง (วรวิธมาชะศิริานนท์, 2550, p. 35)

และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การจะไม่รู้จักคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้นๆ พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้และแลกเปลี่ยนระหว่างกันมีแนวโน้มที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอและได้รับการสนับสนุนทั้งในรูแบบเงินรางวัลและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร (วีระวัฒน์ปันนิตามัย, 2554, p. 79)

กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ส่งผลต่อการเริ่มต้นในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวได้แก่ (Marquardt, 1996, p. 74)

1. สานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์การอย่างกว้างขวาง
2. สร้างการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติการและกิจกรรมขององค์การ
3. เชื่อมนโยบายต่างๆ ในการจัดคนในองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
4. ตระหนักและให้รางวัลต่อการเรียนรู้
5. วัดผลและเผยแพร่ผลกระทบรวมทั้งประโยชน์ต่างๆ ที่องค์การจะได้รับ
6. สร้างโอกาสในการเรียนรู้
7. ให้เวลาในการเรียนรู้
8. สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมทางกายภาพและช่องว่างสำหรับการเรียนรู้
9. ทำให้เกิดการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด

ดังมีตัวอย่างของบริษัท Ernst & Young แบบจำลองการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานอย่างต่อเนื่องโดยเสนอกลยุทธ์การสร้างกระบวนการเรียนรู้ในที่ทำงานที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. การจัดการตนเองในฐานะผู้เรียน (Manage Self as Learner)
2. การช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ (Help Others Learn)

Marquardt & Reynolds ได้กล่าวไว้ว่ากลยุทธ์ (Strategy) หมายถึงการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นลักษณะขององค์การที่ดำเนินงานไปพร้อมกับการทำงานกระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการ

เปลี่ยนแปลงการดำเนินในการประเมินผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ(Marquardt & Reynolds, 1994, pp. 32 - 66)

โครงสร้าง (Structure)

บุคลิกลักษณะทางโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ความยืดหยุ่นความเปิดเผยเสรีภาพและโอกาสโครงสร้างขององค์การเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้หลักที่จะขับเคลื่อนองค์การจะอยู่ที่เสรีภาพการสนับสนุนและแหล่งทรัพยากรที่สมาชิกจำเป็นต้องได้รับสิ่งเหล่านี้โดยที่ขึ้นงานความต้องการและความเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์การการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างซึ่งทั้งลูกค้าและพนักงานจะได้รับการตอบสนองเพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมที่สุดสิ่งที่ดีที่สุดที่ส่งเสริมและทำให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ก็คือแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การซึ่งมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงดังนี้(Marquardt, 1996, p. 82)

1. การปรับปรุงลำดับชั้นในแนวราบ (Flat Hierarchy)
2. ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (Holistic)
3. การจัดองค์การและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project Form)
4. การสร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
5. การจัดการแบบการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial)
6. ยกเลิกแบบแผนโครงสร้างที่ตายตัว (Bureaucracies)

องค์ประกอบที่ 3 การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (people empowerment)

สมาชิกขององค์การนั้นเป็นแกนหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับบุคคลและองค์การได้ใช้แบบจำลองระบบต่างๆขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านสมาชิกขององค์การนั้นรวมด้วยพนักงานผู้บริหารผู้นำลูกค้าคู่ค้าพันธมิตรชุมชน

เพื่อเป็นส่วนที่มีประสิทธิผลสำหรับการเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning) สมาชิกดังกล่าวต้องได้รับการเพิ่มอำนาจให้มีคุณสมบัติและมีความเชี่ยวชาญในการเรียนรู้เชิงองค์การในแต่ละส่วนประกอบของระบบย่อยด้านบุคลากรอันประกอบไปด้วยสมาชิกต่างๆตามที่ Marquardt ได้เสนอไว้ซึ่งสรุปโดยสังเขปดังนี้

พนักงาน (Employees)

หลักการในการพิจารณาเพิ่มอำนาจให้กับพนักงานได้แก่

1. ปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะผู้เรียนรู้พนักงานที่มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ
2. ให้อิสระแก่พนักงานและส่งเสริมให้มีความกระตือรือร้น
3. กำหนดหน้าที่โดยให้กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่พนักงาน

4. กำหนดให้พนักงานมีส่วนในการพัฒนากลยุทธ์และกำหนดทิศทางวางแผนดำเนินงาน

5. ตระหนักถึงการควบคุมระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การให้มีความสมดุลกัน (Marquardt, 1996, pp. 102-104)

ผู้บริหาร/ผู้นำ (Managers / Leaders)

ผู้บริหารจะถูกเปลี่ยนจากสภาพที่ยึดติดกับการควบคุมไปสู่การเรียนรู้การเพิ่มอำนาจและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยที่องค์การแบบใหม่เรียกร่องผู้นำประเภทใหม่ซึ่งมีบทบาทและภาระใหม่ของ

สำหรับบทบาทใหม่ของผู้นำได้แก่ผู้สอนแนะ (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ผลักดันสมาชิกในองค์การให้เรียนรู้ประเภทของบทบาทจะขึ้นอยู่กับจุดเน้นของความต้องการการช่วยเหลือช่วงเวลาของการเรียนรู้วิธีการในการเรียนรู้กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องและความเป็นเจ้าของการเรียนรู้ (Marquardt, 1996, p. 107)

ทักษะใหม่ของภาวะผู้นำ (New Leadership Skills)ได้แก่ (Michael J. Marquardt, 1996, pp. 108-110)

1. ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์
2. ประสานงานระหว่างทีมที่มีความหลากหลาย โดยเน้นที่ผลงาน
3. โฉมหน้าและการทดลองสอบแบบแผนทางความคิด
4. ส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบ
5. ส่งเสริมการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และกล้าที่จะลองผิดลองถูก
6. มีทัศนคติและแรงจูงใจในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน

ลักษณะการกระทำการแสดงออกของผู้นำจะมีผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อพนักงานอาจจะแบบเปิดประตูหรือแบบเปิดเผยเป็นแบบบังคับหรือให้อิสระเสรีภาพแบบขัดขวางหรือแบบให้กำลังใจแบบข่มขู่หรือแบบสนับสนุนผู้นำแต่ละคนต้องเลือกตัวเลือกเหล่านี้มีคำคำหนึ่งซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นตามแบบฉบับภาวะผู้นำขององค์การแบบดั้งเดิมคือ “การควบคุม” การควบคุมหมายถึงการบังคับหรือการอำนวยการใช้อิทธิพลในการกำกับดั่งนั้นผู้บริหารจึงมีหน้าที่เบื้องต้น 3 ประการดังนี้ (สุรสิทธิ์เหมตะศิลป์, 2553, น. 8)

ลูกค้า (Customers)

ลูกค้าสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารที่เชื่อมโยงในระบบการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์การลูกค้าสามารถจัดหาข้อมูลของผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยสามารถเปรียบเทียบการแข่งขันเจาะลึกในการเปลี่ยนแปลงความชอบพิเศษและให้ข้อมูลป้อนกลับโดยในทันทีเกี่ยวกับการ

บริการและแบบแผนต่างๆที่นำมาไว้ดั่งนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ควรจะ (Marquardt, 1996, p. 110)

1. แสวงหาโอกาสในการเข้าถึงการฝึกอบรมและการเรียนรู้เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้ารวมทั้งสร้างความจงรักภักดีจากการเป็นทั้งผู้เรียนรู้และผู้มีส่วนได้เสียกับลูกค้า

2. ส่งเสริมและสนับสนุนความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพที่ได้รับการปรับปรุงนวัตกรรมใหม่ๆและความรวดเร็วเนื่องจากการเรียนรู้เรื่องนี้จะให้ผลตอบแทนที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน

3. ค้นหาข้อมูลป้อนกลับคำแนะนำและการให้คำปรึกษากับลูกค้าและคู่ค้าอย่างกระตือรือร้น

คู่ค้า (Suppliers and Vendors)

คู่ค้าก็มีส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จขององค์การ โดยการยอมให้บุคคลที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานได้เรียนรู้ร่วมกันถึงความผูกพันและนโยบายต่างๆ เช่นเดียวกับการจัดการทักษะที่ช่วยสร้างคุณค่าให้กับทุกคนในระยะยาว (Marquardt, 1996, p. 111)

พันธมิตร (Alliances)

การแข่งขันระดับโลกและองค์การเสมือนจริง (Virtual Organizations) ที่เพิ่มขึ้นอย่างมากนั้นได้เพิ่มจำนวนของทีมระยะสั้นของพันธมิตร (Short-Team Alliances) ที่เป็นรูปแบบระหว่างองค์การ องค์การส่วนใหญ่ใช้พันธมิตรสำหรับจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไรและส่วนแบ่งตลาดหรือตัดค่าใช้จ่ายเวลาการทำซ้ำและการเมืองการเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตรได้แก่ความสามารถของลูกค้ากระบวนการและนโยบายในปฏิบัติต่อความแตกต่างด้านวัฒนธรรมเป็นต้นสร้างวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ได้รับการยอมรับการแลกเปลี่ยนที่ถูกต้องด้านงานบุคคลที่จะแน่ใจว่าจะได้มาและการเรียนรู้กลับมาพันธมิตรในระยะสั้นกำหนดการเรียนรู้ที่สร้างคุณค่าให้กลายมาเป็นการลงทุนในระยะยาวและกำไรที่มากขึ้นสามารถมีอิทธิพลสำหรับความสำเร็จในอนาคต (Marquardt, 1996, p. 111)

ชุมชน (Community)

ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้เช่น 1) เป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การในชุมชน 2) การมีส่วนร่วมของชุมชนด้านการทำงานหรือการซื้อจากบริษัท 3) เพิ่มคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน 4) การเตรียมกำลังคนในอนาคต 5) โอกาสในการแลกเปลี่ยนและเชื้อเพื่อทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน (Marquardt, 1996, p. 112)

โดยสรุปการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) หมายถึงการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีทักษะการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจกระทำต่อปัญหาของตนเองลดความรู้สึกที่พึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหาเพิ่มการเรียนรู้ของตนเองให้สัมฤทธิ์ผลและเพิ่มพูนผลผลิตมีการสร้างสรรค์อย่างเต็มที่กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 56) และเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันที่จะปฏิบัติงานตามความสามารถอย่างดีที่สุดโดยการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การโดยตนเองข้อสมมติฐานก็คือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานดีที่สุดก็ต่อเมื่องานนั้นๆมีความหมายต่อตัวเขาการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นวิธีที่หวังจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าการมีความสำคัญต่อตัวตนของเขาการทำงานไม่ใช่เพียงแค่การได้รับค่าตอบแทนเท่านั้น (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2549, น. 78)

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

Marquardt ได้ให้ความคิดเห็นที่ว่าความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงานโดยที่ประเพณีวัฒนธรรมเทคโนโลยีการปฏิบัติการระบบต่างๆและขั้นตอนการทำงานขององค์การล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น

พนักงานต้องการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และพัฒนาการให้บริการแก่ลูกค้า ความรู้ที่ทันสมัยมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างและสื่อสารการแก้ไขปัญหาต่างๆรวมทั้งยังได้สรุปว่าความรู้เปรียบเสมือนอาหาร (Food) ขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความรู้ได้รับการจัดการโดยการใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ (Acquired) สร้างองค์ความรู้ (Created) จัดเก็บความรู้ (Storage) และถ่ายโอนความรู้ (Transferred) (Marquardt, 1996, p. 129)

องค์การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นกระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กันการกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นโดยหลายช่องทางและมีกรอบของเวลาแตกต่างกันรวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์การควรจะได้รับ การกลั่นกรองโดยการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และ เชิงรับ (Reactive)

ขั้นตอนทั้ง 4 ประการในระบบย่อยด้านความรู้เป็นสิ่งสำคัญของการเรียนรู้เชิงองค์การเป็นเรื่องที่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้พัฒนาและใช้ความรู้นั้น

การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

Marquardt เสนอว่าการแสวงหาความรู้จำเป็นต้องมาจากแหล่งต่างๆทั้งภายนอกและภายในองค์กร(Marquardt, 1996, p. 130)

การรวบรวมความรู้จากภายนอก (External Collection of Knowledge) (Marquardt, 1996, p. 131) ปัจจุบันระยะก้าว (Pace) เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อการเป็นผู้นำด้านการตลาดองค์กรจึงต้องคิดนอกกรอบเพื่อปรับปรุงและทำให้เกิดความคิดใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอเพราะการแข่งขันสำหรับบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) ก็คือองค์กรได้ปรับใช้และเกิดความก้าวหน้าด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่างๆเช่น

1. ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์กรอื่นๆ
2. จ้างที่ปรึกษา
3. อ่านมากทั้งสื่อสิ่งพิมพ์อี-เมลล์และบทความ
4. ตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์สังคมและเทคโนโลยี
5. รวบรวมข้อมูลจากลูกค้าคู่แข่งและแหล่งอื่นๆ
6. จ้างพนักงานใหม่
7. ร่วมมือกับองค์กรอื่นๆสร้างพันธมิตรธุรกิจและการร่วมทุน

การรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) (Marquardt, 1996, p. 132) ความสามารถในการเรียนรู้จากทุกส่วนต่างๆภายในองค์กรเป็นหนึ่งใน การเป็นทรัพยากรที่ช่วยเพิ่มคุณค่าอย่างมีหลักการสำหรับองค์กรและการได้มาซึ่งความรู้ต่างๆในองค์กรทำได้โดย

1. ให้ความรู้กับพนักงาน
2. เรียนรู้จากประสบการณ์
3. ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่างๆ

Marquardt ได้เสนอให้คำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการในการแสวงหาความรู้ก็คือ 1) ความจริง (Fact) สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ถูกรวบรวมไว้ไม่ได้มีความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันเสมอข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรองก่อนและ 2) การได้มาซึ่งความรู้อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจแต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจให้มากขึ้นกว่าเดิม

การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge creation) (Marquardt, 1996, p. 133) ขณะที่การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ (Adaptive) ความรู้โดยทั่วไปการสร้างความรู้ (Knowledge

Creation) เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดันสัมผัสรู้ การหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคลการสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ในหน่วยงานซึ่งหมายถึงทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ซึ่ง Marquardt ได้เสนอรูปแบบต่างๆในการสร้างองค์ความรู้ได้แก่

1. ความรู้ที่คนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่นเช่นการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด
2. ความรู้ที่ได้จากการรวม (Combining) และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่กับการมุ่งเน้นในเฉพาะสิ่งที่มีแล้ว
3. ความรู้ที่เป็นการนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดเป็น ความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์การ
4. ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายในโดยที่สมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยายซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถทำได้เพื่อสร้างความรู้
5. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
6. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)
7. การทดลอง (Experimentation) ต่างกับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยมีโอกาสและการขยายผลเป็นแรงจูงใจเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา

การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีการขยายอย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์การการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องเกี่ยวกับกลไก (Mechanical) อิเล็กทรอนิกส์และการเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งเป็นได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจการถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจมีวิธีทางต่างๆเช่น

1. การสื่อสารกันด้วยการเขียน (บันทึกรายงานจดหมายข่าวประกาศ)
2. การฝึกอบรม (ที่ปรึกษาภายในหลักสูตรที่เป็นทางการการฝึกอบรมในงาน)
3. การประชุมภายใน
4. การสรุปข่าวสาร
5. สื่อภายในองค์การ (วิดีโอสิ่งพิมพ์เครื่องเสียง)
6. การเยี่ยมชมงานต่างๆ (ที่จัดให้เป็นเฉพาะกลุ่มตามความจำเป็น)
7. การหมุนเวียน / เปลี่ยนงาน
8. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจมีหลายวิธีทางที่ความรู้ถูกถ่ายโอนไปโดยไม่ตั้งใจหรือไม่เอาใจใส่อาจเป็นไปได้โดยการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวันโดยไม่ได้มีแบบแผนเช่น

1. การหมุนเวียนงาน
2. ประสบการณ์เล่าจากรุ่นสู่รุ่น
3. คณะทำงาน (Task Force)
4. เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

การจัดการความรู้ (Knowledge management)

Marquardt เสนอความเห็นว่าการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรโดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดหาความรู้โดยให้มีลักษณะของการรวมกันจากแหล่งความภายในและภายนอกแล้วนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรคิให้้องค์การสามารถนำมาใช้ได้เมื่อได้ความรู้ตามความต้องการแล้วต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบแล้วจึงนำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรต่อไป (ปัญญาธศกุลประดิษฐ์, 2554, 36)

กลยุทธ์ 14 ประการสำหรับการจัดการความรู้ (พิณสวันปัญญามาก, 2553, p. 64)

1. สร้างความคาดหวังว่าทุกคนตอบสนองต่อการเก็บสะสมและถ่ายโอนความรู้ พนักงานควรกลายเป็นผู้ที่ตระหนักในเรื่องของความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรดังนั้นจึงต้องสามารถโยงเรื่องเหล่านี้เข้าด้วยกันความรู้อาจจะบรรจุอยู่ในช่องทางที่ไม่เป็นทางการเช่นการประชุมหรืออินเทอร์เน็ตหรือหนังสือพิมพ์และนิตยสารเช่นเดียวกับช่องทางที่ไม่เป็นทางการเช่นการรวมกลุ่มทางสังคมฟิสิกส์และภาพยนตร์เป็นต้นในบางบริษัทส่งเสริมและให้รางวัลการวิจัยของพนักงานที่ตระหนักว่าการวิเคราะห์เชิงลึกสามารถส่งอิทธิพลต่อพลังของการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ

2. การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้จากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างเป็นระบบ เป็นการมองหาทรัพยากรจากภายนอกที่จะเป็นข้อมูลข่าวสารให้กับองค์กรได้ซึ่งอาจรวมถึงการศึกษาภารกิจหรือเปรียบเทียบภาระต่างๆกับองค์กรอื่นการเปรียบเทียบมาตรฐานของการปฏิบัติที่ดีที่สุดอีกทั้งการเข้าร่วมประชุมสัมมนา

3. การจัดการการเรียนรู้เพื่อนำความรู้มาแบ่งปันภายในองค์กรองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้พัฒนากลวิธีต่างๆเพื่อส่งเสริมการแข่งขันการเรียนรู้ภายในรวมทั้งภายนอกองค์กรดังมีกลยุทธ์ที่นำมาพิจารณาได้ดังนี้

4. การทบทวนกลยุทธ์ต่างๆด้วยการตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันและเก็บข้อมูลและเก็บข้อมูลของผลิตภัณฑ์ของบริษัทเทคโนโลยีและตำแหน่งทางการตลาด

5. ตรวจสอบระบบต่างๆด้วยการทบทวนด้านสุขภาพขององค์การกระบวนการข้ามสายงานและระบบการส่งมอบเป็นต้น

6. รายงานการเปรียบเทียบมาตรฐานภายในที่ซึ่งจำแนกและเปรียบเทียบระดับขั้นของกิจกรรมที่ดีที่สุดภายในองค์การ

7. การจัดสัมมนาหรือให้มีเวทีที่ซึ่งนำลูกค้าคู่ค้าผู้เชี่ยวชาญภายนอกหรือกลุ่มต่างๆภายในองค์การมาเพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันความคิดและเรียนรู้จากผู้อื่นดังกล่าว

8. พัฒนาแนวทางต่างๆของความคิดและการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์จินตนาการนั้นสำคัญยิ่งไปกว่าสารสนเทศดังนั้นการทำให้เกิดความรู้และความคิดใหม่อยู่ในทุกโอกาสของการปรับปรุงในเรื่องสิ่งต่างๆซึ่งสามารถพิจารณาได้จากกิจกรรมต่างๆอาทิเป็นการไตร่ตรองในการทดลองขนาดเล็กๆและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้และความสำเร็จในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้รางวัลกับความพยายามที่มีจินตนาการและกล้าเสี่ยง (Risky) นำไปสู่การประชันเชิงปฏิบัติการในการสร้างสรรค์และใช้สมองซีกขวาส่งเสริมความคิดที่หลากหลายให้รวมเป็นหนึ่งเดียวที่ดี

9. ส่งเสริมและให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้นเพื่อที่จะอยู่รอดในตลาดโลกองค์การต้องสร้างสรรค์วิถีทางใหม่ๆอย่างต่อเนื่องของการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการองค์การแห่งการเรียนรู้เน้นหนักในเรื่องของการเรียนรู้เชิงมุ่งสร้าง (Generative Learning) เพื่อการเรียนรู้เชิงองค์การและความสำเร็จอีกทั้งส่งเสริมให้มีการทดลองและการสะท้อนกลับของการเรียนรู้

10. ฝึกพนักงานในด้านการเก็บและการสืบค้นความรู้สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับข่าวสารที่จำเป็นระบบคุณค่าและหน่วยความจำทรัพยากรต่างๆสำหรับการเก็บรักษาความรู้โดยองค์การสมาชิกในองค์การเรียนรู้ว่าจะติดต่อกับศูนย์กลางความรู้ได้อย่างไรรวมทั้งจะเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วโลกได้อย่างไร

11. ส่งเสริมแบบแผนผสมผสานและการหมุนเวียนงานไปสู่การถ่ายโอนความรู้ข้ามพรมแดนได้อย่างสูงสุดแนวทางที่มีประสิทธิผลในการถ่ายโอนความรู้ในองค์การก็คือการโอนถ่ายความรู้ไปสู่บุคคลหรือทีมไม่ว่าจะเป็นความด้านเทคนิคด้านระหว่างบุคคลหรือการจัดการความรู้ประโยชน์อื่นๆของที่แบบผสมผสานและการหมุนเวียนงานเป็นความสดใหม่ (Freshness) ของ

วิธีการและการรับรู้ของสมาชิกใหม่ไปสู่สถานการณ์ด้านต่างๆดังกล่าวเพื่อเป็นมุมมองใหม่เกี่ยวกับการจัดการปัญหาได้ดีที่สุด

12. พัฒนาพื้นฐานความรู้ของคุณค่าและความจำเป็นในการเรียนรู้ขององค์กรสิ่งที่ต้องคำนึงก็คือปริมาณของข้อมูลที่มากเกินไปดังนั้นองค์กรต้องกำหนดว่าข้อมูลใดใช้ได้รวมทั้งต้องตัดสินใจในคุณค่าและลงรหัสข้อมูลอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นในการเรียนรู้เช่นเดียวกับการปฏิบัติการขององค์กรในด้านคลังเก็บความรู้ควรง่ายต่อการเข้าไปใช้ได้โดยข้ามสายงานควรจัดโครงสร้างและจัดระบบเพื่อให้ผู้ใช้ (Users) สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่สั้นกระชับในเวลาที่รวดเร็วและท้ายที่สุดคลังความรู้นั้นควรจะทันสมัยและต้องมีความถูกต้องและเที่ยงตรง

13. สร้างกลไกต่างๆเพื่อการรวบรวมและเก็บสะสมการเรียนรู้คุณค่าของการเรียนรู้ต่างได้มาจากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวและยังเกี่ยวข้องกับทั้งบุคคลและกลุ่ม

14. การถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่งานสามารถทำได้โดยรอบคอบจากการรวมขั้นตอนที่เฉพาะเจาะจงจากผู้บริหาร (Manager) ผู้มีส่วนร่วม (Participant) และผู้ฝึกอบรม (Trainer) ทำในเวลาก่อน-ระหว่าง-หลังของหลักสูตรอาทิก่อนการมีหลักสูตรเพื่อทราบวาทักษะและเครื่องมือใดที่จะใช้ในการฝึกปฏิบัติและผู้ฝึกอบรมจะมีการปฏิบัติในช่วงเวลาดังกล่าว

หากสามารถดึงนำหลักการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้จะทำให้นำไปใช้ในทุกระดับองค์กรได้ไม่จำกัดเพียงการนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กรธุรกิจเท่านั้นนอกจากนี้การจัดการความรู้ยังมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เน้นเรื่องคนเป็นหลักโดยมีผู้รู้ 3 ท่าน คือ Senge, Marquardt และ Gavin ได้กล่าวไว้เป็นแนวคิดร่วมกันว่า การจัดการความรู้เกิดจากการเรียนรู้การปฏิบัติงานจริงและนำข้อมูล (data) ที่ได้มาใช้ประโยชน์โดยการประมวลเป็นสารสนเทศ (Information) ที่มีสาระสำคัญและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือจัดการความรู้ (Knowledge) ตามความต้องการและประสบการณ์การตีความของผู้ใช้งานและสามารถนำมาปฏิบัติเพื่อใช้งานได้จริง

การจัดการความรู้มีทั้งในองค์กรและระหว่างองค์กรไม่ว่าจะเป็นในภาครัฐเอกชนชุมชนโดยในระดับมหาวิทยาลัยซึ่งได้มีการจัดการความรู้ในระดับหนึ่งแล้วเช่นในรูปของห้องสมุดวิทยานิพนธ์และเว็บไซต์แต่ยังไม่ถึงขั้นที่สามารถทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรมวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ทั้งความรู้ที่มีอยู่ในตัวแต่ละบุคคลและความรู้ที่เปิดเผยได้อย่างเป็นรูปธรรมสามารถกระทำได้โดยผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการจัดการความรู้ในระดับที่สูงขึ้น

กว่าเดิมซึ่งอาจารย์ไพบูลย์ได้กล่าวสรุปองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ว่าการจัดการความรู้เป็นขั้นตอนซึ่งประกอบด้วย (ไพบูลย์วัฒนศิริธรรม, 2555)

องค์ประกอบที่ 5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

Brain Quinn ผู้แต่ง The Intelligent Organization ได้กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์การการใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะของการเรียนรู้การค้นพบการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ (Marquardt, 1996, p. 157)

ความหมายของเทคโนโลยี

เมื่อลองพิจารณาคำนิยามทั้งสองคือพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2525 กับพจนานุกรม Webster ฉบับ riverside university dictionary ค.ศ.1994 จะเห็นว่าคำนิยามในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานนั้นค่อนข้างแคบกว่าความหมายที่ยอมกันทั่วไปในเวลานี้และถ้าหากนิยามทั้งสองมาจำแนกออกไปเป็นข้อๆก็จะได้รายละเอียดเพิ่มขึ้นว่าเทคโนโลยีหมายถึง 1) องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์ 2) การประยุกต์วิทยาศาสตร์ 3) วัสดุเครื่องยนต์กลไกเครื่องมือ 4) วิธีดำเนินงานที่เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ประยุกต์และ 5) ศิลปะและทักษะในการจำแนกและรวบรวมวัสดุ (ครุฑมัลลย์วงศ์, 2540: 76)

จากการศึกษาของ Marquardt (2002, p 30) ได้เสนอ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีจะประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของการรวมตัวที่ทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การประสานความรู้ และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ

ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และและวิธีการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (Simulation) การประชุมทางไกล (Computer Conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็น “ทางด่วนความรู้” (Knowledge Freeways) ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้

1) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีในการรวมขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์การ และทั่วโลก

2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำศาสตร์ที่นำมาใช้ประโยชน์ในการถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

เทคโนโลยีสารสนเทศ(Information Technology)

Marquardt เสนอว่าเทคโนโลยีเป็นการกระจายอำนาจและการควบคุมการผลิตสินค้าการดำเนินงานและการบริหารจัดการเพื่อสร้างความสำเร็จได้ดีขึ้นและเร็วขึ้นเทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาและการเรียนรู้

1. ข้อมูลสารสนเทศสามารถเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกันในหลายสถานที่ที่ต้องการ
2. ผู้รอบรู้ด้านทั่วไปสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้เพิ่มขึ้น
3. องค์การสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์ได้ทั้งจากการรวมและกระจายอำนาจพร้อมกัน
4. การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุกคน
5. ในงานจัดการด้านบุคคลสามารถรับและส่งข้อมูลถึงกันได้ทุกที่
6. แผนงานสามารถแก้ไขได้ในทันที

ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศคือเทคโนโลยีทั้งคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีในการสื่อสารโทรคมนาคมหรือ Computer and Communications ที่นิยมเรียกว่าย่อๆ C & C อย่างไรก็ตามมีแนวโน้มที่จะนับเทคโนโลยีอื่นๆที่เป็นองค์ประกอบของ C & C และที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยเช่นเทคโนโลยีการศึกษา(ครุฑมัลลยวงศ์, 2550, น. 77)

Robson ได้ให้คำนิยามเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ว่ารวมถึงฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เช่นการประมวลผลข้อมูลเทคโนโลยีการสื่อสารระบบสำนักงานอัตโนมัติและระบบการผลิตอัตโนมัติที่ในปัจจุบันได้มีการนำเอาเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้ร่วมกันเพื่อเป็นเครื่องมือในการแสวงหาจัดเก็บส่งผ่านหรือนำเสนอข้อมูล(ธงชัยวงศ์ชัยสุวรรณ, 2556, น. 22)

สำหรับในประเทศไทยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศพ.ศ. 2535 ได้ให้นิยามของคำว่าเทคโนโลยีสารสนเทศว่าหมายถึงความรู้ในการดำเนินงานที่พึ่งพาเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์การติดต่อสื่อสารการรวบรวมและการนำข้อมูลมาใช้อย่างทันการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทั้งทางด้านการผลิตการบริการการบริหารและการดำเนินงาน รวมทั้งเพื่อการศึกษาและการเรียนรู้ซึ่งจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางด้านเศรษฐกิจการค้าการพัฒนาคุณภาพชีวิตและคุณภาพของคนในสังคม (ธงชัยวงศ์ชัยสุวรรณ, 2556, น. 22)

เทคโนโลยีสารสนเทศกับการไหลเวียนขององค์ความรู้

กลไกในการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์การประการแรกคือเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มความสามารถในการประสานงานระหว่างสมาชิกกับผู้อื่นได้มากขึ้นเนื่องจากความไม่ชัดเจนของพรมแดนและความสัมพันธ์แบบลำดับชั้นลดลงประการที่สองเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การประสานงานของสมาชิกกับผู้อื่นง่ายขึ้นและทันเวลาด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Video Conference) ประการที่สามลดการบริหารแบบลำดับชั้นและเพิ่มพื้ผืนศักยภาพให้กับขนาดของการควบคุม (Span of Control) การเพิ่มอำนาจให้กับสารสนเทศเพื่อคนที่ทำงานแนวหน้า (Frontline) เพื่อให้มีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้นสุดท้ายเป็นการให้ความยืดหยุ่นโดยใช้สถานีงาน (Work Stations) ฐานข้อมูลที่สัมพันธ์กันและคลังความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นเครื่องมือสำหรับปรับปรุงการติดต่อสื่อสารและการไหลเวียนของความรู้และการเรียนรู้ระบบการสื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลางใช้ประโยชน์ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลการประมวลผลและสามารถเข้าถึงความรู้ได้จากระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการสื่อสารกับทั้งภายในภายนอกองค์กรมีฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้อย่างรวดเร็วและง่ายโดยพนักงานทั้งหมด (พิณสวันปัญญามาก, 2553, น. 72)

เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ (Technology – Based Learning)

องค์การแห่งการเรียนรู้ในปี 2010 จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมีเดียระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกลจัดหาซอฟต์แวร์ที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียนรู้สภาพแวดล้อมขององค์การจะเป็นแบบ

1. Modular ด้วยโปรแกรมต่างๆสำหรับทักษะใดทักษะหนึ่ง
2. Multisensory กระตุ้นการมองเห็นเสียงและสัมผัสในหลายทาง
3. Portable เคลื่อนย้ายจากที่หนึ่งสู่ที่หนึ่งสามารถทำได้โดยง่าย
4. Transferable เคลื่อนย้ายได้โดยไม่ติดข้อจำกัดด้านภาษาและวัฒนธรรม
5. Interruptible เปิด-ปิดได้ง่าย

พื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวจะอยู่ในการควบคุมของพนักงานด้วยการลงมือปฏิบัติการและควบคุมอัตโนมัติ (Automatic) ที่ใช้ระบบเอกสารแบบออนไลน์พนักงานจะเรียนโดยเทคโนโลยีหรือหนังสือคู่มือการทำงานโดยขึ้นาตนเองในการเรียนรู้มากขึ้นกว่าจากศูนย์กลางที่ทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พนักงานมีอิสระที่จะเริ่มประเภทของการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงความสำเร็จในงานการใช้การสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication) การประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมจะมีมากขึ้นอย่างแน่นอนเครือข่าย

คอมพิวเตอร์อำนวยความสะดวกในการสื่อสารได้อย่างรวดเร็วรอบโลกและองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลกใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์อย่างกว้างขวางวงการฝึกอบรมรวดเร็วขึ้นน่าสนใจมากขึ้นและน่าสนใจมากขึ้นเนื่องจากเป็นคำแนะนำตามความต้องการสารสนเทศที่มาจากผู้ใช้งาน (User)

ฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนในชั้นเรียน (Classroom) จะมุ่งสู่ขอบเขตที่สามารถเพิ่มคุณค่าเช่นทักษะระหว่างบุคคลทักษะการคิดเชิงวิจารณ์และการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง (Generative Learning) ที่ซึ่งสมาชิกต้องการมาเข้าร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมการเลือกใช้สื่อซึ่งมีความสำคัญขณะที่เทคโนโลยีที่มีการโต้ตอบอาจจะมีประสิทธิผลในการฝึกอบรมด้านพฤติกรรมและสุดท้ายความก้าวหน้าของฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ซึ่งประหยัดต้นทุนอีกด้วย (Marquardt, 1996, p. 163)

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems : EPSS)

EPSS ถูกขนานนามว่าเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นได้ทั้งอิเล็กทรอนิกส์และไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ (Manual) ซึ่งทั้ง 2 ระบบสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงานในพื้นที่ (Site) คือระบบที่ใช้กระดาษตัวอักษรและเครื่องมือต่างๆ EPSS ใช้คอมพิวเตอร์ในการได้มาซึ่งความรู้การเก็บรักษาและการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์การช่วยเหลือพนักงานเข้าถึงการปฏิบัติงานในระดับสูงอย่างรวดเร็วด้วยการสนับสนุนบุคลากร เป้าหมายของ EPSS ตามที่ผู้รู้ (Guru) ด้าน EPSS ชื่อว่า Gloriagery กล่าวว่า เป็น “การจัดหาสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต่อการสร้างการผสมผสานและการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการ” (พินิจวันปัญญาماج, 2553, น. 75)

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (System Learning Organization)

Marquardt (2002, p. 31) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบ จะทรงผลต่อความสำเร็จขององค์การ เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว อะไรจะเป็นลักษณะและมิติขององค์การเหล่านั้นกันบ้างอย่างไร การเรียนรู้จะบรรลุผลสำเร็จได้เกิดจากระบบขององค์การโดยรวม สมาชิกขององค์การให้ความสำคัญของการเรียนรู้ว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อเนื่องทั้งองค์การ ทำให้เกิดความสำเร็จ ณ ปัจจุบัน และอนาคต การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกประสานและดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน ผู้คนในองค์การจะมุ่งความสนใจไปที่การคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้แบบสร้างเสริม สมรรถนะหลัก ที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี จะทำหน้าที่เป็นจุดกำเนิดของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ โดยมีการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นพื้นฐานและองค์การประเภทนี้จะมีความสามารถในการปรับตัว สร้างตัวเองใหม่และกระตุ้นตนเอง ให้ตอบรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

โดยมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวส่งเสริม เร่งเร้าการเรียนรู้ของบุคคลและของกลุ่ม บุคลากรจะสร้างเครือข่ายการเรียนรู้แบบใหม่ขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งบุคลากรพร้อม รับการเปลี่ยนแปลง ความล้มเหลวจะถูกนำมาใช้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงคุณภาพ อย่างต่อเนื่องกลายเป็นแรงกระตุ้นของพนักงานทุกคน สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ส ผลิตต่อความสำเร็จขององค์กรได้โดยง่าย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตติยา ม่วงมิ่งสุข (2550) ได้ศึกษาเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนกองทัพเรือ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษา ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการใน โรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ รวมทั้งเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ และศึกษาตัวแปรวิจัย ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ ประชากรและกลุ่มกลุ่มตัวอย่าง คือข้าราชการในโรงเรียน สังกัดกองทัพเรือ ผลการศึกษาพบว่า 1. ข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ มีการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในระดับมาก 2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัด กองทัพเรืออยู่ในระดับมาก 3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ มีความสัมพันธ์กัน 4. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความ รอบรู้แห่งตน สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการใน โรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ ได้ร้อยละ 67.9

ทศพร เวชศิริ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และ ประสิทธิภาพ ในการทำงานแบบกลุ่ม: กรณีศึกษาพนักงานบริษัท ไทยเมอริรี่ จำกัด การวิจัยครั้งนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับประสิทธิผลใน การทำงานแบบกลุ่ม 2) ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล 3) ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มจำแนกตามปัจจัยส่วน บุคคล 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลใน การทำงานแบบกลุ่ม 5) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่ม ประชากร และกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัท ไทยเมอริรี่ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานส่วนใหญ่มี การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงและมีประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มใน

ระดับสูง 2) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลคือเพศอายุระดับการศึกษาและรายได้แตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .005-.000 3) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลคือสถานภาพสมรสอายุระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้แตกต่างกันมีประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 4) การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญที่ .000 ($r = .765$) 5) องค์ประกอบของการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มได้ร้อยละ 90.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000

มาลัยวัลย์ บุญแพทย์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การ:กรณีศึกษาพนักงานสายสำนักงานบริษัทซีพีออล จำกัด (มหาชน) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การ:กรณีศึกษาพนักงานสายสำนักงานบริษัทซีพีออล จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ด้านปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ปัจจัย โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้แก่ 1) ด้านการจัดการความรู้ (แสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและนำไปประยุกต์ใช้) 2) พลวัตการเรียนรู้ (ระดับกลุ่ม กลุ่มหรือทีม และองค์กร) 3) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (ระบบสารสนเทศความรู้ และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์) 4) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้าง) และ 5) ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก (ผู้ปฏิบัติงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์และชุมชนส่วนประสิทธิผลขององค์การ:กรณีศึกษาพนักงานสายสำนักงานบริษัทซีพีออล จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การพบว่า ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์การ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการจัดการองค์ความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การพนักงานสายสำนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.01และปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีประสิทธิผลของพนักงานสายสำนักงานบริษัทซีพีออล จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกัน ส่วนอายุ และรายได้ไม่แตกต่างกัน

อัญญรัตน์ บำรุงราษฎร์ (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 การวิจัย

ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 2) เพื่อเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือ ครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 พบว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อำนาจ สุขชี (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลองค์การ : กรณีศึกษา สำนักเครื่องจักรกล (ส่วนกลาง) กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยใช้แนวคิดด้านประสิทธิผลแบบวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลองค์การ : กรณีศึกษา สำนักเครื่องจักรกล (ส่วนกลาง) กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่สำนักเครื่องจักรกล (ส่วนกลาง) กรมชลประทาน ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนประสิทธิผลองค์การของสำนักเครื่องจักรกล (ส่วนกลาง) กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และองค์การแห่งการเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลองค์การของสำนักเครื่องจักรกล กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์ ทั้ง 5 สมมติฐาน เรียงลำดับจากความสัมพันธ์มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) กับประสิทธิผลองค์การ (.564) 2)

คือ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร (People Empowerment) (.553) 3)ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) (.539) 4) ด้านการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) (.501) 5) ค่าความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) (.463)

อนงนาฏ ภูมิภักดี (2553) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานีดารวจนครบาลกับประสิทธิผลของหน่วยงานในสถานีดารวจนครบาล ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานีดารวจนครบาลกับประสิทธิผลของหน่วยงานในสถานีดารวจนครบาล ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของสถานีดารวจนครบาล ประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการตำรวจในสถานีดารวจนครบาล ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในระดับค่อนข้างสูง มีอยู่ 1 ด้านคือ ด้านตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล พบว่า การทำงานของหน่วยงาน จะมุ่งเน้นไปที่การทำงานให้สำเร็จ ด้านตัวแบบกระบวนการภายใน ส่วนด้านที่มีระดับประสิทธิผลในระดับปานกลาง มีอยู่ด้วยกัน 3 ด้านเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านตัวแบบกระบวนการภายใน พบว่า ขั้นตอนในการทำงานภายในหน่วยงาน มีลักษณะที่ต้องพึ่งพาอาศัยขั้นตอนการทำงานอื่น ด้านตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ พบว่า ลักษณะการทำงานภายในหน่วยงาน จะคำนึงถึงด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านตัวแบบระบบเปิด พบว่า ภายในหน่วยงาน มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาแบบเดิมๆ และภายในหน่วยงานมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดสถานีดารวจนครบาล พบว่า ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดสถานีดารวจนครบาลมีระดับค่อนข้างสูงมีอยู่ด้วยกัน 5 ด้านเรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) การปรับเปลี่ยนองค์กร 2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี3) การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร 4) การจัดการองค์ความรู้ และ 5) พลวัตการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านของเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดสถานีดารวจนครบาล ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานีดารวจนครบาลกับประสิทธิผลของหน่วยงานในสถานีดารวจนครบาล พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ได้แก่ สถานภาพสมรส และอายุราชการต่างกัน มีประสิทธิผลของหน่วยงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานีดารวจนครบาลมีความสัมพันธ์กับเชิงบวกกับประสิทธิผลการทำงานของหน่วยงานในสถานีดารวจนครบาลโดยภาพรวมอย่างมีนัยทางสถิติทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร ด้านการจัดการความรู้ และ

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการอธิบายและทำนายประสิทธิผลของสถานีดำรงจรรยาบรรณด้วยแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ผลการศึกษ พบว่า เมื่อพิจารณาตัวแปรทำนายทุกตัวพร้อมกันปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสามารถในการทำนายประสิทธิผลการทำงานของหน่วยงานในสถานีดำรงจรรยาบรรณ ได้มากกว่าร้อยละ 15พิจารณาจากค่า R^2 พบว่า ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายประสิทธิผลการทำงานของหน่วยงานในสถานีดำรงจรรยาบรรณ ได้ 70.30 % ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณถดถอย พหุคูณมาตรฐาน(B) จะพบว่า มีตัวแปรทำนาย 2 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีรายละเอียด ดังนี้ ด้านการจัดการองค์ความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานในสถานีดำรงจรรยาบรรณโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01 แต่ในทางตรงกันข้ามพบว่า มีตัวแปรต้นสามตัวคือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานในสถานีดำรงจรรยาบรรณโดยรวม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อนันต์ บุญสนอง (2554) ได้ศึกษาอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การโดยมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อได้แก่ 1) เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระดับประสิทธิผลขององค์การ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลขององค์การและ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุที่อธิบายและทำนายระดับประสิทธิผลขององค์การด้วยระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในองค์การผลการศึกษพบว่า 1) การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลขององค์การอยู่ในระดับมาก 2) การวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การทุกตัวแปรมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก 3) การวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทุกตัวแปรมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง 4) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานศึกษาต่างกัน มีประสิทธิผลขององค์การที่แตกต่างกัน 5) ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับปัจจัยที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรตามได้แก่ประสิทธิผลขององค์การทั้ง 4 ตัวแบบคือ (1) ด้านตัวแบบกระบวนการภายใน (2) ด้านตัวแบบระบบเปิด (3) ด้านตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ (4) ด้านตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล

จิรธร อ่อนละมูล (2557) ได้ศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจ ตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดตากมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงระดับการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดตาก เพื่อศึกษาถึงระดับประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดตาก และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดตาก เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดตาก จำนวน 112 นาย ผลการศึกษา พบว่า 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า การดำเนินการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตรการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 2) ประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่ม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่มและด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม 3) เจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา รายได้ และอายุราชการต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 4) การดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตรการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์การ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการทำงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดตากในภาพรวม และด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ด้านทักษะในการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน

ศักดิ์รินทร์ เกษรเทียน (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจปราบปรามการค้ายาเสพติดมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงระดับการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการตำรวจปราบปรามการค้ายาเสพติด เพื่อศึกษาถึงระดับประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจปราบปรามการค้ายาเสพติด และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจปราบปรามการค้ายาเสพติด ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากข้าราชการตำรวจปราบปรามการค้ายาเสพติด จำนวน 205 นาย ผลการวิจัยพบว่า 1) การดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การเป็นอันดับแรก

ลำดับถัดมาคือด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกและ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 2) ประสิทธิภาพในการทำงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจปราบปรามการค้ายาเสพติด ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่มเป็นอันดับแรก ลำดับถัดมาคือด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน และด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และ3) เพศ อายุ อัตราเงินเดือน อาชีพราชการ ที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน 4) การดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตของการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจปราบปรามการค้ายาเสพติดในภาพรวมและด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ด้านทักษะในการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน

เดวิด ศรีชัยอุดม (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท สายการบินเอเซีย จำกัด” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท สายการบิน เอเซีย จำกัด เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท สายการบิน เอเซีย จำกัด เพื่อศึกษาศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท สายการบิน เอเซีย จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานและ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท สายการบิน เอเซีย จำกัด ได้ดำเนินการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน และ ด้านทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีม ตามลำดับเช่นเดียวกัน 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่พบว่า ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเท่านั้น สามารถเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ตามลำดับ 3) พนักงานบริษัท สายการบิน เอเซีย จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

กัน และ 4) ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมบริษัท สายการบิน เอเชียัน จำกัด

ศิริพร นาพันธุ์ (2560) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็น บุคลากรสำนักงานเขตหนองแขม จำนวน 235 คน มีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบทีกรณีสองประ ชากรเป็นอิสระกัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนหากพบความแตกต่างจะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Difference) และทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า 1) การเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ยกเว้น สถานภาพ ระดับการศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 2) ความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับก่อนข้างต่ำในทุกด้านและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

กำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่พนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำนวน 4,581 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ พนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่จากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของทาโรยามาเน่(Taro Yamane, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 368 ตัวอย่าง

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง กำหนดให้เท่ากับ .05

เมื่อแทนค่าลงในสูตรจะได้ผลดังต่อไปนี้

$$n = \frac{4,581}{1 + 4,581(0.05)^2}$$

$$n = 367.88 \text{ คน}$$

จะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 368 คน

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ดังนี้

1. วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยการแบ่งกลุ่มงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่เป็นหน่วยสุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มงาน

กลุ่มงาน	จำนวนประชาชน (คน)	กลุ่มตัวอย่าง
กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ	514	41
กลุ่มกำกับกับธรรมาภิบาล	187	15
กลุ่มตรวจสอบ	276	22
กลุ่มทรัพยากรบุคคล	231	19
กลุ่มบริหารความเสี่ยง	368	30
กลุ่มปฏิบัติการ	494	40
กลุ่มยุทธศาสตร์	165	13
กลุ่มลงทุนและบริหารการเงิน	452	36
กลุ่มลูกค้าฐานและสนับสนุนนโยบาย	221	18
รัฐ	840	67
กลุ่มลูกค้าธุรกิจและภาครัฐ	833	67
กลุ่มลูกค้าบุคคล		
รวมทั้งสิ้น	4,581	368

2. วิธีการสุ่มแบบระบบ (Systematic Sampling) เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มงานเรียบร้อยแล้ว นำรายชื่อพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เรียงเป็นระบบตามบัญชีเรียกชื่อ การสุ่มจะแบ่งประชากรออกเป็นช่วง ๆ เท่ากัน โดยใช้จากสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่างแล้วสุ่มตัวอย่างเป็นหน่วยแรก ส่วนหน่วยต่อไปนับจากช่วงสัดส่วนที่คำนวณไว้

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่มีเนื้อหาของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลดังนี้

ข้อที่ 1 เพศ เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด ลักษณะคำถามมีคำตอบให้เลือก (Multiple Choices Questions) เป็นข้อมูลแบบ Identification Information (พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ, 2540) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

1.1 ชาย

1.2 หญิง

ข้อที่ 2 อายุเป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด ลักษณะคำถามมีคำตอบให้เลือก (Multiple Choices Questions) เป็นข้อมูลแบบ Identification Information (พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ, 2540) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) มีการแบ่งช่วงห่างของอายุดังนี้

2.1 20 – 30 ปี

2.2 31 – 40 ปี

2.3 41 – 50 ปี

2.4 51 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 3 สถานภาพสมรส เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด ลักษณะคำถามมีคำตอบให้เลือก (Multiple Choices Questions) เป็นข้อมูลแบบ Identification Information (พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ, 2540) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

3.1 โสด

3.2 สมรส

3.3 หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

ข้อที่ 4 ระดับการศึกษา เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด ลักษณะคำถามมีคำตอบให้เลือก (Multiple Choices Questions) เป็นข้อมูลแบบ Identification Information (พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ, 2540) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

4.2 ปริญาตรี

4.3 สูงกว่าปริญญาตรี

ข้อที่ 5 อัตราเงินเดือน เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด ลักษณะคำถามมีคำตอบให้เลือก (Multiple Choices Questions) เป็นข้อมูลแบบ Identification Information (พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ, 2540) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้ (ที่มา : จากการสำรวจข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่)

5.1 15,000 –21,999 บาท

5.2 22,000 –28,999 บาท

5.3 29,000 –35,999 บาท

5.4 36,000 –42,999 บาท

5.5 43,000 บาทขึ้นไป

ข้อที่ 6 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด ลักษณะคำถามมีคำตอบให้เลือก (Multiple Choices Questions) เป็นข้อมูลแบบ Identification Information (พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ, 2540) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) มีการแบ่งช่วงห่างของระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ดังนี้

6.1 1 - 6 ปี

6.2 7 - 12 ปี

6.3 13 -18 ปี

6.4 19 - 24 ปี

6.5 25 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านผลวัตรการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ลักษณะแบบสอบถามเป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มี 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน คือ การคำนวณหาอันตรภาคชั้น เพื่อแปลผลในแต่ละช่วง ประกอบด้วย

คะแนน	ระดับการดำเนินงาน	
5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง

2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักแบบสอบถาม โดยมีเกณฑ์การพิจารณาแบ่งระดับความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการหาช่วงกว้างของอัตราภาคชั้น โดยการคำนวณตามหลักการหาค่าเฉลี่ย ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอัตราภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ตาราง 3 แสดงเกณฑ์ระดับการดำเนินงานเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับการดำเนินงาน
4.21 – 5.00	มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก
2.61 – 3.40	มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.80	มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานเพิ่มของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย ด้านความเข้าใจในการปฏิบัติเป็นทีม ด้านทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ท (Likert Scale) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มี 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน คือ การคำนวณหาอันตรภาคชั้น เพื่อแปลผลในแต่ละช่วง ประกอบด้วย

คะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	หมายถึง มากที่สุด
4	หมายถึง มาก

3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักแบบสอบถาม โดยมีเกณฑ์การพิจารณาแบ่งระดับความคิดเห็นของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้วยการหาช่วงกว้างของอัตราภาคชั้น โดยการคำนวณตามหลักการหาค่าเฉลี่ย ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอัตราภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ตาราง 4 แสดงเกณฑ์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.21 – 5.00	ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก
2.61 – 3.40	ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.80	ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. นำแบบสอบถามที่เรียบเรียงขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ รวมทั้งเสนอแนะเพิ่มเติมก่อนนำเสนอคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและทำการปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์และแก้ไขก่อนนำไปทดลองใช้

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบและแก้ไขไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ชุด เพื่อหาความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α – Coefficient)

ของครอนบัค(Cronbach) (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2546: 49) และทำการแก้ไขให้เหมาะสมหลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วให้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อทำการเก็บข้อมูล ค่า α ที่ได้จะแสดงระดับของความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 < \alpha < 1$) ค่าที่ใกล้เคียง 1 มากว่าแสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง และกำหนดเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ยอมรับได้ ควรมีค่ามากกว่า 0.70 จึงจะเป็นแบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นสูง เมื่อนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ .908

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมโดยรวม เท่ากับ .875

6. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานโดยแบ่งลักษณะของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ทำการศึกษาเป็น 2 ลักษณะคือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ จำนวน 368 ตัวอย่างซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มงานในองค์กร ในแต่ละกลุ่มที่สุ่มได้โดยแจกแบบสอบถามกับพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่จนครบจำนวนตัวอย่างแต่ละกลุ่มงานที่คำนวณได้

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากตำราที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัยบทความวิทยานิพนธ์และเอกสารต่าง ๆ

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

หลักจากรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด ทำการตอบเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1 การจัดกระทำข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาลงรหัสเพื่อเตรียมประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

3. นำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้วมาบันทึกลงเครื่องคอมพิวเตอร์และทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS for Windows

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

1.2 นำข้อมูลองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations)

1.3 นำข้อมูลประสิทธิผลการปฏิบัติงานของทีมของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย ด้านความเข้าใจในการปฏิบัติเป็นทีม ด้านทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations)

2. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้เลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ทดสอบเกี่ยวกับลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานทีมที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติ Independent Sample t-test และ One-Way Analysis of Variance ในการทดสอบสมมติฐาน

2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 ทดสอบเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product moment correlation coefficient) ในการทดสอบสมมติฐาน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้คือ

1.สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) บรรยายลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (กัลยาวิ
นิชย์บัญชา. 2550: 117-119)

1.1 ค่าสถิติร้อยละ (Percentage)

$$P = \frac{f}{n} (100)$$

เมื่อ	P	แทน	ร้อยละหรือ % (Percentage)
	f	แทน	ความถี่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นร้อยละ
	n	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมดหรือจำนวนประชากร

1.2 การหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean) โดยใช้สูตร (ชูศรีวงศ์รัตน์.
2541, น. 36)

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ	$\bar{x}$	แทนค่าคะแนนเฉลี่ย
	x	แทนผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทนขนาดของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.3 การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร (ชูศรีวงศ์
รัตน์. 2541, น. 65)

$$S = \sqrt{\frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	n	แทน จำนวนคนในผู้ตอบแบบสอบถาม
	$(\sum x)^2$	แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	$\sum x^2$	แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

2. สถิติสำหรับวิเคราะห์คุณภาพแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาใช้ในการศึกษาวิจัยไปทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pretest) กับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 30 ราย (กัลยาวันนิชัยบัญชา, 2550, น. 29) จากนั้นนำแบบสอบถามมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามใช้สูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{k \frac{\overline{\text{covariance}}}{\overline{\text{variance}}}}{1 + (k-1) \frac{\overline{\text{covariance}}}{\overline{\text{variance}}}}$$

เมื่อ	α	แทนค่าความเชื่อมั่นหรือ Alpha coefficient
	k	แทนจำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$\overline{\text{covariance}}$	แทนค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ
	$\overline{\text{variance}}$	แทนค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำตอบ

3. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ซึ่งใช้ทดสอบสมมติฐานดังนี้

3.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มโดยใช้การทดสอบค่าที (T-Test) โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวน (S) ของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม (กัลยาวันนิชัยบัญชา, 2549, น. 125) โดยใช้สถิติ

ในกรณีความแปรปรวน 2 กลุ่มเท่ากัน

$$s_1^2 = s_2^2$$

ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{(n_1-1)s_1^2 + (n_2-1)s_2^2}{n_1+n_2-2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

ในกรณีความแปรปรวน 2 กลุ่มไม่เท่ากัน

$$s_1^2 \neq s_2^2$$

ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\left[\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} \right]}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน T-distribution $\bar{x}_1$ แทน ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างที่ 1 $\bar{x}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างที่ 2 s_1^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 s_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2 n_1 แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 1 n_2 แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 2 df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ($n_1 + n_2 - 2$)โดยที่ v คือค่าองศาอิสระ

$$v = \frac{\left[\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left[\frac{s_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[\frac{s_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}$$

3.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance) ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Homogeneity of Variances ถ้าพบว่าความแปรปรวนเท่ากันทุกกลุ่มจะทดสอบความแตกต่างด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนไม่เท่ากันทุกกลุ่มจะทดสอบความแตกต่างด้วย Brown Forsythe จะปฏิเสธสมมติฐาน (H_0) เมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่ามากกว่า 0.05

ถ้าพบว่าความแปรปรวนเท่ากันทุกกลุ่มจะทดสอบความแตกต่างด้วย F-test สามารถเขียนได้ดังนี้

$$F = \frac{MS_{(B)}}{MS_{(W)}}$$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤติจากการแจกแจงแบบ F
เพื่อทราบนัยสำคัญ

$MS_{(B)}$ แทน ค่าประมาณของความแปรปรวน
ระหว่างกลุ่ม (MeanSquareBetween Groups)

$MS_{(W)}$ แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม
(Mean Square Within Groups)

df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ได้แก่ ระหว่างกลุ่ม $(k-1)$ ภายในกลุ่ม $(n-k)$

ถ้าพบความแปรปรวนไม่เท่ากันจะทำการทดสอบด้วย (Brown forsythe) (Hartung, 2001, p. 300) สามารถเขียนได้ดังนี้

โดยค่า

$$B = \frac{MSB}{MSW}$$

$$MSB = \sum_{i=1}^k \left(1 - \frac{n_i}{N}\right) s_i^2$$

เมื่อ B แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-forsythe

MSB แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
(Mean DquareGrouos)

MSW แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่มสำหรับ
สถิติ Brown -forsythe

k แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดประชากร

s_i^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง

ถ้าผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้วต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไปเพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันโดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 (กัลยาวันชัยบัญชา, 2550, น. 332-333)

การวิเคราะห์ผลต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ LSD (กัลยาวันชัยบัญชา, 2550, น. 332-333) โดยใช้สูตรดังนี้

$$LSD = t_{1-\alpha/2, n-k} \sqrt{MSE \left[\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

เมื่อ $t_{1-\alpha/2, n-k}$ แทน ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t- test
 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และชั้นห่างความเป็น
 อิสระภายในกลุ่ม
 MSE แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (MSw)
 n_i แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่ม i
 n_j แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่ม j
 หรือวิเคราะห์ผลต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ (Dunnett T3) (Keppel. 1982, pp.153-155)

$$\bar{d}_D = q_D \frac{\sqrt{2 \left(\frac{MSs_A}{S} \right)}}{\sqrt{S}}$$

เมื่อ $\bar{d}_D$ แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Dunnett test
 q_D แทน ค่าจากตาราง Critical values of the Dunnett test
 MSs_A แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
 S แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

โดยกำหนดค่าความอิสระ (Degree of Freedom) ระหว่างกลุ่มคือ K-1 ภายในกลุ่ม n-k
 และรวมทั้งกลุ่มคือ n-1

3.3 สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกันหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2542, น. 13)

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[(n \sum x^2 - (\sum x)^2)] [(n \sum y^2 - (\sum y)^2)]}}$$

เมื่อ	r_{xy}	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	Σx	แทน ผลรวมของคะแนน x
	Σy	แทน ผลรวมของคะแนน y
	Σx^2	แทน ผลรวมของคะแนนชุด x แต่ละตัวยกกำลังสอง
	Σy^2	แทน ผลรวมของคะแนนชุด y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	Σxy	แทน ผลรวมของผลคูณระหว่าง x และ y ทุกคู่
	n	แทน จำนวนคนหรือกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าระหว่าง $-1 < r < 1$ (กัลยาวันชัยบัญชา, 2550, น. 280) ซึ่งมีความหมายของคำว่า r มีดังนี้

- 1) ค่า r เป็นลบแสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม
- 2) ค่า r เป็นบวกแสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางทางเดียว
- 3) ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันมาก
- 4) ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามและมีความสัมพันธ์กันมาก
- 5) ถ้า $r = 0$ แสดงว่า x และ y ไม่มีความสัมพันธ์กัน
- 6) ถ้า r เข้าใกล้ 0 แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์กันน้อย

ค่าสัมประสิทธิ์ (r)

0.00 - .20	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันน้อย (Weak Correlation)
0.21 - .50	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ปานกลาง (Moderate Correlation)
0.51 - .70	หมายถึง	มีความสัมพันธ์มาก (Strong Correlation)
0.71 - .99	หมายถึง	มีความสัมพันธ์มากที่สุด (Very Strong Correlation)
1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์สมบูรณ์ (Perfect Correction)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ 2) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำนวน 368 ตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าที่ใช้ในการพิจารณา t – Distribution
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา F – Distribution
Df	แทน	ขั้นของความเป็นอิสระ (degree of Freedom)
ss	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน Mean) of (Squares
Sig	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
H_0	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
*	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย โดยการแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน ตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อการทดสอบสมมติฐาน จำนวน 2 ข้อ ดังนี้

1. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด และค่าต่ำสุด โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วยเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติ

ตาราง 5 จำนวน ความถี่ และค่าร้อยละ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	131	35.60
หญิง	237	64.40
รวม	368	100.00
2. อายุ		
20 – 30 ปี	158	42.93
31 – 40 ปี	119	32.34
41 – 50 ปี	57	15.49
51 ปีขึ้นไป	34	9.24
รวม	368	100.00
3. สถานภาพสมรส		
โสด	221	60.05
สมรส	104	28.26
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	43	11.69
รวม	368	100.00
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	83	22.55
ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	230	62.50
สูงกว่าปริญญาตรี	55	14.95
รวม	368	100.00

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
5. อัตราเงินเดือน		
ไม่เกิน 15,000 – 21,999 บาท	26	7.07
22,001 -28,999 บาท	50	13.59
29,001 – 35,999 บาท	107	29.08
36,000 – 42,999 บาท	132	35.87
43,000 บาทขึ้นไป	53	14.40
รวม	368	100.00
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
1 – 6 ปี	112	30.43
7 – 12 ปี	96	26.09
13 – 18 ปี	75	20.38
19 – 24 ปี	59	16.03
25 ปีขึ้นไป	26	7.07
รวม	368	100.00

จากตาราง 5 พบว่า ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 368 คน จำแนกตามตัวแปรได้ ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 64.40 และเพศหญิง จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 35.60 ตามลำดับ

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่างระหว่าง 20 – 30 ปี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 42.93 ลำดับถัดมามีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 32.34 อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 15.09 และ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.24 ตามลำดับ

สถานภาพสมรส พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 60.25 สมรส จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 28.26 และหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 11.68 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 รองลงมาจบการศึกษาระดับต่ำกว่าว่าปริญญาตรี จำนวน 83คน คิดเป็นร้อยละ 22.55 และจบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 14.95 ตามลำดับ

อัตราเงินเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือน ระหว่าง 36,000 – 42,999 บาท จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 35.87 ระหว่าง 29,000 – 35,999 บาท จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 26.09 ตั้งแต่ 43,000 บาทขึ้นไป จำนวน 53คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 ระหว่าง 22,000 – 28,999 บาท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 13.59 ระหว่าง 15,000 – 21,999 บาท จำนวน 26คน คิดเป็นร้อยละ 7.07

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานงานระหว่าง 1 – 6 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 30.43 ลำดับถัดมามีระหว่าง 7 – 12 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 26.09 งานระหว่าง 13 – 18 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 20.38 ระหว่าง 19 – 24 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 16.03 และตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.07 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม

องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้	3.98	0.571	มาก
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	3.97	0.509	มาก
3. ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก	4.00	0.491	มาก
4. ด้านการจัดการความรู้	3.97	0.509	มาก
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.87	0.563	มาก
รวม	3.96	0.480	มาก

จากตาราง 6 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ กับด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้	X	S.D.	แปลผล
1. ท่านเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบจากการริเริ่มลงมือปฏิบัติงานจริง	3.97	0.706	มาก
2. ท่านเรียนรู้แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อมุ่งสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ	3.91	0.709	มาก
3. องค์การสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานในเชิงรุก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ด้วยตนเอง	3.96	0.682	มาก
4. องค์การสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของพนักงานแต่ละบุคคล	4.07	0.737	มาก
5. องค์การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ภายในองค์การเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน	3.95	0.935	มาก
รวม	3.98	0.571	มาก

จากตาราง 7 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตในการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ องค์การสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของพนักงานแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 พนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบจากการริเริ่มลงมือปฏิบัติงานจริง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 องค์การสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงาน

ในเชิงรุก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 องค์การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมภายในองค์การเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และพนักงานเรียนรู้แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อมุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	X	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารธนาคารออมสินมีวิสัยทัศน์ในการสนับสนุนให้ธนาคารออมสินเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.10	0.742	มาก
2. ธนาคารออมสินมีสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมทางกายภาพโดยการสร้างบรรยากาศขององค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้และทดลองทำสิ่งใหม่ๆ	4.09	0.812	มาก
3. ธนาคารออมสินมีการจัดงบประมาณเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน	3.89	0.942	มาก
4. ธนาคารออมสินมีการเชื่อมโยงนโยบายต่างๆ ในการจัดการพนักงานภายในองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.01	0.795	มาก
5. ธนาคารออมสินมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานขององค์การเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน	3.97	0.706	มาก
6. ธนาคารออมสินส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพื่อให้มีข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่พนักงานทุกคน	3.91	0.709	มาก
รวม	4.00	0.491	มาก

จากตาราง 8 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ผู้บริหารธนาคารออมสินมีวิสัยทัศน์ในการสนับสนุนให้ธนาคารออมสินเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ธนาคารออมสินมีโครงสร้างองค์กรสภาพแวดล้อมทางกายภาพโดยการสร้างบรรยากาศขององค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ธนาคารออมสินมีการเชื่อมโยงนโยบายต่าง ๆ ในการจัดการพนักงานภายในองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ธนาคารออมสินมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานขององค์การเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ธนาคารออมสินส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพื่อให้มีข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่พนักงานทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และธนาคารออมสินมีการจัดงบประมาณเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ตามลำดับ



ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์กร

องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มสมาชิก องค์การ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ธนาคารออมสินส่งเสริมให้พนักงานมีการแสดง ความเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอย่างอิสระ	3.92	0.995	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมพนักงานธนาคารออมสินมีส่วน เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน งานที่ปฏิบัติ	3.89	0.893	มาก
3. ผู้บริหารธนาคารออมสินส่งเสริมให้พนักงานแสดง ความคิดสร้างสรรค์ในเชิงนวัตกรรม	4.07	0.677	มาก
4. ธนาคารออมสินมีเว็บไซต์และแหล่งข้อมูล สำหรับ ลูกค้าหรือ ผู้ใช้บริการเพื่อค้นหาข้อมูลของ ผลิตภัณฑ์หรือบริการของธนาคารในเชิงลึกได้	3.76	0.780	มาก
5. ธนาคารออมสินส่งเสริมให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กร เช่น การไปทำ กิจกรรมเพื่อเรียนรู้ร่วมกับชุมชน เป็นต้น	3.93	0.876	มาก
รวม	3.97	0.509	มาก

จากตาราง 9 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ผู้บริหารธนาคารออมสินส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ในเชิงนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ธนาคารออมสินส่งเสริมให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร เช่น การไปทำกิจกรรมเพื่อเรียนรู้ร่วมกับชุมชน เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ธนาคารออมสินส่งเสริมให้พนักงานมีการแสดงความเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ผู้บริหารส่งเสริมพนักงานธนาคารออมสินมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผนงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และ ธนาคารออมสินมีเว็บไซต์และแหล่งข้อมูล สำหรับลูกค้า

หรือผู้ให้บริการเพื่อค้นหาข้อมูลของผลิตภัณฑ์หรือบริการของธนาคารในเชิงลึกได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ท่านมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	3.92	0.711	มาก
2. ธนาคารออมสินมีการจัดเก็บข้อมูลภายใน และข้อมูลภายนอกองค์การอย่างเป็นระบบสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย	3.94	0.685	มาก
3. ธนาคารออมสินมีการใช้ข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก เพื่อเทียบเคียงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Benchmarking)	4.01	0.795	มาก
4. ท่านได้รับการฝึกอบรมทักษะ ในเรื่องการคิดเชิงสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม การวิจัยทดลอง	3.91	0.759	มาก
5. ธนาคารออมสินได้มีการจัดทำโครงการสาธิตแนวทางใหม่ๆเพื่อพัฒนาการให้บริการ	4.06	0.744	มาก
รวม	3.97	0.509	มาก

จากตาราง 10 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ธนาคารออมสินได้มีการจัดทำโครงการสาธิตแนวทางใหม่ๆเพื่อพัฒนาการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ธนาคารออมสินมีการใช้ข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก เพื่อเทียบเคียงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Benchmarking) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ธนาคารออมสินมีการจัดเก็บข้อมูลภายใน และข้อมูลภายนอกองค์การอย่างเป็นระบบสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 พนักงานมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และ พนักงานได้รับการฝึกอบรมทักษะ ในเรื่องการคิดเชิงสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม การวิจัยทดลอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ธนาคารออมสินนำระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน	3.94	0.685	มาก
2. ท่านสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลสารสนเทศได้อย่างสะดวกโดยผ่านเครือข่ายภายในองค์กร เช่น Intranet เป็นต้น	3.97	0.706	มาก
3. ท่านมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยเรียนรู้ เช่น E-mail, Webboard, Blog เป็นต้น	3.91	0.709	มาก
4. ธนาคารออมสินมีระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น	3.81	0.810	มาก
5. ท่านสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลที่ตนต้องการเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.73	0.714	มาก
รวม	3.87	0.563	มาก

จากตาราง 11 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ พนักงานสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลสารสนเทศได้อย่างสะดวกโดยผ่านเครือข่ายภายในองค์กร เช่น Intranet เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ธนาคารออมสินนำระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ท่านมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยเรียนรู้ เช่น E-mail, Webboard, Blog เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ธนาคารออมสินมีระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และพนักงานสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลที่ตนต้องการเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ในภาพรวม

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีม ในภาพรวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม	3.99	0.496	มาก
2. ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม	4.00	0.491	มาก
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน	3.96	0.501	มาก
รวม	3.98	0.459	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม

ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ท่านมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	4.08	0.759	มาก
2. ท่านทราบและเข้าใจเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและตรงกัน	4.09	0.821	มาก
3. ท่านเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองที่มีความแตกต่างกับสมาชิกท่านอื่น ๆ	3.87	0.951	มาก
4. ท่านเข้าใจถึงกระบวนการในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	4.00	0.807	มาก
5. ท่านเข้าใจหลักการทำงานว่าสมาชิกแต่ละคนต้องมีการรับรู้ไปในทิศทางเดียวกัน	3.97	0.709	มาก
6. ท่านเข้าใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มและยอมรับการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	3.91	0.709	มาก
รวม	3.99	0.496	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ พนักงานทราบและเข้าใจเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและตรงกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 พนักงานเข้าใจถึงกระบวนการในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 พนักงานเข้าใจหลักการทำงานว่าสมาชิกแต่ละคนต้องมีการรับรู้ไปในทิศทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 พนักงานเข้าใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มและยอมรับการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และพนักงานเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองที่มีความแตกต่างกับสมาชิกท่านอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ตามลำดับ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม

ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.90	0.993	มาก
2. ท่านมีการประชุมปรึกษาหารือ เสนอความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง	3.87	0.898	มาก
3. ท่านมีการวางแผนและแบ่งงานระหว่างสมาชิกภายในอย่างเหมาะสม	4.06	0.697	มาก
4. ท่านมีการประสานงานกับสมาชิกท่านอื่น ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย	3.76	0.782	มาก
5. ในการประชุมแต่ละครั้งจะมีการลงมติในข้อคิดเห็นทั้งหมดโดยยึดหลักเสียงส่วนใหญ่ไปเป็นทางเลือกของการทำงาน	3.91	0.885	มาก
รวม	4.00	0.491	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่มในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ พนักงานมีการวางแผนและแบ่งงานระหว่างสมาชิกภายในอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 พนักงานมีความทักษะในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในทีมร่วมกับสมาชิกท่านอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ในการประชุมแต่ละครั้งจะมีการลงมติในข้อคิดเห็นทั้งหมดโดยยึดหลักเสียงส่วนใหญ่ไปเป็นทางเลือกของการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 พนักงานมีการประชุมปรึกษาหารือ เสนอความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และท่านมีการประสานงานกับสมาชิกท่านอื่น ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ท่านรู้สึกได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน	3.95	0.993	มาก
2. ธนาคารออมสินมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานได้ร่วมแสดงความยินดีกับเพื่อนร่วมงาน	3.90	0.898	มาก
3. ท่านเสียสละแรงกาย แรงใจ และเงินทองบางครั้งเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกรณีจำเป็นเพื่อสนับสนุนการทำงานของส่วนรวม	3.95	0.697	มาก
4. ท่านรู้สึกถึงความจริงใจต่อกันของเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันตามที่ตกลงกันได้	4.04	0.782	มาก
5. ท่านมีความกระตือรือร้นในการช่วยเหลืองานขององค์กร	4.03	0.885	มาก
6. ผู้บริหารมีการกระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.91	0.765	มาก
7. พนักงานธนาคารออมสินมีการสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน	3.94	0.765	มาก
รวม	3.96	0.491	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ พนักงานรู้สึกถึงความจริงใจต่อกันของเพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานร่วมกันตามที่ตกลงกันได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 พนักงานมีความกระตือรือร้นในการช่วยเหลืองานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 พนักงานรู้สึกได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานกับพนักงานเสียสละแรงกาย แรงใจ และเงินทองบางครั้งเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกรณีจำเป็นเพื่อสนับสนุนการทำงานของส่วนรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 พนักงานธนาคารออมสินมีการสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ผู้บริหารมีการกระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และธนาคารออมสินมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อการทดสอบสมมติฐาน จำนวน 2 ข้อ ดังนี้

1. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาสถานภาพสมรส อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

1.1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมแตกต่างกัน

ตาราง 16 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมจำแนกเพศ

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม	Levene's test for Equality of Variances	
	F	Sig.
1. ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม	0.522	0.470
2. ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม	1.615	0.205
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน	1.514	0.219

จากตาราง 16 ตาราง Levene's test for Equality of Variances พบว่า ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงาน ค่า Sig. เท่ากับ 0.470, 0.205 และ 0.219 ซึ่งมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของเพศทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่า t-test กรณี equal variances assumed ดังนี้

ตาราง 17 แสดงการทดสอบความแตกต่างประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีม จำแนกเพศ

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เป็นทีม	เพศ	t-test for Equality of Means				
		$\bar{X}$	S.D.	T	df	Sig.
1. ด้านความเข้าใจในการ ทำงานแบบกลุ่ม	ชาย	4.02	0.515	2.321	367	0.021*
	หญิง	3.94	0.481			
2. ด้านทักษะในการทำงาน แบบกลุ่ม	ชาย	4.07	0.517	2.184	397	0.030
	หญิง	3.96	0.472			
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน	ชาย	4.04	0.524	2.367	397	0.018*
	หญิง	3.92	0.483			

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมจิต จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบ (Independent Sample t-test) พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.021, 0.030 และ 0.018 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.2 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมแตกต่างกัน

ตาราง 18 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมจำแนกอายุ

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม	Levene test	df1	df2	Sig.
1. ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม	0.727	3	364	0.536
2. ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม	0.686	3	364	0.561
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน	0.979	3	364	0.403

จากตาราง 18 ตาราง Levene test พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน ค่า Sig. เท่ากับ 0.536, 0.561 และ 0.403 ซึ่งมีค่า Sig มากกว่า 0.05 หมายความว่า ความแปรปรวนของกลุ่มอายุไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงใช้ F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 19 แสดงผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม จำแนกตามอายุ

ประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานเป็นทีม	แหล่งความ แปรปรวน	ss	Df	MS	F	Sig.
ด้านความเข้าใจในการ ทำงานแบบกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม	3.167	3	1.056	4.397	0.005*
	ภายในกลุ่ม	95.076	365	0.240		
	รวม	98.243	368			
ด้านทักษะในการทำงาน แบบกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม	2.955	3	0.985	4.188	0.006*
	ภายในกลุ่ม	93.146	365	0.235		
	รวม	96.101	368			
ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.155	3	1.052	4.299	0.005*
	ภายในกลุ่ม	96.869	365	0.245		
	รวม	100.023	368			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงาน ด้วยสถิติในการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.005, 0.006 และ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least-Significant Difference (LSD) เพื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ดังแสดงในตาราง 20 – 22

ตาราง 20 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความ
 เข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{x}$	20 – 30 ปี	31 – 40 ปี	41 – 50 ปี	51 ปีขึ้นไป
		3.97	3.94	3.95	4.25
20 – 30 ปี	3.97	-	0.033 (0.559)	0.019 (0.798)	0.281* (0.001)
31 – 40 ปี	3.94	-	-	0.015 (0.850)	0.315* (0.001)
41 – 50 ปี	3.95	-	-	-	0.300* (0.003)
51 ปีขึ้นไป	4.25	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 20 ผลหาความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความ
 เข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 20- 30 ปี, 31- 40
 ปี และ 41 – 50 ปี มีความแตกต่างกันเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญ
 ทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี, 31- 40 ปี และ 41 – 50
 ปี ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม น้อยกว่า พนักงาน
 ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.281, 0.315 และ 0.300 ตามลำดับ

ตาราง 21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่มจำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{x}$	20 – 30 ปี	31 – 40 ปี	41 – 50 ปี	51 ปีขึ้นไป
		3.98	3.95	3.95	4.25
20 – 30 ปี	3.98	-	0.33 (0.557)	0.032 (0.661)	0.268* (0.002)
31 – 40 ปี	3.95	-	-	0.001 (0.986)	0.301* (0.001)
41 – 50 ปี	3.95	-	-	-	0.300* (0.003)
51 ปีขึ้นไป	4.25	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 21 ผลหาความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 20- 30 ปี, 31- 40 ปี และ 41 – 50 ปี มีความแตกต่างกันเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี, 31- 40 ปี และ 41 – 50 ปี มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.268, 0.301 และ 0.300 ตามลำดับ

ตาราง 22 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{x}$	20 – 30 ปี	31 – 40 ปี	41 – 50 ปี	51 ปีขึ้นไป
		3.96	4.00	3.78	4.12
20 – 30 ปี	3.96	-	0.046 (0.423)	0.178* (0.017)	0.162 (0.065)
31 – 40 ปี	4.00	-	-	0.224* (0.004)	0.116 (0.203)
41 – 50 ปี	3.78	-	-	-	0.340* (0.001)
51 ปีขึ้นไป	4.12	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 22 ผลหาความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 20- 30 ปี กับ 31- 40 ปี มีความแตกต่างกันเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 41 - 50 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี กับ 31- 40 ปี มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม มากกว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.178, 0.224 และ พบว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 41 - 50 มีความแตกต่างกันเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปีมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.340

1.3 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ สถานภาพสมรส ต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมแตกต่างกัน

ตาราง 23 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมจำแนกสถานภาพสมรส

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม	Levene test	df1	df2	Sig.
1. ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม	2.089	2	365	0.125
2. ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม	1.541	2	365	0.215
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน	4.438*	2	365	0.012

จากตาราง 23 ตาราง Levene test พบว่า ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน ค่า Sig. เท่ากับ 0.012 ซึ่งมีค่า Sig น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ความแปรปรวนของกลุ่มสถานภาพสมรสมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงใช้ ค่า Brown Forsythe ในการทดสอบสมมติฐาน

และพบว่า ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม ค่า Sig. เท่ากับ 0.125 กับ 0.125 ซึ่งมีค่า Sig มากกว่า 0.05 หมายความว่า ความแปรปรวนของกลุ่มระดับสถานภาพสมรสมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงใช้ F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 24 แสดงผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม	Brown Forsythe			
	Statistic	df1	df2	Sig.
1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน	4.931	2	191.885	0.008*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 24 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส โดยใช้ Brown Forsythe พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ปฏิเสธสมมติหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett T3 เพื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ดังแสดงในตาราง 25

ตาราง 25 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	$\bar{X}$	โสด	สมรส	ห้าย่าร้าง// แยกกันอยู่
		3.91	4.08	3.98
โสด	3.91	-	0.175* (0.010)	0.085 (0.609)
สมรส	4.08	-	-	0.090)
ห้าย่าร้าง/แยกกัน อยู่	3.98	-	-	-

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 25 ผลหาความแตกต่างของ พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพโสด มีความแตกต่างกันเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีสถานภาพสมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพโสด มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน น้อยกว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรส โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.175

ตาราง 26 แสดงผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม จำแนกตามสถานภาพสมรส

ประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานเป็นทีม	แหล่งความ แปรปรวน	ss	Df	MS	F	Sig.
ด้านความเข้าใจในการ ทำงานแบบกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม	0.613	2	0.306	1.246	0.289
	ภายในกลุ่ม	97.630	366	0.246		
	รวม	98.243	368			
ด้านทักษะในการทำงาน แบบกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม	0.715	2	0.358	1.489	0.227
	ภายในกลุ่ม	95.386	366	0.240		
	รวม	96.101	368			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม กับ ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม ด้วยสถิติในการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.289, 0.257 ซึ่งมากกว่า 0.05 ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.4 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระดับการศึกษา ต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมแตกต่างกัน

ตาราง 27 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมจำแนก
ระดับการศึกษา

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม	Levene test	df1	df2	Sig.
1. ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม	0.193	2	365	0.825
2. ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม	0.015	2	365	0.985
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือ ทีมงาน	4.532*	2	365	0.011

จากตาราง 27 ตาราง Levene test พบว่า ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้าน
ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน ค่า Sig. เท่ากับ 0.011 ซึ่งมีค่า Sig น้อยกว่า 0.05
หมายความว่า ความแปรปรวนของกลุ่มระดับการศึกษามีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ 0.05 จึงใช้ ค่า Brown Forsythe ในการทดสอบสมมติฐาน

และพบว่า ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม
ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม ค่า Sig. เท่ากับ 0.825 กับ 0.985 ซึ่งมีค่า Sig มากกว่า 0.05
หมายความว่า ความแปรปรวนของกลุ่มระดับการศึกษามีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ 0.05 จึงใช้ F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 28 แสดงผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่ม
หรือทีมงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม	Brown Forsythe			
	Statistic	df1	df2	Sig.
1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม หรือทีมงาน	5.404	2	176.161	0.005*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 28 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้ Brown Forsythe พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ปฏิเสธสมมติหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett T3 เพื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ดังแสดงในตาราง 29

ตาราง 29 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงานจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		3.94	4.01	3.76
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.94	-	0.071 (0.613)	0.180 (0.154)
ปริญญาตรี	4.01	-	-	0.251* (0.006)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.76	-	-	-

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 29 ผลหาความแตกต่างของ พบว่า พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความแตกต่างกันเป็นรายคู่กับพนักงานที่จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน มากกว่า พนักงานที่จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.251

ตาราง 30 แสดงผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม จำแนกตามระดับการศึกษา

ประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานเป็นทีม	แหล่งความ แปรปรวน	ss	Df	MS	F	Sig.
ด้านความเข้าใจในการ ทำงานแบบกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม	0.157	2	0.078	0.317	0.728
	ภายในกลุ่ม	98.086	365	0.247		
	รวม	98.243	367			
ด้านทักษะในการทำงาน แบบกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม	0.095	2	0.047	0.196	0.822
	ภายในกลุ่ม	96.006	365	0.242		
	รวม	96.101	367			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 30 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม กับ ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม ด้วยสถิติในการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.728, 0.822 ซึ่งมากกว่า 0.05 ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.5 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อัตราเงินเดือน ต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมแตกต่างกัน

ตาราง 31 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมจำแนกอัตราเงินเดือน

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม	Levene test	df1	df2	Sig.
1. ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม	3.971*	4	363	0.004
2. ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม	3.901*	4	363	0.004
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน	6.627**	4	363	0.000

จากตาราง 31 ตาราง Levene test พบว่า ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน ค่า Sig. เท่ากับ 0.004, 0.004 และ 0.000 ซึ่งมีค่า Sig น้อยกว่า 0.05 และ 0.01 หมายความว่า ความแปรปรวนของกลุ่มอัตราเงินเดือนมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 จึงใช้ ค่า Brown Forsythe ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 32 แสดงผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงาน จำแนกตามอัตราเงินเดือน

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม	Brown Forsythe			
	Statistic	df1	df2	Sig.
1. ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม	3.828	4	264.117	0.005*
2. ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม	4.340	4	259.293	0.002*
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน	2.755	4	262.952	0.028*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 32 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

ในกลุ่มหรือทีมงาน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้ Brown Forsythe พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.005, 0.002 และ 0.028 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ปฏิเสธสมมติหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett T3 เพื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ดังแสดงในตาราง 33 – 35

ตาราง 33 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่มจำแนกตามอัตราเงินเดือน

อัตราเงินเดือน	$\bar{x}$	15,000 – 21,999 บาท	22,000 – 28,999 บาท	29,000 – 35,999 บาท	36,000- 42,999 บาท	43,000 บาทขึ้นไป
		3.85	3.94	4.12	3.94	3.93
15,000 – 21,999 บาท	3.85	-	0.087 (0.979)	0.272* (0.004)	0.086 (0.889)	0.083 (0.982)
22,000 – 28,999 บาท	3.94	-	-	0.185 (0.278)	0.001 (1.000)	0.004 (1.000)
29,000 – 35,999 บาท	4.12	-	-	-	0.186* (0.034)	0.190 (0.209)
36,000- 42,999 บาท	3.94	-	-	-	-	0.004 (1.000)
43,000 บาทขึ้นไป	3.93	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 33 ผลหาความแตกต่างของ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม จำแนกตามอัตราเงินเดือน พบว่า พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 22,000 – 28,999 บาทมีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนระหว่าง

29,000 – 35,999 บาท อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 22,000 – 28,999 บาท มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม น้อยกว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือน ระหว่าง 29,000 – 35,999 บาท โดยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.272 และ พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 29,000 – 35,999 บาท มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 36,000 – 42,999 บาท อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 29,000 – 35,999 บาท มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม น้อยกว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือน ระหว่าง 36,000 – 42,999 บาท โดยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.186

ตาราง 34 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม จำแนกตามอัตราเงินเดือน

อัตราเงินเดือน	$\bar{x}$	15,000 – 21,999 บาท	22,000 – 28,999 บาท	29,000 – 35,999 บาท	36,000- 42,999 บาท	43,000 บาทขึ้นไป
		3.85	3.94	4.14	3.95	3.93
15,000 – 21,999 บาท	3.85	-	0.087 (0.979)	0.290* (0.002)	0.100 (0.764)	0.083 (0.982)
22,000 – 28,999 บาท	3.94	-	-	0.203 (0.173)	0.013 (1.000)	0.004 (1.000)
29,000 – 35,999 บาท	4.14	-	-	-	0.189* (0.024)	0.207 (0.122)
36,000- 42,999 บาท	3.95	-	-	-	-	0.017 (1.000)
43,000 บาทขึ้นไป	3.93	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 34 ผลหาความแตกต่างของ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม จำแนกตามอัตราเงินเดือน พบว่า พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน

ระหว่าง 22,000 – 28,999 บาทมีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 29,000 – 35,999 บาท อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 22,000 – 28,999 บาท มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม น้อยกว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือน ระหว่าง 29,000 – 35,999 บาทโดยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.290 และ พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 29,000 – 35,999 บาทมีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 36,000 – 42,999 บาท อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 29,000 – 35,999 บาท มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม น้อยกว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือน ระหว่าง 36,000 – 42,999 บาทโดยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.189

ตาราง 35 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานจำแนกตามอัตราเงินเดือน

อัตราเงินเดือน	$\bar{x}$	15,000 – 21,999 บาท	22,000 – 28,999 บาท	29,000 – 35,999 บาท	36,000- 42,999 บาท	43,000 บาทขึ้นไป
		4.00	4.02	4.02	3.86	4.03
15,000 – 21,999 บาท	4.00	-	0.025 (1.000)	0.016 (1.000)	0.140 (0.118)	0.029 (1.000)
22,000 – 28,999 บาท	4.02	-	-	0.009 (1.000)	0.165 (0.316)	0.013 (1.000)
29,000 – 35,999 บาท	4.02	-	-	-	0.156 (0.159)	0.013 (1.000)
36,000- 42,999 บาท	3.86	-	-	-	-	0.169 (0.306)
43,000 บาทขึ้นไป	4.03	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 35 ผลหาความแตกต่างของ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน จำแนกตามอัตราเงินเดือน พบว่า ไม่มีความแตกต่างรายคู่

1.6 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่างกัน มี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมแตกต่างกัน

ตาราง 36 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมจำแนก ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีม	Levene test	df1	df2	Sig.
1. ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม	13.368**	3	364	0.000
2. ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม	11.390**	3	364	0.000
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน	4.426*	3	364	0.004

จากตาราง 36 ตาราง Levene test พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน ค่า Sig. เท่ากับ 0.000, 0.00 และ 0.004 ซึ่งมีค่า Sig น้อยกว่า 0.05 และ 0.01 หมายความว่า ความแปรปรวนของระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 จึงใช้ ค่า Brown Forsythe ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 37 แสดงผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงาน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม	Brown Forsythe			
	Statistic	df1	df2	Sig.
1. ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม	174.380	3	299.180	0.000**
2. ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม	174.699	3	300.698	0.000**
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน	48.262	3	305.987	0.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 37 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้ Brown Forsythe พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.000, 0.000 และ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 ปฏิเสธสมมติหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ดังนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett T3 เพื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ดังแสดงในตาราง 38 - 40

ตาราง 38 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่มจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	1 – 6 ปี	7 – 12 ปี	13 – 18 ปี	19 – 24 ปี	25 ปีขึ้นไป
		3.58	3.81	4.23	4.50	4.59
1 – 6 ปี	3.58	-	0.235*	0.649**	0.920**	1.016**
			(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
7 – 12 ปี	3.81	-	-	0.414**	0.685**	0.781**
				(0.000)	(0.000)	(0.000)
13 – 18 ปี	4.23	-	-	-	0.271**	0.367**
					(0.000)	(0.000)
19 – 24 ปี	4.50	-	-	-	-	0.097
						(0.672)
25 ปีขึ้นไป	4.59	-	-	-	-	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 38 ผลหาความแตกต่างของ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม จำแนกตามอัตราเงินเดือน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 6 มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-12 ปี, 13 – 18 ปี , 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1- 6 ปี มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-12 ปี, 13 – 18 ปี , 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป โดยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.235, 0.649, 0.920 และ 1.061 ตามลำดับ

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7- 12 มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 13 – 18 ปี , 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 - 12 ปี มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาใน

การปฏิบัติงาน 13 – 18 ปี , 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป โดยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.414, 0.685 และ 0.781 ตามลำดับ

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 13 – 18 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 13 - 18 ปี มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป โดยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.271 และ 0.367 ตามลำดับ

ตาราง 39 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	1 – 6 ปี	7 – 12 ปี	13 – 18 ปี	19 – 24 ปี	25 ปีขึ้นไป
		3.58	3.84	4.23	4.50	4.59
1 – 6 ปี	3.58	-	0.264** (0.000)	0.646** (0.000)	0.923** (0.000)	1.014** (0.000)
7 – 12 ปี	3.84	-	-	0.382** (0.000)	0.658** (0.000)	0.749** (0.000)
13 – 18 ปี	4.23	-	-	-	0.276** (0.000)	0.367** (0.000)
19 – 24 ปี	4.50	-	-	-	-	0.091 (0.735)
25 ปีขึ้นไป	4.59	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 39 ผลหาความแตกต่างของ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม จำแนกตามอัตราเงินเดือน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 6 มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-12 ปี, 13 – 18 ปี , 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่า

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-6 ปี มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-12 ปี, 13 – 18 ปี , 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป โดยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.264, 0.646, 0.923 และ 1.014 ตามลำดับ

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7- 12 มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 13 – 18 ปี , 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 - 12 ปี มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 13 – 18 ปี , 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป โดยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.382, 0.658 และ 0.749 ตามลำดับ

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 13 – 18 มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 13 - 18 ปี มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป โดยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.276 และ 0.367 ตามลำดับ

ตาราง 40 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงานจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	1 – 6 ปี	7 – 12 ปี	13 – 18 ปี	19 – 24 ปี	25 ปีขึ้นไป
		3.68	3.85	4.04	4.36	4.47
1 – 6 ปี	3.68	-	0.096 (0.740)	0.384** (0.000)	0.656** (0.000)	0.724** (0.000)
7 – 12 ปี	3.85	-	-	0.287** (0.000)	0.560** (0.000)	0.628** (0.000)
13 – 18 ปี	4.04	-	-	-	0.272** (0.00)	0.340** (0.000)
19 – 24 ปี	4.36	-	-	-	-	0.068 (0.992)
25 ปีขึ้นไป	4.47	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 40 ผลหาความแตกต่างของ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงาน จำแนกตามอัตราเงินเดือน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 6 มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน, 13 – 18 ปี , 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1- 6 ปี มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงานน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 13 – 18 ปี , 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป โดยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.384, 0.656 และ 0.724 ตามลำดับ

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7- 12 มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 13 – 18 ปี , 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 - 12 ปี มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงานน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 13 – 18 ปี , 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป โดยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.287, 0.560 และ 0.628 ตามลำดับ

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 13 – 18 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 13 - 18 ปี มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือทีมงานน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป โดยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.272 และ 0.340 ตามลำดับ

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

2.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม

H_0 : องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม

H_a : องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม

ตาราง 41 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม

องค์การแห่งการเรียนรู้	ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม		
	r	Sig.	ระดับการทดสอบความสัมพันธ์
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้	0.607**	0.000	มาก
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	0.859**	0.000	มากที่สุด
3. ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์การ	0.989**	0.000	มากที่สุด
4. ด้านการจัดการความรู้	0.859**	0.000	มากที่สุด
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	0.639**	0.000	มากที่สุด
ภาพรวม	0.860**	0.000	มากที่สุด

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 41 พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม โดยภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.860 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าว ถ้าพนักงานมีองค์การแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้พนักงานมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์การ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านพลวัตการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในระดับมาก ตามลำดับ

2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมี

ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม

H_0 : องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม

H_1 : องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม

ตาราง 42 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม

องค์การแห่งการเรียนรู้	ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม		
	r	Sig.	ระดับการทดสอบความสัมพันธ์
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้	0.618**	0.000	มาก
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	0.868**	0.000	มากที่สุด
3. ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์การ	1.000**	0.000	สมบูรณ์
4. ด้านการจัดการความรู้	0.868**	0.000	มากที่สุด
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	0.651**	0.000	มาก
ภาพรวม	0.872**	0.000	มากที่สุด

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 42 พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม โดยภาพรวมมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.872 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าว ถ้าพนักงานมีองค์การแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้

พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ มีความสัมพันธ์ในระดับสมบูรณ์ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ในระดับมาก ตามลำดับ

2.3 องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน

H_0 : องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน

H_1 : องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน

ตาราง 43 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน

องค์การแห่งการเรียนรู้	ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน		
	r	Sig.	ระดับการทดสอบ ความสัมพันธ์
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้	0.159**	0.001	น้อย
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	0.288**	0.000	ปานกลาง
3. ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์การ	0.463**	0.000	ปานกลาง
4. ด้านการจัดการความรู้	0.288**	0.000	ปานกลาง
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	0.254**	0.000	ปานกลาง
ภาพรวม	0.314**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 43 พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม โดยภาพรวมมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีความน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.314 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าว ถ้าพนักงานมีองค์การแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้พนักงานมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์การ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านพลวัตการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เพื่อเป็นประโยชน์ให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลจากการศึกษาไปใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ และฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารสามารถนำผลจากการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยจะจงศึกษาเฉพาะพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เนื่องจากเป็นพนักงานที่สนับสนุนการทำงานพนักงานของสาขาทั่วประเทศ เนื่องจากต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ความมุ่งหมายของงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่
2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

ความสำคัญของงานวิจัย

1. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลจากการศึกษาไปใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่
2. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารสามารถนำผลจากการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

วิธีการดำเนินการค้นคว้า

ประชากรในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำนวน 4,581 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จากการสุตรการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของทาโรยามาเน (Yamane, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 368 ตัวอย่าง

ขั้นตอนการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Proportional Stratified Sampling) โดยการแบ่งกลุ่มงานของพนักงานธนาคารออมสินเป็นหน่วยสุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 วิธีการสุ่มแบบระบบ (Systematic Sampling) เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มงานเรียบร้อยแล้ว นำรายชื่อพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่เรียงเป็นระบบตามบัญชีเรียกชื่อ การสุ่มจะแบ่งประชากรออกเป็นช่วง ๆ เท่ากัน โดยใช้จากสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่างแล้วสุ่มตัวอย่างเป็นหน่วยแรก ส่วนหน่วยต่อไปนับจากช่วงสัดส่วนที่คำนวณไว้

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เพศ การศึกษา สถานภาพ

สมรส และข้อมูลประเภทจัดลำดับ (Ordinal Scale) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ อายุ อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลดังนี้

1. เพศ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) โดยแบ่งข้อมูลออกเป็นเพศชาย และเพศหญิง

2. อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยแบ่งช่วงอายุออกเป็น 20 – 30 ปี, 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช 2542, น. 110)

3. สถานภาพสมรส ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) โดยแบ่งข้อมูลออกเป็น โสด สมรส/อยู่ด้วยกัน และ หม้าย/แยกกันอยู่/หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Ordinal Scale) แบ่งข้อมูลออกเป็น ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

5. อัตราเงินเดือน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยแบ่งข้อมูลออกเป็นช่วง 15,000 – 21,999 บาท ช่วง 22,000 – 28,999 บาท ช่วง 29,000 – 35,999 บาท ช่วง 36,000 – 42,999 บาท และ 43,000 บาทขึ้นไป (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช 2542, น. 110)

6. อายุงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยกำหนดช่วงอายุงาน โดยแบ่งข้อมูลออกเป็นช่วง 1 – 6 ปี, ช่วง 7- 12 ปี, 13 – 18 ปี, 19 – 24 ปี และ 25 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย ด้านพลวัตการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ลักษณะแบบสอบถามเป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ท จำนวน 26 ข้อ (Likert Scale) มี 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ประกอบด้วย ด้านความเข้าใจในการปฏิบัติเป็นทีม ด้านทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน จำนวน 18 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ท (Likert Scale) มี 5 ระดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ

1.1 ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์/ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยหาความถี่ และค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ **ประกอบด้วย** ด้านความเข้าใจในการปฏิบัติเป็นทีม ด้านทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน การวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

2.1 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ทดสอบเกี่ยวกับลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ Independent Sample t-Test และ One-Way Analysis of Variance เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 1

2.2 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ทดสอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 2

สรุปผลการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยขอสรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 64.40 และเพศชาย จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 35.60

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20 – 30 ปี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 42.93 รองลงมาคืออายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 32.34 อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 15.09 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.24 ตามลำดับ

สถานภาพสมรส ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 60.05 รองลงมามีสถานภาพสมรส จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 28.26 และมีสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 11.69 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 22.55 และจบการศึกษามากกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 14.95 ตามลำดับ

อัตราเงินเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือน ระหว่าง 36,000 – 42,999 บาท จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 35.87 รองลงมามีอัตราเงินเดือนระหว่าง 29,000 – 35,999 บาท จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 29.07 ถัดมามีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 43,000 บาทขึ้นไป จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 ถัดมามีอัตราเงินเดือนระหว่าง 22,000 – 28,999 บาท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 13.59 และมีอัตราเงินเดือนระหว่าง 15,000 – 21,999 บาท จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.07 ตามลำดับ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 1 – 6 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 30.43 รองลงมามีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 7 – 12 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 26.09 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 13 – 18 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 20.38 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 19 – 24 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 16.03 และระยะเวลาปฏิบัติงานตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.07 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การกับการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ตามลำดับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านพลวัตการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ องค์การสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของพนักงานแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 รองลงมาคือพนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบจากการริเริ่มลงมือปฏิบัติงานจริง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 องค์การสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานในเชิงรุก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 องค์การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมภายในองค์การเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และพนักงานเรียนรู้แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อมุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ตามลำดับ

2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารธนาคารออมสินมีวิสัยทัศน์ในการสนับสนุนให้ธนาคารออมสินเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 รองลงมา คือ ธนาคารออมสินสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมทางกายภาพโดยการสร้างบรรยากาศขององค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ธนาคารออมสินมีการเชื่อมโยงนโยบายต่าง ๆ ในการจัดการพนักงานภายในองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ธนาคารออมสินมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานขององค์การเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ธนาคารออมสินส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพื่อให้มีข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่พนักงานทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และธนาคารออมสินมีการจัดงบประมาณเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ตามลำดับ

3. ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์กร

องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กรภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารธนาคารออมสินส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ในเชิงนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 รองลงมา คือ ธนาคารออมสินส่งเสริมให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของ

กระบวนการเรียนรู้ขององค์กร เช่น การไปทำกิจกรรมเพื่อเรียนรู้ร่วมกับชุมชน เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ธนาคารออมสินส่งเสริมให้พนักงานมีการแสดงความเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานธนาคารออมสินมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผนงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และธนาคารออมสินมีเว็บไซต์และแหล่งข้อมูล สำหรับลูกค้าหรือผู้ให้บริการเพื่อค้นหาข้อมูลของผลิตภัณฑ์หรือบริการของธนาคารในเชิงลึกได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ

4. ด้านการจัดการความรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ธนาคารออมสินมีการจัดทำโครงการสาธิตแนวทางใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 รองลงมาคือ ธนาคารออมสินมีการใช้ข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกเพื่อเทียบเคียงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Benchmarking) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ธนาคารออมสินมีการจัดเก็บข้อมูลภายในและข้อมูลภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 พนักงานมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และพนักงานได้รับการฝึกอบรมทักษะในเรื่องการคิดเชิงสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม การวิจัยทดลอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ตามลำดับ

5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ พนักงานสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลสารสนเทศได้อย่างสะดวกโดยผ่านเครือข่ายภายในองค์กร เช่น Intranet เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมา คือ ธนาคารออมสินนำระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 พนักงานธนาคารออมสินมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยเรียนรู้ เช่น E-mail, Webboard, Blog เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ธนาคารออมสินมีระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และพนักงานสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลที่ตนต้องการเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก

ทุกด้าน ได้แก่ ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดรายด้าน ดังนี้

1. ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ พนักงานทราบและเข้าใจเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและตรงกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 พนักงานเข้าใจถึงกระบวนการในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 พนักงานเข้าใจหลักการทำงานว่าสมาชิกแต่ละคนต้องมีการรับรู้ไปในทิศทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 พนักงานเข้าใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มและยอมรับการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และพนักงานเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองที่มีความแตกต่างกับสมาชิกท่านอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ตามลำดับ

2. ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่มในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ พนักงานมีการวางแผนและแบ่งงานระหว่างสมาชิกภายในอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 พนักงานมีความทักษะในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในทีมร่วมกับสมาชิกท่านอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ในการประชุมแต่ละครั้งจะมีการลงมติในข้อคิดเห็นทั้งหมดโดยยึดหลักเสียงส่วนใหญ่ไปเป็นทางเลือกของการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 พนักงานมีการประชุมปรึกษาหารือ เสนอความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และท่านมีการประสานงานกับสมาชิกท่านอื่น ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ

3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ พนักงานรู้สึกถึงความ

จริงใจต่อกันของเพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานร่วมกันตามที่ตกลงกันได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 พนักงานมีความกระตือรือร้นในการช่วยเหลืองานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 พนักงานรู้สึกได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานกับพนักงานเสียสละแรงกายแรงใจ และเงินทองบางครั้งเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกรณีจำเป็นเพื่อสนับสนุนการทำงานของส่วนรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 พนักงานธนาคารออมสินมีการสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ผู้บริหารมีการกระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และธนาคารออมสินมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานได้ร่วมแสดงความยินดีกับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

1. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

1.1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

พนักงานที่มีเพศต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.2 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

พนักงานที่มีอายุต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.3 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ สถานภาพสมรส ต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.4 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระดับการศึกษา ต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.5 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อัตราเงินเดือน ต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.6 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

2.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม โดยภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าว ถ้าพนักงานมีองค์การแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้พนักงานมี

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่มระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านพลวัตการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในระดับมาก ตามลำดับ

2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม โดยภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีความน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าว ถ้าพนักงานมีองค์การแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้พนักงานมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ มีความสัมพันธ์ในระดับสมบูรณ์ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ในระดับมาก ตามลำดับ

2.3 องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม โดยภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าว ถ้าพนักงานมีองค์การแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้พนักงานมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านพลวัตการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยตามลำดับ

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ สามารถสรุปประเด็นสำคัญมาอภิปรายได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทีมที่แตกต่างกัน

1.1 เพศ พนักงานที่มีเพศต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทีมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะความแตกต่างทางคุณลักษณะทางเพศระหว่างเพศชายและหญิง กล่าวคือ เพศหญิงจะมีความร่วมมือในการทำงานมากกว่า มีความก้าวร้าวน้อยกว่าเพศชาย สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ดีกว่า ผู้หญิงจะให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบ ความวิริยะ การทำงานหนัก ความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ จึงอาจเป็นเหตุผลที่เพศหญิงมีประสิทธิผลทำงานทีมมากกว่าเพศชาย ซึ่งผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของมาลัยวัลย์ บุญแพทย์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง (ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การ:กรณีศึกษาพนักงานสายสำนักงานบริษัทที่ฟ็อกซ์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีประสิทธิผลขององค์การที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ 0.05

1.2 อายุ พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า พนักงานกลุ่มที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทีมมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานกลุ่มที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปนั้น เป็นกลุ่มคนที่มีลักษณะนิสัยจริงจัง ทุ่มเทชีวิตให้กับการทำงาน มีความอดทนสูง มุ่งถึงผลลัพธ์ขององค์กร เป้าหมายของงานเป็นสำคัญ จึงมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทีม มากกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของเดวิด ศรีชัยอุดม (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท สายการบินเอเซีย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

1.3 สถานภาพสมรส พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานที่มีสถานภาพสมรสมีประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานที่มีความครอบครัวจะให้ความสำคัญกับความมั่นคงในหน้าที่การงานมีความรับผิดชอบและตระหนักถึงการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย มุ่งเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมเป็นกลุ่ม เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดเกี่ยวกับงาน เพราะถ้าหากงานมีความผิดพลาดอาจจะส่งกระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานของตน และความอยู่รอดขององค์กรได้ ซึ่งผลการศึกษามีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของทศพร เวชศิริ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่ม กรณีศึกษา พนักงานบริษัท ไทยเมอริ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มที่แตกต่างกัน

1.4 ระดับการศึกษา พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยจากผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุดในทุกด้าน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี เป็นกลุ่มคนที่มีโอกาสได้เจอกับสังคมที่หลากหลาย อาทิ เช่น สังคมที่มีนักวิชาการที่มีความรู้ด้านต่างๆ ทำให้มีมุมมอง ทักษะที่ที่หลากหลาย มีการปรับตัว มีความสัมพันธ์รวมถึงมีทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดีกว่า เมื่อมาอยู่ในองค์กรที่รวมกลุ่มกันระหว่างสมาชิกที่หลากหลาย จึงมีความสามารถในการเข้าใจการปฏิบัติงานร่วมกันได้ดีกว่าจึงก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของจิรธร อ่อนละมุล (2557) ได้ศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจ ตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดตาก ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.5 อัตราเงินเดือน พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยจากผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 29,000 – 35,999 บาทขึ้นไป มีประสิทธิผลในการปฏิบัติที่มากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่

ถือว่าค่าตอบแทนอยู่ในระดับที่เหมาะสมเพียงพอต่อการดำรงชีพ และมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานทีมได้ดีกว่าพนักงานที่ระดับอัตราเงินเดือนอื่นๆ

ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลงานวิจัยของศักดิ์นรินทร์ เกษรเทียน (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจปราบปรามการค้ายาเสพติด ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจที่อัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

1.6 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยจากผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานยิ่งสูง ยิ่งมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทีมสูง ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมานาน ย่อมมีความเข้าใจในลักษณะการทำงาน มุ่งหวังผลลัพธ์ในความสำเร็จของการทำงานเป็นสำคัญ จึงมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมได้ดีกว่า ซึ่งผลการศึกษา มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเดวิด ศรีชัยอุดม (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องประสิทธิผลความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมกรณีศึกษา บริษัท สายการบิน เอเชียัน จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทีม ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่มโดยภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวได้ว่าถ้าพนักงานมีองค์การแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นจะทำให้พนักงานมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทีมด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่มระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์การ ด้าน

การจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านพลวัตการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในระดับมาก ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เดวิด ศรีชัยอุดม(2560) (ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม กรณีศึกษา บริษัท สายการบิน เอเชียัน จำกัด”

ผลการศึกษาพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทสายการบิน เอเชียัน จำกัด

2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่มโดยภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวได้ว่า ถ้าพนักงานมีระดับการดำเนินงานความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่มระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์การ มีความสัมพันธ์ในระดับสมนัย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์รินทร์ เกษรเทียน (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจปราบปรามการค้ามนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตของการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์การ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจตรวจปราบปรามการค้ามนุษย์ในภาพรวมและด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ด้านทักษะในการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน

2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน โดยภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีระดับการดำเนินงานความเป็นองค์การ

แห่งการเรียนรู้ในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์กร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านพลวัตการเรียนรู้มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของจิรธร อ่อนละมูล (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลการทำงานแบบกลุ่มในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน อันประกอบด้วย ด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ด้านทักษะในการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ธนาคารออมสิน เป็นองค์กรที่ได้เล็งเห็นและให้ความสำคัญกับการสนับสนุนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้มีการจัดกิจกรรม GSB Modern Learning Day (KM Day 2019) ไปเมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2562 เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินได้พัฒนาศักยภาพตนเองให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคาร โดยจัดกิจกรรมขึ้นระหว่างวันที่ 21-22 พฤศจิกายน 2562 ด้วยการเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) โดยการบริหารจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร ช่วยให้เกิดวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

นอกจากการจัดกิจกรรม KN Day 2019 ดังกล่าวแล้ว ธนาคารออมสินยังได้มีการจัดกิจกรรมอื่นที่เป็นการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพิ่มเติมอีก อาทิเช่น การจัดโครงการ GSB Innovative Challenging Award , โครงการ GSB Talent , โครงการ GSB IDEA เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้มีการกำหนดตัวชี้วัดส่วนบุคคลให้พนักงานทุกคนและทุกระดับในองค์กร ต้องมีการเข้าร่วมการแชร์ความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติของตนเอง เป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ผ่าน KM Club เพื่อกระตุ้นและปลูกฝังลักษณะนิสัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับพนักงาน

แม้ธนาคารจะได้ดำเนินการโครงการ,กิจกรรมต่างๆที่เป็นการสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่แล้ว แต่จากผลการศึกษาวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.ด้านปัจจัยส่วนบุคคล

จากผลการศึกษาวิจัยที่ว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานเป็นทีมที่เท่ากัน โดยอาจจะดำเนินการจัดกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ อาทิเช่น กิจกรรม Ice Braeking ที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมละลายพฤติกรรมตนเองต่อบุคคลแปลกหน้า กล้าที่จะเปิดเผยความเป็นตัวเอง มองเห็นและเข้าใจความเป็นผู้อื่นมากขึ้น ซึ่งความเข้าใจผู้อื่นเป็นทักษะที่สำคัญในการทำงานเป็นทีม

2.องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยี ทั้งในส่วนของการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้สำหรับการให้บริการลูกค้า และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้สำหรับจัดเก็บแหล่งข้อมูลในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงาน โดยจากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในเรื่องของการเข้าถึงฐานข้อมูลที่พนักงานต้องการเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้น มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำที่สุด จึงเห็นควรเสนอแนะให้มีการดำเนินงานในส่วนนี้เพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรต่อไป

ด้านพลวัตการเรียนรู้ ยังมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องของการเรียนรู้แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อมุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยการเปิดช่องทางการสื่อสาร Line Open Chat ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้สะดวกและง่าย เพื่อพูดคุย,แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในการทำงานซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ผู้บริหารควรกำหนดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานของธนาคาร เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติงานที่เจอกับสถานการณ์จริง ดังนั้น การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานย่อมเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการนำมากำหนดนโยบายให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ ยังควรส่งเสริมการเรียนรู้/พัฒนาตนเองของพนักงาน สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้ได้ลงคิด ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรไม่หยุดอยู่กับที่หรืออยู่แต่ในกรอบเดิมๆ อาทิเช่น การจัดกิจกรรมประกวดการ

ออกแบบกิจกรรมการลดขั้นตอนการให้บริการลูกค้าให้มีความกระชับ (Lean Process) ลูกค้าได้รับบริการที่รวดเร็ว ให้บริการลูกค้าได้มากขึ้นภายในระยะเวลาที่เท่ากัน เป็นต้น

ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการแสดงความคิดเห็นต่องานที่ปฏิบัติ รวมถึงสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสในสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับธนาคาร เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการบริหารและกระตุ้นให้พนักงานหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ อาทิเช่น การสานต่อโครงการ GSB IDEA ที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการออกแบบนวัตกรรมใหม่ๆ ให้ธนาคาร

ด้านการจัดการความรู้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดให้มีแหล่งความรู้สำหรับให้พนักงานค้นคว้าโดยต้องเข้าถึงได้โดยง่ายและสะดวก ซึ่งจะช่วยให้พนักงานกระตือรือร้นในการค้นหาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน อาทิเช่น การสานต่อกิจกรรม GSB Talent ที่เป็นกิจกรรมในการค้นหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเข้ารับการพัฒนา เตรียมความพร้อมให้สามารถดำรงตำแหน่งสำคัญในอนาคตและรองรับการเติบโตของธนาคาร

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน อยู่ในระดับปานกลาง ทำให้พบว่า ตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ยังไม่สามารถทำให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน อยู่ในระดับมากได้ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานขององค์กร ถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการดำรงอยู่และเติบโตขององค์กร ดังนั้น จึงเห็นควรเสนอแนะให้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน เพื่อจะได้สามารถทราบตัวแปรที่มีผลในการเพิ่มระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของทีมที่มากได้

บรรณานุกรม

จำเริญ วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์. (2550). วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้.

กรุงเทพมหานคร : บริษัทคู่แข่ง จำกัด มหาชน.

दनัย เทียนพุด. (2550). องค์การอัจฉริยะ: ทฤษฎีและหัวใจสำคัญ. วารสารการบริหารคน, 18(1), 19-41.

เดชน เทียนรัตน์ และกานสุดา มาพะศิรินันท์. (2555). วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้.

กรุงเทพมหานคร: ธีระป้อมวรรณกรรม.

ทิตนา แชนมณี. (2552). กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บุรพาศิลป์การพิมพ์.

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. (2556). การปฏิรูประบบราชการโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีบริหารร่วมสมัย.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธงชัย สันติวงษ์. (2553). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2555). ทฤษฎีองค์การ: แนวทางการศึกษาเชิงบูรณาการ. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประพนธ์ เจือสกุล. (2550). สถิติและการวิจัย. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ปัญญา อัสกุลประดิษฐ์. (2554). การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

มาปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐ กับ องค์กรเอกชน : กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน กับ บริษัทยูนิแคลไทยแลนด์จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2554). ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพองค์กรของโรงเรียนใน

สังกัดกรุงเทพมหานคร: ตัวแบบสมการโครงสร้าง. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตคณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2552). พฤติกรรมกลุ่ม. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพิมพ์พัฒนาการศึกษา.

พรรณราย เตชะคุปต์. (2553). ประมวลผลความนวัตกรรมการเรียนรู้สำหรับครูยุคปฏิรูป

การศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิณสวัน ปัญญามาก. (2553). การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้:

กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (2555). *องค์ประกอบของการจัดการความรู้*. เอกสารในการสัมมนาเรื่องการทำ
ทำความเข้าใจวิธีการจัดการความรู้และการดำเนินการโครงการนำร่อง.

ภรณ์ มหามนต์. (2559). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2555). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

มาลัยวัลย์ บุญแพทย์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้กับ*

ประสิทธิผลขององค์การ: กรณีศึกษา พนักงานสายสำนักงาน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด.

สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตคณะศิลปศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกริก.

ลักษณะ หมิ่นจักร. (2550). *ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง*. สำนักงานข้าราชการพลเรือน.

วรวิธ มาษะศิริมานนท์. (2550). *วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร:

บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน).

วิศิษฐ์ ชูวงศ์. (2550). *แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้*. สำนักงานข้าราชการพลเรือน.

วีระวัฒน์ ปันนิตมัย. (2550). *การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มาและที่ไปสู่บ้านใหม่*.

กรุงเทพมหานคร : สำนักงานข้าราชการพลเรือน.

ศักรินทร์ เกษรเทียน. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการ*

ทำงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจกองบังคับการปราบปรามการค้าย.

วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2549). *กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ*

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สำหรับส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า. เอกสาร

ประกอบคำบรรยาย วิชาองค์การและการจัดการทางสังคม.

สายสวาท. (2551). *ประเมินประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ*

ปีงบประมาณ 2547-2547. ปริญญาบัตรศึกษามหาบัณฑิต สาขาการวิจัยและสถิติ

การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. (2553). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ : การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่*. วารสาร

เพิ่มผลผลิต, 1 (5), 3-18.

สุนันทา เลานันทน์. (2550). *การสร้างทีม*. กรุงเทพมหานคร : ดีดี บุคส์.

- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2556). บทบาทของผู้นำต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่าง
ประสบความสำเร็จ. วิทยาลัยนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- สิทธิโชค วราสันติกุล. (2556). จิตวิทยาสังคม:ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมบุญ สอนประภา. (2557). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ
คณะกรรมการสภาตำบล:กรณีศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา.วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนารัพยามนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2551). การบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักงานพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2550). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- อนงนาฏ ภูมิภักดี. (2553).ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานีดำรวจ
นครบาลกับประสิทธิผลของหน่วยงานในสถานีดำรวจนครบาล. สารนิพนธ์รัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตคณะศิลปศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกริก.
- อาภรณ์พันธ์ จันทรสว่าง. (2555). การพัฒนากลุ่ม บุคคล ชุมชน. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อารี วิวัฒน์พนธ์. (2554). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่ม : ศึกษาเฉพาะ
กรณี บริษัท ไทยฟู้ดส์ จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชา
จิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อิสระ บุญญะฤทธิ์. (2545). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศ
องค์การและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อำนวย สุขชี. (2552). การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผล
องค์การ : กรณีศึกษา สำนักเครื่องจักรกล (ส่วนกลาง) กรมชลประทาน. สารนิพนธ์รัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตคณะศิลปศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกริก.
- อำนวย ศิริแพทย์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 12.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Altman, Y., & Iles, P. (1996). Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and
Organizational Change. *Journal of Management*, 17(5), 44-55.

- Baldwin, T. T., Danielson, C., & Wiggernhorn, W. (1997). The Evolution of Learning Strategies in Organizations: From Employee Development to Business Redefinition. *Academy of Management, Executive*. 11 (4): 47-57.
- Banner, D. (1975). *The Politic of Social Program Evaluation*. Ballinger : Cambridge Mass.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1991). *Management*. New York : McGraw-Will.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Wart, M. V. (2001). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Process, and Problems*. Thousand Oaks, C.A.: Sage.
- Blake, R. R., & Mouton, S. J. (1987). *The Managerial Grid Key Orientations for Achieving Production through People*. New York : McGraw-Hill.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(15), 117-134.
- Campbell, J. P. (1977). *On the Nature of Organizational Effectiveness*. In *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. P. S. Goodman and J. M. Pennings, eds. San Francisco: Jersey-Bass.
- D.A.Garvin. (1993). Building A Learning Organization. *Harvard Business Review*, 23 (7), 78-91.
- De Geus, A. P. (1998). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, 66 (2), 70-74.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Dixon, N. (1994). *The Organizational Learning cycle : How we learn collectively*. London: McGraw-Hill.
- Dixon, N. M. (1999). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. London: Cambridge University Press.
- Dobni, C. B. (2006). Developing an Innovation Orientation in Financial Services Organizations. *Journal of Financial Services Marketing*. 11 (2), 166-179.
- Garavan, T. N. (1997). Training, Development, Education and Learning: Different or the Same. *Journal of European Industrial Training*. 21(2), 39-50.

- Garson, G. D. (2009). *Reliability Analysis. From Stat notes: Topics in Multivariate Analysis*. Retrieved August 13, 2009 from <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/pa765>
- Garvin, D. A. (1993). Building the Learning Organization. *Harvard Business Review*. 8(15), 78-91.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations: Structure, Processes, Behavior*. Dallas, TX: Business Publications.
- Goh, S. C., & Richards, G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organization. *European Management Journal*. 2 (2), 575-583.
- Greenberg, J. (2000). *Managing Behavior in Organization* (2nd ed.) New Jersey : Prentice Hall Upper Saddle River.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). *New Perspective on Organizational Effectiveness*. San Francisco :Jossey Bass.
- Hanson, M. E. (1998). *Educational Administration and Organizational Behavior*. (4th ed.). Boston : Ally and Bacon.
- Honey, P., & Mumford, A. (1996). *How to Manage Your Learning Environment: Making Learning a Priority at Work*. United Kingdom: Peter Honey Publications.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration Theory Research and Practice*. (4th ed.) Singapore : McGraw-Hill.
- Jackson, H. K., & Frigon, N. L. (2000). *Management 2000*. New York : Van No strand Reinhold.
- Jean-François, H. (2004). Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap. *Managerial Finance*, 30(6), 93-123.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kim, D. H. (1993). The Link between Individual and Organization Learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37–50.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Lawless, D. J. (1979). *Organizational Behavior* (2nd ed.) New Jersey : Prentice-Hall.

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Boston: Harvard Business.
- Lessem, R. (1993). *Business as a learning community*. London : McGraw – Hill.
- Liedtka, J. M. (1996). Collaborating Across Lines of Business for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*. 10 (2), 20-34.
- Likert, R. L. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- McGragor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- Michael, J. M. (1996). *Building the Learning Organization, A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York : McGraw - Hill.
- Michael J. Marquardt & Angus Reynolds. (2002). *The Global Learning Organization*. New York: IRWIN, Professional Publishing.
- Mundel, M.E. (1983). *Improving Productivity and Effectiveness*. New Jersey Prentice Hall.
- Negandhi, A. R., & Reimann, B. C. (1973). Task Environment, Decentralization and Organizational Effectiveness. *Human Relations*. 26 (2), 203-214.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.
- Pedler, M., Burgoyne, J. G., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company*. London: McGraw-Hill.
- Porth, S. J.; McCall, J., & Bausch, T. A. (1999). Spiritual Themes of the Learning Organization. *Journal of Organizational Change Management*. 12 (3), 211-220.
- Price, J. (1972). The Study of Organizational Effectiveness. *Sociological Quarterly*. 13 (1), 3-15
- Probst, G., & Buchel, B. (1997). *Organizational Learning: The Competitive Advantage of TheFuture*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29 (1), 33-51.
- Quinn, R. E.; Faerman, S. R.; Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (1990). *Becoming A MasterManager: A Competency Framework*. New York: Wiley.

- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. *Research in Organizational Change and Development*. 5(3), 115-142.
- Rao, T. V. (2000). *HRD Audit: Evaluating the Human Resource Function for Business Improvement*. New Delhi: Sage.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications* (3rd ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1997). *Organization Behavior* (7th ed.) Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2004). *Management*. (8th ed.) New York : Hardcover.
- Scandura, T. A. (1970). Mentoring and Organizational Justice: An Empirical Investigation. *Journal of Vocational Behavior*. 51(7), 58–69.
- Schermerborn, J. R. (2000). *Managing Organization Behavior*. New York : Hardcover.
- Scott, K., & Walker, A. (1995). *Teams : Teamwork and Teambuilding*. New York : Englewood Cliffs.
- Schein, E. H. (1993). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. 59 (8), 63-74.
- Somsri Siriwaiprapan. (2000). *The Concept, Practice, and Future of Human Resource Development in Thailand as Perceived by Thai Human Resources Practitioners*. Doctoral dissertation, The George Washington University.
- Splete, H. (1978). *Career Development Counseling*. Boulder: University of Colorado Doctoral dissertation, The George Washington University.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning: The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*. 30 (18), 63-73
- Steers, R. M. (1997). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 20 (3) , 546-558.

Steers, R. M. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Santa Monica, Calif.: Goodyear.

Swain, P. (1991). Organizational Learning: Developing Leaders to Deal with Continuous Change a Strategic Human Resource Perspective. *The Learning Organization*. 6 (1), 30-37.

Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2006). *Economic Development*. (9th ed). Harlow, Essex.: Pearson/Addison Wesley.

Zander, A. (1994). *Making Groups Effective*. (2nd ed.) San Francisco : Jossey Bass.



ภาคผนวก





แบบสอบถาม

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานทีม ของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

ข้าพเจ้า นางสาวปารมี สุขลิ้ม นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ เพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ทำวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่”

วัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เพื่อการนำข้อมูลจากการศึกษาไปพัฒนาส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานทีมของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

จึงใคร่ขอความกรุณาช่วยสละเวลาอันมีค่าของท่าน ตอบคำถามทั้งหมดทุกข้อความตามความเป็นจริง โดยคำตอบนี้จะไม่มีการใด ๆ ต่อผู้ตอบ และจะเก็บเป็นความลับ เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือ สละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบคำถามครั้งนี้

นางสาวปารมี สุขลิ้ม
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ
คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับข้อมูลของท่านตามความเป็นจริง

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ 20 – 30 ปี

☐ 31 – 40 ปี

☐ 41 – 50 ปี

☐ 51 ปี ขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

☐ โสด

☐ สมรส

☐ หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. การศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

5. อัตราเงินเดือน

☐ 15,000 – 21,999 บาท

☐ 22,000 – 28,999 บาท

☐ 29,000 – 35,999 บาท

☐ 36,000 – 42,999 บาท

☐ 43,000 บาทขึ้นไป

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

☐ 1 – 6 ปี

☐ 7 – 12 ปี

☐ 13 – 18 ปี

☐ 19 – 24 ปี

☐ 25 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด = 1

ระดับการดำเนินงานน้อย = 2

ระดับการดำเนินงานปานกลาง = 3

ระดับการดำเนินงานมาก = 4

ระดับการดำเนินงานมากที่สุด = 5

ข้อความ		ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
1. พลวัตการเรียนรู้						
1.1	ท่านเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบจากการริเริ่มลงมือปฏิบัติงานจริง					
1.2	ท่านเรียนรู้แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อมุ่งสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร					
1.3	องค์กรสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานในเชิงรุก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ด้วยตนเอง					
1.4	องค์กรสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของพนักงานแต่ละบุคคล					
1.5	องค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน					
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร						
2.1	ผู้บริหารธนาคารออมสินมีวิสัยทัศน์ในการสนับสนุนให้ธนาคารออมสินเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
2.2	ธนาคารออมสินมีโครงสร้างองค์กรสภาพแวดล้อมทางกายภาพโดยการสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ					
2.3	ธนาคารออมสินมีการจัดงบประมาณเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน					
2.4	ธนาคารออมสินมีการเชื่อมโยงนโยบายต่าง ๆ ในการจัดการพนักงานภายในองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					

ข้อความ		ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
2.5	ธนาคารออมสินมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเพื่อสนับสนุนการการเรียนรู้ของพนักงาน					
2.6	ธนาคารออมสินส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเพื่อให้มีข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่พนักงานทุกคน					
3. การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร						
3.1	ธนาคารออมสินส่งเสริมให้พนักงานมีการแสดงความเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอย่างอิสระ					
3.2	ผู้บริหารส่งเสริมพนักงานธนาคารออมสินมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผนงานที่ปฏิบัติ					
3.3	ผู้บริหารธนาคารออมสินส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ในเชิงนวัตกรรม					
3.4	ธนาคารออมสินมีเว็บไซต์และแหล่งข้อมูล สำหรับลูกค้าหรือผู้ให้บริการเพื่อค้นหาข้อมูลของผลิตภัณฑ์หรือบริการของธนาคารในเชิงลึกได้					
3.5	ธนาคารออมสินส่งเสริมให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร เช่น การไปทำกิจกรรมเพื่อเรียนรู้ร่วมกับชุมชน เป็นต้น					
4. การจัดการความรู้						
4.1	ท่านมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น					
4.2	ธนาคารออมสินมีการจัดเก็บข้อมูลภายใน และข้อมูลภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย					
4.3	ธนาคารออมสินมีการใช้ข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก เพื่อเทียบเคียงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Benchmarking)					
4.4	ท่านได้รับการฝึกอบรมทักษะ ในเรื่องการคิดเชิงสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม การวิจัยทดลอง					

ข้อความ		ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
4.5	ธนาคารออมสินได้มีการจัดทำโครงการสาธิตแนวทางใหม่ๆเพื่อพัฒนาการให้บริการ					
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี						
5.1	ธนาคารออมสินนำระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน					
5.2	ท่านสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลสารสนเทศได้อย่างสะดวกโดยผ่านเครือข่ายภายในองค์กร เช่น Intranet เป็นต้น					
5.3	ท่านมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยเรียนรู้ เช่น E-mail, Webboard, Blog เป็นต้น					
5.4	ธนาคารออมสินมีระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น					
5.5	ท่านสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลที่ตนต้องการเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานธนาคาร
ออมสินสำนักงานใหญ่

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 1

ไม่เห็นด้วย = 2

เฉยๆ = 3

เห็นด้วย = 4

เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 5

ข้อความ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่ม						
1.1	ท่านมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
1.2	ท่านทราบและเข้าใจเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและตรงกัน					
1.3	ท่านเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองที่มีความแตกต่างกับสมาชิกท่านอื่นๆ					
1.4	ท่านเข้าใจถึงกระบวนการในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
1.5	ท่านเข้าใจหลักการทำงานว่าสมาชิกแต่ละคนต้องมีการรับรู้ไปในทิศทางเดียวกัน					
1.6	ท่านเข้าใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มและยอมรับการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					
2. ด้านทักษะในการทำงานแบบกลุ่ม						
2.1	ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
2.2	ท่านมีการประชุมปรึกษาหารือ เสนอความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง					
2.3	ท่านมีการวางแผนและแบ่งงานระหว่างสมาชิกภายในอย่างเหมาะสม					
2.4	ท่านมีการประสานงานกับสมาชิกท่านอื่นๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย					

ข้อความ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2.5	ในการประชุมแต่ละครั้งจะมีการลงมติในข้อคิดเห็นทั้งหมดโดยยึดหลักเสียงส่วนใหญ่ไปเป็นทางเลือกของการทำงาน					
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน						
3.1	ท่านรู้สึกได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน					
3.2	ธนาคารออมสินมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน					
3.3	ท่านเสียสละแรงกาย แรงใจ และเงินทองบางครั้งเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกรณีจำเป็นเพื่อสนับสนุนการทำงานของส่วนรวม					
3.4	ท่านรู้สึกถึงความจริงใจต่อกันของเพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานร่วมกันตามที่ตกลงกันได้					
3.5	ท่านมีความกระตือรือร้นในการช่วยเหลืองานขององค์กร					
3.6	ผู้บริหารมีการกระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
3.7	พนักงานธนาคารออมสินมีการสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน					

ขอขอบพระคุณท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการกรอกแบบสอบถาม

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	น.ส.ปารมี สุขลิ้ม
วัน เดือน ปี เกิด	11 มกราคม พ.ศ. 2531
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2554 บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการเงินและการธนาคาร (เกียรตินิยม อันดับ 2) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	393 หมู่ 19 ซอยนพรัตน์ แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10170

