

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของ
พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด
(มหาชน)

FACTORS AFFECTING PARTICIPATION IN SIX SIGMA MANAGEMENT
SYSTEM OF OPERATIVE EMPLOYEES IN
THAI GLASS INDUSTRIES PUBLIC COMPANY LIMITED



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2557

KMITL-2014-AMC-M-017-008

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า เสนออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**FACTORS AFFECTING PARTICIPATION IN SIX SIGMA MANAGEMENT
SYSTEM OF OPERATIVE EMPLOYEES IN
THAI GLASS INDUSTRIES PUBLIC COMPANY LIMITED**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
IN INDUSTRIAL BUSINESS ADMINISTRATION
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2014

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2014

ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ SIX SIGMA ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด(มหาชน)

FACTORS AFFECTING PARTICIPATION IN SIX SIGMA MANAGEMENT SYSTEM OF OPERATIVE EMPLOYEES IN THAI GLASS INDUSTRIES PUBLIC COMPANY LIMITED

นักศึกษา

นายสุรเดช หวังทอง

รหัสประจำตัว

55671462

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ

โรจน์นิรุตติกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์

ตรีเมธสุนทร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
รศ.ดร.วรรณารถ	แสงมณี	
ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ	โรจน์นิรุตติกุล	
ผศ.ดร.จิระเสกข์	ตรีเมธสุนทร	
ดร.เกรียงไกรยศ	พันธุ์ไทย	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 10 เมษายน 2557 เวลา 14.30 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องประชุม AMC อาคารเรียนรวมตึกพระเทพฯ

วิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า
 วันที่.....เดือน.....ปี.....
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

ชื่อนักศึกษา

นายสุรเดช หวังทอง

รหัสประจำตัว

55671462

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

พ.ศ.

2557

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ตริเมชสุนทร

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) และ (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์ การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1) ในภาพรวม ระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับมาก

2) การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma พลวัตการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์การ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ได้ร้อยละ 91.4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Factors Affecting Participation in Six Sigma Management System of Operative Employees in Thai Glass Industries Public Company Limited
Student	Mr. Suradetch Wangthong
Student ID.	55671462
Degree	Master of Business Administration
Program	Industrial Business Administration
Year	2014
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Nuttawut Rojniruttikul
Thesis Co-Advisor	Assistant Professor Dr. Jirasek Trimetsoontorn

ABSTRACT

This research aims (1) to study the participation level in Six Sigma management system of operative employees in Thai Glass Industries Public Company Limited and (2) to study the factors affecting participation in Six Sigma management system of operative employees in Thai Glass Industries Public Company Limited. The research instrument was questionnaire and data were analyzed by statistical program. The statistics used in this study were percentage, arithmetic mean, and standard deviation. Multiple linear regression analysis was used to test the hypothesis. The results showed that,

- 1) In overall, the level of participation in Six Sigma management system of operative employees in Thai Glass Industries Public Company Limited was at high level.
- 2) Perceived benefits in Six Sigma management system, learning dynamics and organizational transformation affected the participation in Six Sigma management system of operative employees in Thai Glass Industries Public Company Limited. All independent variables could explain the variation in participation in Six Sigma management system at 91.4%.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VII
สารบัญภาพ.....	IX
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	8
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	8
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	10
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม.....	13
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วม.....	23
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma.....	58
2.4 สถานการณ์การผลิตอุตสาหกรรมการผลิตบรรจุภัณฑ์แก้ว และประวัติ บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน).....	65
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	68
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	74
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	74
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	88
4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	89
4.2 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบ การบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการใน บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน).....	91
4.3 ระดับความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับ ปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน).....	106
4.4 ระดับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงาน ระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน).....	107
4.5 ระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงาน ระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน).....	110
4.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน).....	113
4.7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน).....	114
4.8 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงาน ระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน).....	117
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	119
5.1 สรุปผลการวิจัย	119
5.2 อภิปรายผล.....	122
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	129
บรรณานุกรม	132

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	138
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	139
ประวัติผู้เขียน.....	151



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการใน 3 ระดับ ตามแนวคิดของ Senge	33
2.2 ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	35
2.3 ปัจจัยสนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	36
2.4 ขั้นตอนของ DMAIC ใน Six Sigma	61
2.5 ขั้นตอนของ DMADV ใน Six Sigma	62
3.1 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	77
3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	78
3.3 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ.....	81
4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล.....	89
4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของปัจจัยด้านพฤติกรรมการเรียนรู้.....	92
4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของปัจจัยด้านการจัดการความรู้.....	94
4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	96
4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี.....	98
4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของปัจจัยด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ.....	100
4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	103
4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของปัจจัยที่ส่งผลการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วม	105
4.9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับ ความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma.....	106
4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	107

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma.....	110
4.12 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)	113
4.13 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)	114
4.14 อิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)	116
4.15 จำนวนและร้อยละของข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในระบบ การบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน).....	117

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 โครงสร้างองค์การ กลุ่มปรับปรุงกระบวนการและดินซิกส์ซิกม่า (Group Process Improvement & Lean Six Sigma).....	3
1.2 จำนวนพนักงานตามระดับสายคำ สายเขียว และสายเหลือง แยกเป็นรายปี	4
1.3 เปรียบเทียบจำนวน โครงการที่ถูกยกเลิก (Terminate), โครงการที่ยังไม่ปิด (Incomplete) และ โครงการที่ปิดแล้ว (Complete).....	5
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	9
2.1 ผลกระทบต่อกันระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ของการมีส่วนร่วม	18
2.2 แผนภูมิแสดงรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนตามแนวคิดของ Cohen and Uphoff	20
2.3 วิวัฒนาการของ Six Sigma	59
2.4 การจัดโครงสร้างของทีมงานใน Six Sigma	65
3.1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ที่	86
3.2 สมการถดถอยเชิงเส้น Y_1	86
3.3 สมการถดถอยเชิงเส้น Y_2	87
4.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	115

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมในปัจจุบัน คุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีถือเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญ นอกจากนี้ การควบคุมต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นเดียวกัน ต่อการทำให้องค์กรมีผลกำไรและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ องค์กรที่สามารถควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด ก็ย่อมส่งผลให้สามารถสร้างผลกำไรสูงสุดให้แก่องค์กรนั้นนั่นเอง

ดังนั้น องค์กรธุรกิจต่างพยายามสรรหากลยุทธ์ต่าง ๆ ในการแข่งขัน เพื่อช่วยให้การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจมีศักยภาพและมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง ทั้งนี้ เทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงทฤษฎี และหลักการในการบริหารและการจัดการต่าง ๆ ได้ถูกประยุกต์ดัดแปลงและนำมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการ ซึ่งนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

บริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) เป็นอีกหนึ่งตัวอย่างขององค์กรทางธุรกิจอุตสาหกรรม ที่พยายามนำระบบการบริหารต่าง ๆ มาใช้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน แม้ว่าจะเป็นองค์กรด้านอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์แก้วที่เก่าแก่ที่สุดของประเทศ และมีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่า 40% ซึ่งมากที่สุดในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ก็ไม่เคยหยุดนิ่งที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารและการจัดการ โดยบริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นบริษัทด้านอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์แก้วแห่งแรกของประเทศไทย ที่ได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2000 ในปี 2002 (พ.ศ. 2545), ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001: 2004 ในปี 2007 (พ.ศ. 2550) และระบบมาตรฐานการจัดการด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย OHSAS 18001: 2007 ในปี 2010 (พ.ศ. 2553) และล่าสุดกับการนำระบบการบริหารงานแบบ ซิกส์ ซิกม่า (Six Sigma) มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการตลอดทั้งสายโซ่อุปทาน (Supply Chain) (บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน). 2556)

ระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma เป็นหนึ่งในรูปแบบของการบริหารงานที่ได้รับการยอมรับ และประสบความสำเร็จในการนำมาใช้ปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม โดยถือกำเนิดขึ้นในปี ค.ศ. 1990 โดยกลุ่มวิศวกรของบริษัทโมโตโรต้า ภายใต้

การนำของ Mike Harry ซึ่งได้เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดนี้ และนำมาใช้กับการออกแบบผลิตภัณฑ์ของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ผ่านการอนุมัติจากเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัทจนประสบความสำเร็จอย่างสูง ต่อมาบริษัทต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาจึงได้นำแนวความคิดการบริหารจัดการแบบ Six Sigma เข้ามาใช้ และประสบความสำเร็จ สามารถลดค่าใช้จ่ายของบริษัทได้อย่างมาก เช่น IBM, General Electric, American Express, Seagate, McDonald และอีกหลายบริษัท ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงทั่วโลก โดย Harry and Schroeder (2000) กล่าวว่า “ระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma คือ การบริหารงานที่มีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานขององค์กร (Business Process) ซึ่งมุ่งเน้นที่การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของพนักงานระดับล่าง (Bottom Line) โดยออกแบบขั้นตอนการทำงานและใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าที่สุด”

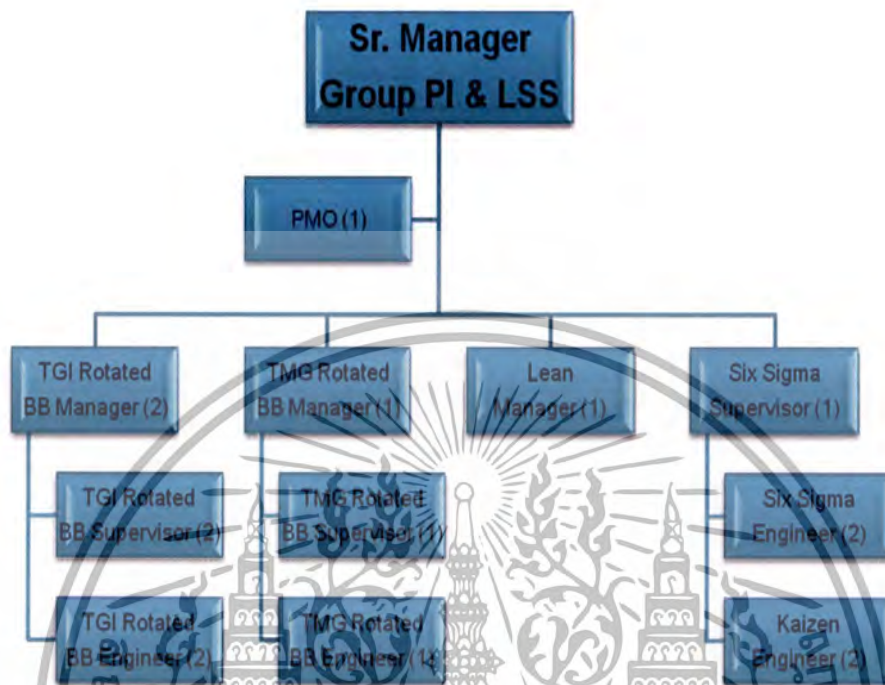
การพัฒนาองค์กรแบบ Six Sigma เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ซึ่งได้มีการกำหนดแนวทางในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการสื่อสาร การสร้างกลยุทธ์และนโยบาย การกระจายนโยบาย การจูงใจ และการจัดสรรทรัพยากรในองค์กรให้เหมาะสม เพื่อให้การปรับปรุงองค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีความสามารถ มีความตั้งใจที่จะปรับปรุง และต้องได้รับความรู้ที่เพียงพอต่อการปรับปรุง รวมทั้งมีทีมที่มีความสามารถ และมีความตั้งใจที่จะปรับปรุง มีทีมที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์สูงคอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้ความคิดผลัดในการผลิตและการบริการมีน้อยที่สุด แนวความคิดการบริหารปรับปรุงองค์กรแบบ Six Sigma มีความแตกต่างจากแนวความคิดในการบริหารแบบเดิม ๆ ที่เน้นการปรับปรุงการทำงานโดยเริ่มจากผู้บริหาร แล้วจึงกระจายให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรไปปรับปรุง โดยขาดระบบการให้คำปรึกษาแนะนำและการช่วยเหลือที่เหมาะสม

สำหรับประเทศไทย หลายองค์กรเริ่มที่จะรับแนวคิดนี้มาปรับใช้กับองค์กร โดยมีทั้งในภาคการผลิตสินค้าและภาคบริการ และประสบความสำเร็จอย่างมากมาย เช่น อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนยานยนต์ และอุตสาหกรรมอื่น ๆ ได้แก่ ธุรกิจผลิตยางรถยนต์ เกลนส์ ดุงมือ อุปกรณ์การแพทย์ นอกจากนี้ยังมีบริษัทที่มีชื่อเสียง เช่น บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สถาบันการเงิน เช่น ธนาคารทหารไทย บริษัทด้านโทรคมนาคม เช่น AIS เป็นต้น อย่างไรก็ตามจากการศึกษางานวิจัยของ นพพรณพรรษ นาดเหตุทัย (2555) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ปฏิบัติงานพบในระหว่างการดำเนินโครงการ คือ ผู้ปฏิบัติงานโครงการซิกม่า ซิกม่า มีอุปสรรคในเรื่องการอุทิศเวลาในการทำโครงการซิกม่า ซิกม่า การขาดความเข้าใจในภาพรวมที่ต้องทำการปรับปรุงที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่สำคัญของธุรกิจ และปัญหาในเรื่องความร่วมมือจากทีมในระหว่างการดำเนินโครงการซิกม่า ซิกม่า

บริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ได้นำระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma มาใช้ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2553 โดยเริ่มฝึกอบรมให้ความรู้กับพนักงานในระดับจัดการซึ่งถือเป็นกลุ่มเป้าหมายในการนำร่องโครงการนี้ โดยผู้เชี่ยวชาญทางด้าน Six Sigma จากหลายสถาบัน พร้อมทั้งจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลรับผิดชอบงานในด้านนี้โดยเฉพาะ โดยเรียกหน่วยงานดังกล่าวว่า “กลุ่มปรับปรุงกระบวนการและลินซิกม่าซิกม่า (Group Process Improvement

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อสาธารณะ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

& Lean Six Sigma)” รายงานตรงต่อ Senior Vice President ดังแสดงในผังองค์กรของหน่วยงาน ดังภาพที่ 1.1



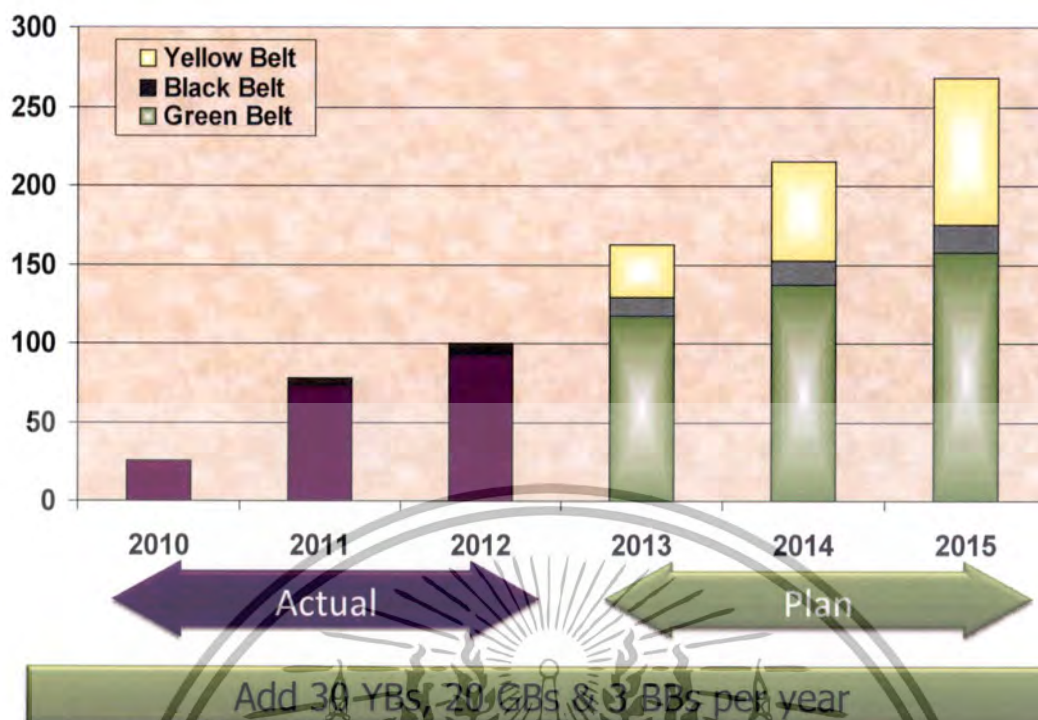
ภาพที่ 1.1 โครงสร้างองค์กร กลุ่มปรับปรุงกระบวนการและลีนซิกซ์ซิกม่า (Group Process Improvement & Lean Six Sigma)

ที่มา : บริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) (2556)

จากภาพที่ 1.1 โครงสร้างองค์กร กลุ่มปรับปรุงกระบวนการและลีนซิกซ์ซิกม่า (Group Process Improvement & Lean Six Sigma) มีพนักงานในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 17 คน ซึ่งมีพนักงานระดับ Senior Manager เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน ภายในหน่วยงานยังแบ่งย่อยงานออกเป็น ส่วน ๆ คือ ส่วน Lean Manufacturing, ส่วน Rotated Black Belt และ แผนก Six Sigma ซึ่งแต่ละส่วนงานมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของแต่ละส่วน ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การปรับปรุงกระบวนการด้วยระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

จากการดำเนิน โครงการจัดทำระบบการบริหารงาน Six Sigma โดยหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเป็นระยะเวลากว่า 3 ปี ได้ผลิตบุคลากรที่มีความรู้ด้านการบริหารงานโดยใช้ Six Sigma รวมกว่า 100 คน มีโครงการทั้งหมดกว่า 200 โครงการ โดยแบ่งบทบาทหน้าที่ตามระดับสาย (Belt) คล้ายกีฬาโยโด ดังแสดงจำนวนบุคลากรด้าน Six Sigma ทั้งหมดของบริษัทดังภาพที่ 1.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



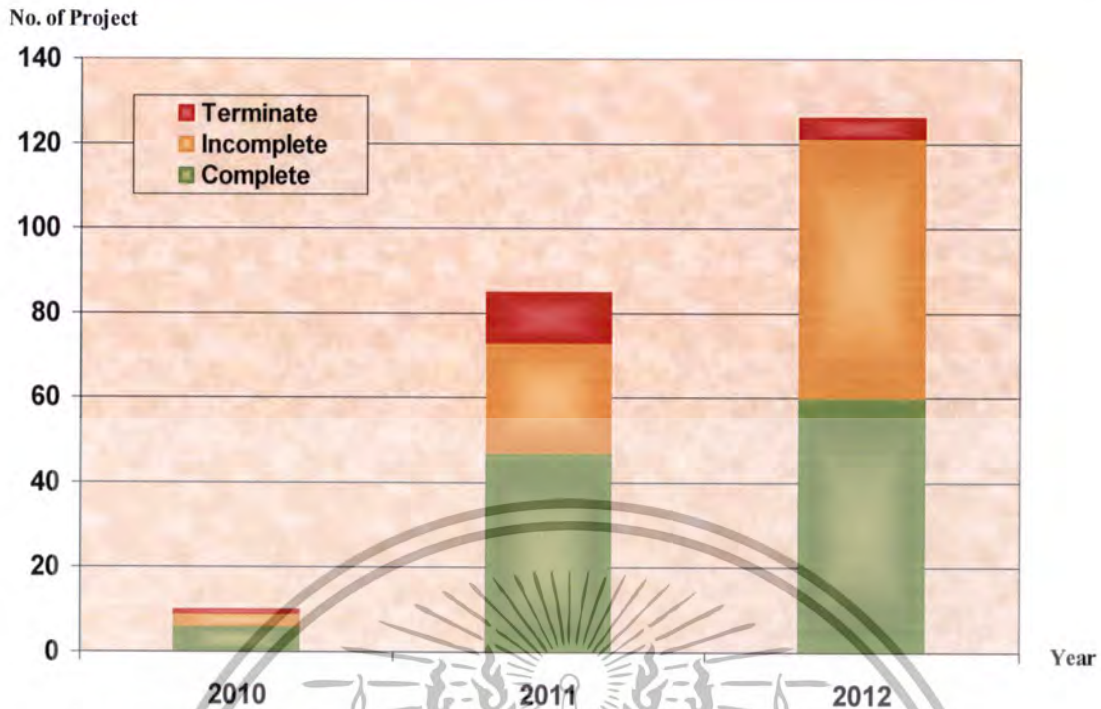
ภาพที่ 1.2 จำนวนพนักงานตามระดับสายดำ สายเขียว และสายเหลือง แยกเป็นรายปี
ที่มา : บริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) (2556)

จากภาพที่ 1.2 จะเห็นได้ว่าในปัจจุบัน (ปี 2013) มีพนักงานระดับ สายดำ (Black Belt) จำนวน 12 คน ซึ่งเป็นพนักงานตำแหน่ง Manager, Supervisor และ Engineer, มีพนักงานระดับสายเขียว (Green Belt) จำนวน 117 คน ซึ่งเป็นพนักงานตำแหน่ง Manager, Supervisor และ Engineer และมีพนักงานระดับสายเหลือง (Yellow Belt) จำนวน 33 คน ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับ Foreman และ Operator ทั้งนี้บริษัทมีเป้าหมายจะเพิ่มพนักงานระดับ Black Belt, Green Belt และ Yellow Belt จำนวน 3 คน, 20 คน และ 30 คน ต่อปี ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังมีพนักงานระดับ แชมป์โยนส์ (Champions) ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับจัดการ และมีพนักงานระดับ ครูสายดำ (Master Black Belt) จำนวน 1 คน ซึ่งเป็นพนักงานระดับ Senior Manager สังกัดกลุ่มปรับปรุงกระบวนการและสินชிகส์ซิกม่า (Group Process Improvement & Lean Six Sigma)

ปัญหาของการดำเนินการโครงการจัดทำระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของบริษัทคือ มีจำนวนโครงการที่ถูกยกเลิก (Terminate) และโครงการที่ยังไม่ปิด (Incomplete) อยู่เป็นจำนวนมาก ดังแสดงในภาพที่ 1.3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 1.3 เปรียบเทียบจำนวนโครงการที่ถูกยกเลิก (Terminate), โครงการที่ยังไม่ปิด (Incomplete), และโครงการที่ปิดแล้ว (Complete)

ที่มา : บริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) (2556)

จากภาพที่ 1.3 จะเห็นได้ว่าจำนวนโครงการตั้งแต่ปี 2010 (พ.ศ. 2553) ถึง 2012 (พ.ศ. 2555) มีทั้งหมด 221 โครงการ และมีโครงการที่ถูกยกเลิก (Terminate) ทั้งหมด 18 โครงการ ซึ่งคิดเป็น ร้อยละ 8.14 ของจำนวนโครงการทั้งหมด และมีโครงการที่ยังไม่ปิด (Incomplete) ทั้งหมด 90 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 40.73 ของจำนวนโครงการทั้งหมด ดังนั้น หากรวมทั้งโครงการที่ถูกยกเลิก (Terminate) และโครงการที่ยังไม่ปิด (Incomplete) เข้าด้วยกัน จะคิดเป็นร้อยละ 48.87 ของจำนวนโครงการทั้งหมด

จากการสำรวจข้อมูล และพูดคุยกับพนักงานระดับ Black Belt หลายคน ได้ให้ความเห็นว่า สาเหตุที่โครงการหลายโครงการไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น อาจเนื่องมาจาก ผู้รับผิดชอบโครงการบางคนเห็นว่าโครงการที่ตนรับผิดชอบนั้นไม่ได้อยู่ใน KPI หรือ เป้าหมายของหน่วยงานที่ตนต้องรับผิดชอบ บางคนคิดว่าถ้าหากปิดโครงการที่ตนดำเนินการอยู่ในปีนี้ เมื่อถึงปีหน้าตนก็ต้องเปิดโครงการใหม่อีก เป็นการเพิ่มภาระที่นอกเหนือจากงานประจำที่มากมายอยู่แล้ว บางคนเมื่อดำเนินการไปซักระยะหนึ่งก็เกิดปัญหาในเรื่องการเก็บข้อมูล และการเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ ตามหลักการของ Six Sigma จึงเกิดความท้อถอยที่จะดำเนินการต่อ บางคนไม่ได้รับความช่วยเหลือในการสนับสนุนด้านข้อมูลอย่างเพียงพอจาก Team Member ซึ่ง Team Member ของแต่ละโครงการโดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ยังไม่เคยเข้ารับการอบรม Six Sigma เลย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ๆ ด้วยเหตุผลต่าง ๆ เหล่านี้ จึงเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้โครงการที่น่าสนใจหลายโครงการไม่ได้รับการสานต่อจนเสร็จสมบูรณ์ส่งผลให้ตัวเลขรวมโครงการที่ค้างปิดเพิ่มขึ้นทุกปี ๆ

ดังนั้น สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำคือ การหาวิธีแก้ปัญหาให้พนักงานมีความตระหนักรู้ในการมีส่วนร่วม และเห็นความสำคัญของระบบการบริหารแบบ Six Sigma ให้มากขึ้น โดย อรุณ ตั้งเจริญ (2548) เคยกล่าวไว้ว่า “ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพ Six Sigma นั้น นับว่ามีความสำคัญยิ่งกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ เพราะถึงแม้ว่าระบบการบริหารคุณภาพนั้นได้มีการปรับปรุง และนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรหนึ่ง ๆ แต่อาจไม่ประสบผลสำเร็จในบางองค์กรได้เช่นกัน ถ้าผู้ที่เกี่ยวข้องไม่เห็นคุณค่าที่แท้จริงของระบบ”

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิธีการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่ต้องการขับเคลื่อนให้องค์การไปสู่ความสำเร็จได้ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชน สามารถจะประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการพัฒนาองค์กรรูปแบบอื่น ๆ เพราะมีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เทียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และบรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารคุณภาพเชิงรวมทั่วทั้งองค์กร ประกอบกับในปัจจุบัน มีแรงผลักดันมากมายทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ได้ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนไปอย่างเห็นได้ชัด การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนเป็นผลให้องค์การที่เคยมั่งคั่งเฟื่องฟูในอดีต จะไม่สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในศตวรรษที่ 21 ส่วนองค์กรที่จะยืนหยัดอยู่ได้ คือ การเป็นองค์กรที่ปรับตัวกับโลกใหม่ได้อย่างดีที่สุด ซึ่งก็คือองค์กรที่พร้อมจะเรียนรู้ที่สุดนั่นเอง ซึ่ง Harrison Owen (1991) เขียนไว้ในหนังสือ Riding the tiger : Doing Business in a Transforming World ว่า “ในอดีตที่ผ่านมา หน้าที่สำคัญขององค์กรธุรกิจก็คือ สร้างผลผลิตและผลกำไร แต่ปัจจุบันนี้ หน้าที่สำคัญอันดับต้น ๆ กลับกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ก็ไม่ได้หมายความว่าผลผลิตและผลกำไรไม่มีความสำคัญอีกต่อไป แต่เป็นเพราะว่าถ้าปราศจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อย่างรวดเร็ว และอย่างมีประสิทธิภาพ ธุรกิจก็ไม่อาจมีผลผลิตและกำไรต่อไปได้” กล่าวคือ แรงผลักดันและการเปลี่ยนแปลงภายนอก ทำให้องค์การต้องปรับตัว ดังเช่นที่ Revans, R. W. (1983) ได้เคยกล่าวไว้ว่า “การเรียนรู้ภายในต้องเท่าเทียม หรือไม่ก็ต้องล้ำหน้ากว่าการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นภายนอกองค์กร มิเช่นนั้นองค์กรก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้” องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ ความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว พลัง และความสามารถในการเรียนรู้ที่มากกว่าเดิม เพื่อให้สามารถเผชิญกับความต้องการที่กำลังเปลี่ยนได้ดีกว่าเดิม

การดำเนินธุรกิจในอนาคตต้องเผชิญกับข้อจำกัดหลายอย่าง อันเป็นอุปสรรคปัญหาต่อการดำเนินธุรกิจ และเป็นเหตุให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นจากหลาย ๆ ปัจจัย เช่น ต้นทุนค่าแรงงาน ต้นทุนค่าวัตถุดิบ ต้นทุนค่าพลังงาน ที่ล้วนแล้วแต่นั้นวันจะสูงขึ้น ประกอบกับธุรกิจมีคู่แข่งมากขึ้น และทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น องค์กรต้องการที่จะลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสินค้าลง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และต้องการผลกำไรมากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัว ปรับวิธีการทำธุรกิจ ในการลดต้นทุนการผลิต ผู้ประกอบการมีความจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างในการประกอบธุรกิจ ซึ่งปัจจุบันหลาย ๆ บริษัทได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มคุณภาพของผลผลิต ตลอดจนสร้างคามพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่ง ปิยาภรณ์ อาสาทรงธรรม (2552) ได้เคยกล่าวไว้ว่า “ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาการลดต้นทุนต่าง ๆ และเลือกวิธีการลดต้นทุนให้เหมาะสมกับธุรกิจ และจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น สภาพความเป็นอยู่ของบุคลากร ขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น ในโลกของธุรกิจ ผู้บริหารต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตลาดไม่ได้เป็นของผู้ผลิตแต่ฝ่ายเดียวอีกต่อไป สิ่งที่ถูกค้าต้องการและตอบสนองให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ธุรกิจจึงจะอยู่รอดได้ และสุดท้ายอย่าลืมว่า ในการบริหารธุรกิจของผู้ประกอบการ จะต้องเน้นที่กระบวนการมากกว่าที่ผลลัพธ์ ซึ่งจะมีผลทำให้ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และมีกลยุทธ์ต่าง ๆ ด้านการลดต้นทุนที่หลากหลายได้มากกว่าคู่แข่ง อันจะทำให้ธุรกิจสามารถสร้างความยั่งยืนในระยะยาวได้แต่เนื่องจากสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่ทวีความรุนแรง ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูง ส่งผลให้ธุรกิจอุตสาหกรรมต่างต้องแสวงหาวิถีทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและพัฒนางาน เพื่อลดต้นทุนและทำกำไรได้มากขึ้น”

จากความสำคัญของปัญหา ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้เพราะ หากพนักงานขาดการมีส่วนร่วมที่เพียงพอ ต่อระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma แล้ว ย่อมส่งผลให้การดำเนินโครงการทั้งหลายขาดการสานต่อ และไม่อาจประสบความสำเร็จได้ อีกทั้งยังทำให้องค์กรต้องสูญเสียงบประมาณในการดำเนินการไปโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งยังเป็นการทำให้องค์กรเสียโอกาสทางธุรกิจอีกด้วย โดยตัวแปรที่นำมาศึกษานี้เป็นแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพราะหากพนักงานได้ตระหนักถึงความสำคัญของการนำระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma มาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหาร กอปรกับองค์กรมีการสนับสนุนส่งเสริมอย่างจริงจังจึงให้พนักงานทุกคนรับทราบ เข้าใจ และมีส่วนร่วมแล้ว ก็จะส่งผลทำให้ บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) มีศักยภาพที่จะแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 พลวัตการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี บุคคลมีความเป็นเลิศ การปรับเปลี่ยนองค์การ และการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

สมมติฐานที่ 2 พลวัตการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี บุคคลมีความเป็นเลิศ และการปรับเปลี่ยนองค์การ ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Marquardt (1996) และ Senge (1990) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้ทำการคัดกรองตัวแปรอิสระจากแนวคิดของ Marquardt (1996) และ Senge (1990) ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้
2. การจัดการความรู้
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
5. บุคคลมีความเป็นเลิศ
6. การปรับเปลี่ยนองค์การ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ มาศึกษาร่วมกับแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้งานวิจัยมีความครอบคลุมและชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้นำงานวิจัยเรื่องความรู้และเจตคติที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีน ซีกส์ ซีกม่า ของผู้บริหารในอุตสาหกรรมผู้ผลิต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ในเขตอุตสาหกรรมบางปะอิน จ.อยุธยา อภิวัดน์ กอศรีลบุตร (2553) การเปรียบเทียบการรับรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการในการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่า ในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี เสาวลักษณ์ เทศปลื้ม (2553) และ ความรู้และการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท ทีโอเอฟเอ็นที (ประเทศไทย) จำกัด อธิกา จันทร์ศิริ (2555) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ และได้ทำการศึกษาข้อมูลของพนักงานในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งข้อมูลตามลักษณะของตัวแปรออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ จากแนวคิดของ Marquardt (1996) และ Senge (1990) 2) การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ตามแนวคิดในงานวิจัยของ เสาวลักษณ์ เทศปลื้ม (2553) และ 3) การมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ตามแนวคิดในงานวิจัยของอธิกา จันทร์ศิริ (2555)

ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ดังแสดงในภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ทำการศึกษาวิจัย เป็นพนักงานในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีพนักงานทั้งสิ้น 1,541 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลของ บริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ข้อมูล ณ เดือนกรกฎาคม 2556)

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ใช้ Multiple Linear Regression เป็นเครื่องมือทางสถิติในการทดสอบ โดยแบ่งตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1. พฤติการณ์เรียนรู้
2. การจัดการความรู้
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
5. บุคคลมีความเป็นเลิศ
6. การปรับเปลี่ยนองค์การ
7. การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

ตัวแปรตาม คือ การมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

1.5.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

ระยะเวลาการดำเนินงานวิจัยและเก็บข้อมูลอยู่ระหว่างเดือนกันยายน พ.ศ. 2556 ถึง พฤศจิกายน พ.ศ. 2556 รวมเป็นเวลา 3 เดือน

1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1. การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma หมายถึง กระบวนการซึ่งมองตีความ หรือแปลข้อมูลระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma จากอวัยะรับความรู้สึกแล้วมีการแสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจ จากการตีความนั้นโดยอาศัยประสบการณ์ในอดีต ส่งผลทำให้บุคคลทราบถึงข้อดีที่เกิดขึ้นจากการใช้ระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ผลสุดท้ายก็เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) นำมาซึ่งกำไรสูงสุดให้แก่องค์กรนั่นเอง

2. การมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานพัฒนา ในลักษณะของการเข้าร่วมการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดการตั้งแต่ การเข้าร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมติดตามประเมินผล โดยมุ่งเน้นที่การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของพนักงานระดับล่าง (Bottom Line) ด้วยการใช้ความจริง ข้อมูล การวิเคราะห์ทางสถิติอย่างเป็นระเบียบในการออกแบบขั้นตอนการทำงาน และมีการติดตามผลตลอดเวลา เพื่อลดความผิดพลาด (Minimize Waste) จนเข้าใกล้ระดับข้อบกพร่องเป็นศูนย์ และใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าที่สุด

3. องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ โดยมีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต ส่งเสริมการเรียนรู้ กระตุ้น อำนาจความสะดวก เน้นพัฒนาบุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเอง และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยบุคลากรได้ นำสิ่งที่องค์การสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อเป็นไปตาม วิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ นำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ ประกอบกับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จของตนเองและองค์การ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

3.1 พลวัตการเรียนรู้ หมายถึง สภาพที่หน่วยงานได้มีการแลกเปลี่ยนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในบุคคล ทีมงานและระดับองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรมีทักษะในการรับฟัง ปรับตัว ให้เข้ากับสถานการณ์และการให้ข้อมูลย้อนกลับ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการพัฒนาทีมงานให้มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันตลอดจนมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

3.2 การจัดการความรู้ หมายถึง ระบบย่อยของความรู้ที่ครอบคลุมการเปลี่ยนผ่านความรู้จากแหล่งความรู้ จากแหล่งความรู้ไปสู่ความรู้เพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ โดยมีระบบฐานข้อมูลรวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรสามารถเข้าถึงระบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศจากทั้งภายในและภายนอกองค์การและพร้อมที่จะให้บริการเพื่อที่จะนำข้อมูลไปใช้ปรับปรุงงาน พร้อมทั้งติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์การ ซึ่งรวมถึงการเทียบเคียงแข่งดีในการปฏิบัติที่เป็นเลิศ บุคลากรได้รับการฝึกฝนทักษะในด้านการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ มีโครงการสาขิตต่าง ๆ เพื่อการทดสอบวิธีในการพัฒนาการปฏิบัติงาน การแข่งขันความรู้ที่แก่ผู้อื่น มีการใช้ทีมข้ามสายงาน โดยองค์การดำเนินการพัฒนาไกล เพื่อที่จะแบ่งปันการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง

3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง สมาชิกมาร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียว ทำให้สภาพการคาดหวังในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นได้

3.4 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ โดยองค์การมีระบบข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพบุคลากรมีความพร้อมในการเข้าถึงระบบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับบริการเชิงงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ผ่านการยินยอมจากเจ้าของลิขสิทธิ์ หากมีผู้ใดฝ่าฝืนจะดำเนินการตามกฎหมายต่อไป

สารสนเทศ ซึ่งบุคลากรพร้อมที่จะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ช่วยในการเรียนรู้ อีกทั้งได้จัดทำมีระบบเพื่อสนองความต้องการในการเรียนรู้ โดยที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เขาต้องการเพื่อนำไปใช้การทำงานได้

3.5 บุคคลมีความเป็นเลิศ หมายถึง สมาชิกมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดีใฝ่เรียนรู้ สามารถเพิ่มศักยภาพของตนเอง และมีแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตและองค์การ

3.6 การปรับเปลี่ยนองค์การ หมายถึง บุคลากรในองค์การมีความรู้ความเข้าใจ มีความตระหนักต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้รวมทั้งมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลว มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรและทีมงานที่มีการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและช่วยให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศให้กับองค์การในการเรียนรู้กำหนดกิจกรรมไว้ในแผนปฏิบัติการ มีนโยบายลดขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อให้เกิดการสื่อสาร การประสานงานและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของบริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร ตำรา ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลออนไลน์ต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบแนวความคิดที่จะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาได้ครอบคลุมและชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยจำแนกรายละเอียดในการศึกษาตามลำดับดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วม
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma
- 2.4 สถานการณ์การผลิตอุตสาหกรรมการผลิตบรรจุภัณฑ์แก้ว และประวัติบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

2.1.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

มีนักวิชาการจำนวนมากทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้นิยามความหมายของการมีส่วนร่วมไว้หลากหลาย ดังนี้

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้นกับทั้งทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย

ไพรัตน์ เดชะรินทร์ (2527) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่รัฐบาลทำการส่งเสริม ชักนำสนับสนุน และสร้างโอกาสให้ประชาชนในชุมชน ทั้งในรูปส่วนบุคคล กลุ่มคน ชมรม สมาคม มูลนิธิ และองค์การอาสาสมัครรูปแบบต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องร่วมกันให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้ คือ

1. ร่วมกันศึกษาค้นคว้าปัญหา และสาเหตุปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน ตลอดจนความ

ต้องการของชุมชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ร่วมพัฒนา สร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขและลดปัญหาของชุมชน หรือเพื่อสร้างสื่อใหม่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือสนองความต้องการของชุมชน

3. ร่วมวางแผนนโยบายหรือแผนงานหรือโครงการหรือกิจกรรม เพื่อขจัดและแก้ไขปัญหา และสนองความต้องการของชุมชน

4. ร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีขีดจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

5. ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบบริหารการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

6. ร่วมลงทุนในกิจกรรมของโครงการชุมชนตามขีดความสามารถของตนเอง และของหน่วยงาน

7. ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการและกิจกรรมที่ได้ทำไว้ ทั้งโดยเอกชนและรัฐบาล ให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์ (2531) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งอ้างถึงความหมายการมีส่วนร่วมที่องค์การสหประชาชาติให้ไว้ว่า การมีส่วนร่วมจะต้องมีความหมายครอบคลุมถึง

1. การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการพัฒนา
2. การที่ประชาชนมีส่วนร่วมช่วยเหลือในการปฏิบัติตามโครงการพัฒนา
3. การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกขั้นตอนในกระบวนการพัฒนา

เจริญ ภัตตระ (2540) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน (People's Participation) หรือการมีส่วนร่วมของชุมชนว่า หมายถึง ความพร้อมและโอกาสที่ทั้งฝ่ายรัฐบาลและฝ่ายประชาชนหรือชุมชน ยอมรับผิชอบและกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน และยังได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนในทรรศนะที่แตกต่างกันอีก 4 ความหมาย คือ

1. การที่มีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การที่กลุ่มประชาชนหรือขบวนการของประชาชนซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาเป็นผู้ที่อยู่ในวงนอกระบบราชการ ได้เพิ่มความสามารถในการควบคุมทรัพยากรและสถาบันต่าง ๆ ตามสถานะสังคมที่เป็นอยู่

2. การที่มีส่วนร่วมของประชาชน คือ การที่ประชาชนหรือชุมชน พัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ในการจัดการและควบคุมการใช้และกระจายทรัพยากร และปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในสังคมเพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีพทางเศรษฐกิจและสังคมตามความจำเป็นอย่างสมศักดิ์ศรีในฐานะสมาชิกสังคม และในการมีส่วนร่วม ประชาชนได้พัฒนาการรับรู้และภูมิปัญญา ซึ่งแสดงออกในรูปการตัดสินใจในการกำหนดชีวิตของตนเองอย่างเป็นตัวของตัวเอง

3. การที่มีส่วนร่วมของประชาชน คือ กระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง ร่วมใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้และความชำนาญร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมและสนับสนุนติดตามผลการปฏิบัติงานขององค์กรและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การที่มีส่วนร่วมของประชาชน คือ กระบวนการที่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้รับโอกาสและได้ใช้โอกาสที่ได้รับแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิด แสดงออกซึ่งสิ่งที่เขามี แสดงออกซึ่งสิ่งที่เขาต้องการ แสดงออกซึ่งปัญหาที่กำลังเผชิญและแสดงถึงซึ่งวิธีแก้ปัญหา และลงมือปฏิบัติโดยการช่วยเหลือของหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุด

United Nation (อ้างถึงใน สุภิญญา คงงาม. 2551) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนในชุมชนสามารถมีโอกาสเข้าดำเนินการและมีอิทธิพลในกิจกรรมและกระบวนการพัฒนาทั้งยังได้รับผลแห่งการพัฒนาเสมอกันอีกด้วย โดยมีลักษณะที่สำคัญ คือ

- เข้าร่วมดำเนินการในความพยายามในการพัฒนา
- ได้รับส่วนแบ่งในผลประโยชน์ของการกระทำตามที่ควรจะเป็น
- มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายนโยบาย การวางแผนรวมทั้งกิจกรรมในโครงการ

จากความหมายการมีส่วนร่วมตามทฤษฎี ของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ในลักษณะของการเข้าร่วมการจัดการตั้งแต่ การเข้าร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมติดตามประเมินผลในรูปขององค์การที่ได้รับผลประโยชน์หรือผลกระทบโดยตรงจากการพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยจะให้ความหมายนี้เป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งนี้ต่อไป

2.1.2 ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

ในเรื่องความสำคัญของการมีส่วนร่วมนี้ ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมไว้ดังต่อไปนี้

ยูว็ฒน์ วุฒิเมธี (2526) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในความริเริ่ม การพิจารณาตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบถึงตัวประชาชน การที่จะสามารถทำให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน เพื่อแก้ไขปัญหามาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนที่ดีขึ้นนั้น ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงต้องยอมรับปรัชญาการพัฒนาชุมชนพื้นฐานว่า มนุษย์ทุกคนต่างมีความปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น พร้อมทั้งจะอุทิศตนเพื่อกิจกรรมของชุมชน ขณะเดียวกันต้องยอมรับด้วยความบริสุทธิ์ใจว่ามนุษย์นั้นสามารถพัฒนาได้ถ้ามีโอกาสและได้รับการชี้แนะอย่างถูกต้อง การให้ประชาชนคิดริเริ่มในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ในการที่พิจารณา ตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบถึงตัวประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นแนวคิดทางยุทธศาสตร์ของหลักการพัฒนาชุมชนที่จะนำประชาชนให้บังเกิด

ความศรัทธาในตัวเอง เชื่อมั่นในการดำเนินงานตาม โครงการพัฒนาต่าง ๆ ในชุมชน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์ (2531) กล่าวว่า ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนเมื่อมองในแง่ของการบริหารงานพัฒนา จะพบว่า

1. ช่วยทำให้ประชาชนยอมรับโครงการมากขึ้น เนื่องจากเป็นโครงการที่ตรงกับปัญหาและความต้องการของประชาชน
2. ประชาชนจะเกิดความรู้สึกผูกพันและรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นโครงการที่ตรงกับปัญหาและความต้องการของประชาชน
3. การดำเนินโครงการจะราบรื่นได้รับความร่วมมือจากประชาชนมากขึ้น
4. โครงการจะให้ประโยชน์แก่ประชาชนมากขึ้น และมีการระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนามากขึ้น
5. ช่วยพัฒนาขีดความสามารถของประชาชนมากขึ้น

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2532) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนนับว่ามีความสำคัญอย่างมาก แต่การมีส่วนร่วมของประชาชนก็มิได้หมายความว่าต้องให้ประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกสิ่งทุกอย่างตลอดเวลาโดยไม่จำกัดขอบเขต ทั้งนี้งานพัฒนานั้นไม่อาจหลีกเลี่ยงจากระบบราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของทางราชการได้ และงานพัฒนาชุมชนยังต้องเกี่ยวข้องกับประชาชนในชุมชน ซึ่งตามความเป็นจริง ประชาชนมิได้มีความพร้อมเท่าเทียมกันหมด บางชุมชนอาจพร้อมมากเพราะประชาชนมีการศึกษาดี มีฐานะทางเศรษฐกิจดี หรืออยู่ใกล้ที่เจริญ บางชุมชนอาจไม่มีความพร้อมเพราะมีสภาพตรงข้าม ดังนั้นการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ต้องมีการจำกัดขอบเขต และถ้าหากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ หรือระยะเวลาด้วยแล้ว ก็จะทำให้โอกาสเข้ามามีส่วนร่วมลดน้อยลงไปด้วย

Ramos and Fletcher (1982) กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ

1. เป็นเครื่องชี้ว่าการตัดสินใจของรัฐบาลมาจากความต้องการของประชาชน
2. เพิ่มความรับผิดชอบและเพิ่มความสามารถในการตรวจสอบได้ของรัฐที่มีต่อประชาชน
3. ช่วยในการสร้างแผนต่าง ๆ ที่ดีกว่าเดิม
4. เพิ่มความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
5. สร้างการสนับสนุนให้แก่หน่วยวางแผน

2.1.3 รูปแบบและลักษณะของการมีส่วนร่วม

จากการศึกษารูปแบบและลักษณะของการมีส่วนร่วม จะเห็นได้ว่าในทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ มีทั้งคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันดังต่อไปนี้

นิรันดร์ จงวุฒิเวชย์ (2527) ได้กล่าวว่าลักษณะของการมีส่วนร่วมมีหลายระดับ ตั้งแต่เป็นสมาชิก จนถึงการเป็นผู้นำ ดังนี้

1. เป็นสมาชิก
2. เป็นสมาชิกที่เข้าร่วมการประชุม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. เป็นสมาชิกที่บริจาคเงินช่วย
4. เป็นกรรมการ
5. เป็นประธานกรรมการ
6. สมาชิกผู้้นทำอะไรระหว่างประชุม
7. สมาชิกผู้้นเล่นบตอะไรในที่ประชุม

ไพรัตน์ เดชะรินทร์ (2527) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายการพัฒนา คือ

1. ร่วมทำการศึกษาค้นคว้าถึงปัญหา และสาเหตุที่เกิดปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน ตลอดจนความต้องการของชุมชน
2. ร่วมค้นหาสร้างรูปแบบ และวิธีการพัฒนา เพื่อแก้ไขและลดปัญหาของชุมชนหรือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน หรือสนองความต้องการของชุมชน
3. ร่วมวางแผนนโยบายหรือแผนงานหรือโครงการหรือกิจกรรมเพื่อจัดและแก้ไข ตลอดจนสนองความต้องการของชุมชน
4. ร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม
5. ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ร่วมการลงทุนในกิจกรรมของชุมชนตามขีดความสามารถของหน่วยงาน
7. ร่วมปฏิบัติตามนโยบายแผนงานโครงการ และกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
8. ร่วมควบคุมติดตามประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการรวมถึงกิจกรรมทำไว้ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

Cohen and Uphoff (1977) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมประกอบด้วยกิจกรรมใหญ่ ๆ 4 กิจกรรม คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมตามโครงการ การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลตามโครงการ ซึ่งสามารถอธิบายกิจกรรมดังกล่าวได้ดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-Making) หมายถึง เป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการมีส่วนร่วม ทั้งนี้จะต้องกำหนดระดับของการมีส่วนร่วม กำหนดวิธีการเข้ามามีส่วนร่วม และกำหนดตัวบุคคลที่จะเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งในขั้นนี้เป็นการร่วมตัดสินใจหรือกำหนดรายละเอียดที่จะดำเนินโครงการ
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) คือ การที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ โดยร่วมแรงงาน ร่วมสมทบค่าใช้จ่าย ร่วมสมทบวัสดุอุปกรณ์ และร่วมในการให้ข่าวสารข้อมูลที่จำเป็น ตลอดจนเข้ามามีส่วนร่วม โดยเป็นกรรมการของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในโครงการ หรือร่วมในการบริหารและการประสานงาน

3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Participation in Benefits) คือการที่ประชาชนได้รับผลประโยชน์จากการเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการพัฒนา เช่น มีรายได้เพิ่มขึ้น มีเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ มีคู คลอง ได้รับการศึกษาเพิ่มขึ้น หรือมีการกระจายโอกาสทางการศึกษา มีจำนวนบุคลากรด้านการแพทย์ต่อประชาชนเพิ่มขึ้น หรือมีอำนาจในการปกครอง

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Participation in Evaluation) หมายถึง การประเมินผลด้านการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนว่าเป็นไปอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ และมีอำนาจมากน้อยเพียงใดในการเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงการประเมินโครงการโดยผ่านกระบวนการทางการเมืองหรือผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงความเกี่ยวข้องและผลกระทบต่อกันระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ของการมีส่วนร่วม ได้ดัง ภาพที่ 2.1

Ramos and Fletcher (1982) ได้กล่าวถึงมิติของการมีส่วนร่วมว่ามี 3 ส่วนคือ

1. รูปแบบของการมีส่วนร่วม เช่น การตัดสินใจ การดำเนินการ การใช้ประโยชน์ และการประเมินผล
2. วิธีการมีส่วนร่วม เช่น ความสมัครใจ การบังคับ ระยะเวลา ขนาด และระดับการให้ได้รับอำนาจ
3. บุคคลที่มีส่วนร่วม เช่น ผู้นำชุมชน ผู้อาศัย ข้าราชการ หรือนักการเมือง นักวิชาการ ชาวต่างประเทศ



ภาพที่ 2.1 ผลกระทบท่อกันระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ของการมีส่วนร่วม

ที่มา: Cohen and Uphoff (1977)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Cohen and Uphoff (อ้างถึงใน ประภาพร ศรีสถิตย์ธรรม. 2543) ได้สร้างกรอบพื้นฐานเพื่อการอธิบายและวิเคราะห์การมีส่วนร่วมในแง่ของรูปแบบของการมีส่วนร่วม โดยแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนคือ
 - 1.1 การริเริ่มตัดสินใจ
 - 1.2 ดำเนินการตัดสินใจ
 - 1.3 ตัดสินใจลงมือปฏิบัติการ
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ ประกอบไปด้วย
 - 2.1 การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร
 - 2.2 การเข้าร่วมในการบริหาร
 - 2.3 การประสานขอความร่วมมือ
3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็
 - 3.1 ผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ
 - 3.2 ผลประโยชน์ทางด้านสังคม
 - 3.3 ผลประโยชน์ส่วนบุคคล
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล เป็นการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด และเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป

ซึ่งสามารถสรุปรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ Cohen และ Uphoff เสนอไว้ดังภาพที่ 2.2 ที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชน ในขั้นตัดสินใจว่ามีความสำคัญมาก การตัดสินใจจะมีผลต่อการปฏิบัติการ และจากการปฏิบัติการ จึงมีผลต่อไปยังการรับผลประโยชน์และการประเมินผล และในขณะเดียวกันการตัดสินใจก็จะส่งผลโดยตรงต่อการรับผลประโยชน์และการประเมินผลด้วย

นอกจากนี้ Cohen and Uphoff (อ้างถึงใน เขมราฐ ขัมภรัตน์. 2544) ยังได้กล่าวถึงมิติของการมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจำแนกได้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นจากเบื้องบนหรือเบื้องล่าง
2. การจูงใจให้มีส่วนร่วมเกิดขึ้น โดยสมัครใจ หรือบังคับ
3. แบบแผนขององค์การ ซึ่งมีผลต่อการมีส่วนร่วม กล่าวคือ บุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่มเข้าไปมีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกกลุ่มที่มีบทบาทมาก และใช้องค์การให้เป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ส่วนตัว

4. ช่องทางการมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้น

- 4.1 การมีส่วนร่วมโดยมีเอกชนแต่ละกลุ่ม หรือผ่านกลุ่ม
- 4.2 การมีส่วนร่วมโดยตรงหรือ โดยอ้อม (ผ่านตัวแทน)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3 การมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

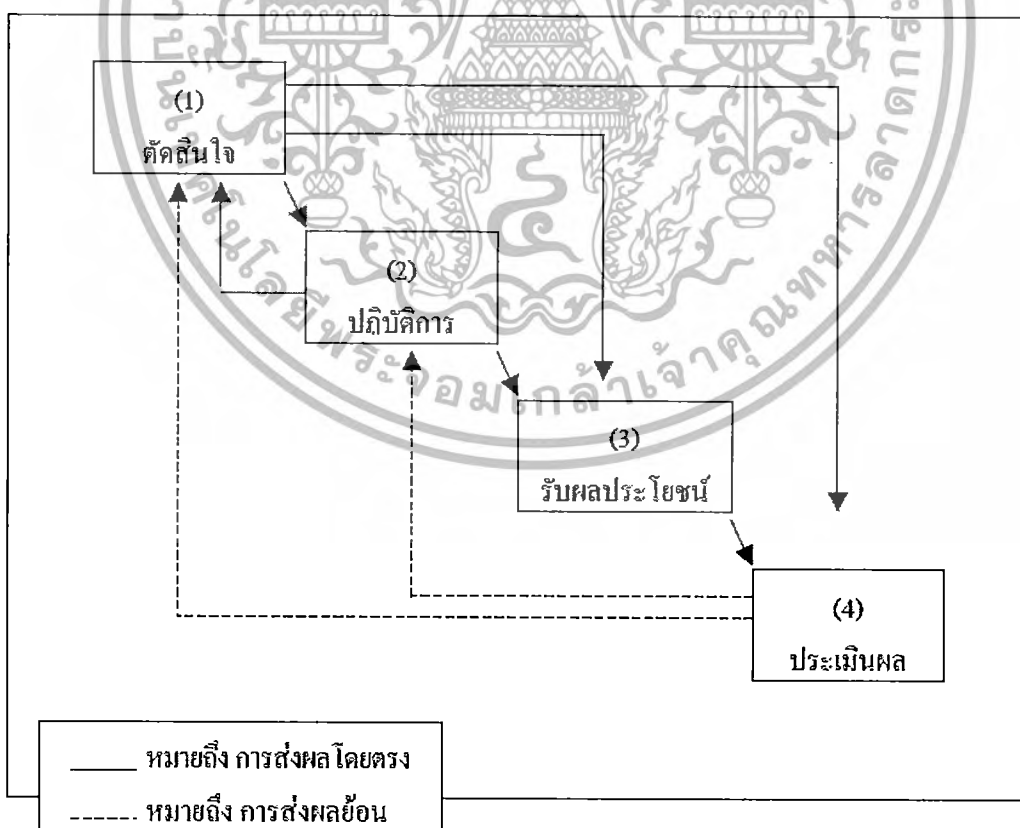
- 5. ระยะเวลา (Duration) ความต่อเนื่องของกิจกรรม
- 6. ขอบข่าย (Scope) กิจกรรมควบคุมขนาดไหน
- 7. อำนาจของการตัดสินใจมีส่วนร่วม

2.1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วม

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม ในทัศนะของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน สามารถรวบรวมมานำเสนอได้ ดังนี้

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมไว้ 3 ปัจจัยหลัก

1. ความศรัทธาที่มีต่อความเชื่อถือนของบุคคลสำคัญ และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ต่าง ๆ ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การลงแขก การบำเพ็ญประโยชน์
2. ความเกรงใจที่มีต่อบุคคลที่เคารพนับถือหรือมีเกียรติยศ ตำแหน่ง ทำให้ประชาชนเกิดความเกรงใจที่จะมีส่วนร่วมอยู่ด้วยทั้ง ๆ ที่ยังไม่มีความศรัทธาหรือความเต็มใจอย่างเต็มเปี่ยมที่จะกระทำซึ่งผู้ใหญ่ออกปากขอแรง ผู้น้อยก็ปฏิบัติตาม
3. อำนาจบังคับที่เกิดจากบุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่า ทำให้ประชาชนถูกบีบบังคับให้มีส่วนร่วมในการกระทำต่าง ๆ เช่น บังคับให้ทำงานเยี่ยงทาส



ภาพที่ 2.2 แผนภูมิแสดงรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนตามแนวคิดของ Cohen and Uphoff

ที่มา: Cohen and Uphoff (1977)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สากล สถิติวิทยานันท์ (2532) ได้ให้ความเห็นว่า การมีส่วนร่วมเกิดจากแนวความคิดสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกัน ซึ่งเกิดจากความสนใจและความห่วงกังวลส่วนบุคคลซึ่งบังเอิญพ้องต้องกัน กลายเป็นความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกันของส่วนรวม

2. ความเดือดร้อนและความไม่พึงพอใจร่วมกัน ที่มีอยู่ต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่นั้น ผลักดันให้พุ่งไปสู่การรวมกลุ่ม วางแผน และลงมือทำงานร่วมกัน

3. การตกลงใจร่วมกันของสมาชิกในการที่จะเปลี่ยนแปลงกลุ่ม หรือชุมชนไปในทิศทางที่พึงปรารถนาการตัดสินใจร่วมกันนี้จะต้องรุนแรงและมากพอที่จะทำให้เกิดความริเริ่มกระทำการที่สนองตอบความเห็นชอบของคนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป การที่ประชาชนจะเข้ามามีส่วนร่วมหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับ 3 ประเด็นหลัก ๆ คือ

1. เงื่อนไขเกี่ยวกับประชาชน ได้แก่
 - 1.1 ความสามารถและศักยภาพของประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วม
 - 1.2 ความพร้อมของประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งมีทั้งความพร้อมทางด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และกายภาพ
 - 1.3 ความต้องการและความเต็มใจของประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วม
 - 1.4 ลักษณะพื้นฐานทางประชากร เช่น เพศ อายุ
 - 1.5 ค่านิยม ทัศนคติ ความคิด ความเชื่อส่วนบุคคล
 - 1.6 ความผูกพันกับชุมชน
2. เงื่อนไขเกี่ยวกับโครงการ ได้แก่
 - 2.1 ลักษณะโครงการ
 - 2.2 ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ
 - 2.3 ความเป็นไปได้ของโครงการ
 - 2.4 ระบบการบริหารจัดการโครงการ
 - 2.5 ความยืดหยุ่นของโครงการ
 - 2.6 ความต่อเนื่องเชื่อมโยงของโครงการ
 - 2.7 ความสลับซับซ้อนของเทคโนโลยี
 - 2.8 ทรัพยากรที่ต้องการ
3. เงื่อนไขแวดล้อมอื่น ๆ ได้แก่
 - 3.1 รัฐบาลยอมรับแนวคิดการมีส่วนร่วม รวมทั้งให้อิสระและโอกาสแก่ประชาชนในการเข้าร่วม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยหน่วยงานรัฐหรือหน่วยงานภายนอก

3.3 ลักษณะทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมของชุมชน

3.4 การชักชวนจากเพื่อนบ้าน ผู้นำ หรือผู้มีอิทธิพลต่อจิตใจ

3.5 การได้รับการสนับสนุนทรัพยากรหรือความรู้เท่าที่จำเป็นจากหน่วยงานภายนอก

3.6 การไหลเวียนของข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ ภายในชุมชน โดยเฉพาะหลักการปรัชญาและเทคนิควิธีการพัฒนาชุมชน

2.1.5 วิธีการวัดระดับการมีส่วนร่วม

วิธีการวัดระดับของการมีส่วนร่วมนี้ เป็นแนวคิดที่ชี้ให้เห็นถึงมาตรวัดระดับการมีส่วนร่วมว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากทรรศนะของนักวิชาการ ดังต่อไปนี้

ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์ (2531) ได้แสดงระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 7 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 ถูกบังคับ (ไม่มีส่วนร่วม)

ระดับที่ 2 ถูกล่อ (มีส่วนร่วมน้อย)

ระดับที่ 3 ถูกชักชวน (มีส่วนร่วมน้อย)

ระดับที่ 4 ถูกสัมผัสภาณความต้องการ (มีส่วนร่วมปานกลาง)

ระดับที่ 5 มีโอกาสเสนอความเห็น (มีส่วนร่วมปานกลาง)

ระดับที่ 6 มีโอกาสเสนอโครงการ (มีส่วนร่วมในระดับสูง)

ระดับที่ 7 มีโอกาสตัดสินใจด้วยตนเอง (มีส่วนร่วมในอุดมคติ)

Kasperson and Breitbank (อ้างถึงใน ประภาพร ศรีสถิตธรรม. 2543) ได้เสนอมাত্রวัดระดับการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. พิจารณาจากความถี่ของการกระทำ ซึ่งแสดงออกโดยการร่วมกระทำที่บ่อยครั้ง และมีระยะเวลาของการกระทำที่ยาวนาน

2. พิจารณาจากคุณภาพของการเข้าร่วมโดยพิจารณาจากผลและผลกระทบของการกระทำ เช่น ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การเปิดกว้างยอมรับความสามารถ และความคิดเห็นของผู้อื่น

Chapin (อ้างถึงใน ประภาพร ศรีสถิตธรรม. 2543) ได้เสนอเครื่องชี้วัดระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยได้กำหนดระดับความสำคัญ ของการมีส่วนร่วมกิจกรรมของสมาชิกในองค์การของชุมชนไว้

1. มีความสนใจและเข้าร่วมประชุม ได้แก่ การให้ความสนใจ ติดตามข่าวสารต่าง ๆ ของส่วนรวม และการเข้าร่วมประชุม เสนอแนะต่าง ๆ ในที่ประชุมกิจกรรมของส่วนรวม

2. ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ เช่น การอุทิศงาน เวลา ให้แก่ส่วนรวม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. เข้าเป็นสมาชิกหรือกรรมการ ได้แก่ การอุทิศแรงงานในการทำกิจกรรมของส่วนรวม โดยการสมัครเป็นสมาชิก หรือ เป็นกรรมการของชุมชน
4. เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การยอมรับใช้ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.1.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มต้นจากการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) โดยมีผลงานการศึกษาที่สำคัญของ Argyris and Schon (1978) ซึ่งการศึกษา มุ่งเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นสำคัญ เช่น การฝึกอบรมงานวัฒนธรรม ขององค์การ อาชีพ เป็นต้น ต่อมาได้มีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งต่อมาได้เข้าสู่ยุคของความสนใจใน ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งศึกษาภาพรวมทั้งระบบขององค์การ ซึ่งมีผู้สนใจศึกษา อย่างจริงจัง เริ่มตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา โดยเฉพาะกลุ่มอาจารย์ที่ MIT (Massachusetts Institute of Technology –Sloan School of Management) ภายใต้การนำของ Senge (1990) ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความสนใจ และได้เสนอความหมายและแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย

2.2.1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

โกศล ดีศีลธรรม (2546) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง แนวทางหลักที่เป็น ศิลปะของการปรับตัวอย่างรวดเร็วขององค์การที่รักษาทิศทางและคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์การ

ชนเชษ จำเกิด (2541) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สามารถ เรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่ เป้าหมายร่วมขององค์การ

ชารงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2547) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ จะต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาด ในที่ทำงานอยู่เสมอ และจะต้องมีการเรียนรู้ให้มากกว่าหรืออย่างน้อยเท่ากับความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์การที่ ประกอบ ด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นจะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมอย่างต่อเนื่องและเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง สรรหา การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็น

เอกลัษณ์เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สร้างเสริมขึ้นในองค์การอย่างมีระบบและมุ่งสู่เป้าหมายที่ชัดเจนซึ่งเป็นการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการใช้ การกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและ เชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ทั้งนี้โดยใช้แนวคิด ทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มี คุณค่าต่อตนเอง ต่อทีมและต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเน้นที่กระบวนการ เรียนรู้ของคนในองค์กร และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยองค์กรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม (พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547; อ้างอิงจาก Senge, 1990; Peddler, Burgoyne & Boydell, 1991; Garvin, 1993; Watkins & Marsick, 1993; Wick & Leon, 1993; Nevis, Dibella & Gould, 1995; อรรถวิทย์ ฤ ตะแก้วทุ่ง, 2541)

เยาวลักษณ์ สุจริตธรรม (2547) กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย เชื่อมโยงกับแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) แนวคิดการบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management / Total Quality Control) แนวคิดการประกัน คุณภาพ (Quality Assurance) และแนวคิดการจัดการคุณภาพ (Quality Management) จากแนวคิด ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่พัฒนาตนเองโดยการใส่ใจกับลูกค้าและคู่ค้า โดยการปรับเปลี่ยนและปรับปรุง กระบวนการ

วรภัทร์ ภูเจริญ (2547) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้เน้นว่าองค์กรต้องทำ กำไร หากองค์กรเปรียบเสมือนคน ก็ควรเป็นคนและพัฒนา มีความรู้ และบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นอมตะ หรืออยู่รอดได้

Senge (1990) ผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ให้ ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตน อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับ ต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ (Patterns of Thinking) และแตก แขนงของความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) ของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและเรียนรู้ไป ด้วยกันทั้งองค์กร

De Geus (1991, 1995) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่ ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านที่เขามีต่อองค์กร ต่อตลาด และต่อคู่แข่ง ในปี 1997 ผู้บริหารเห็นว่าองค์กรที่มีชีวิต (Living Company) คือองค์กรที่อนุรักษ์นิยมด้านการเงินที่ พนักงานระบุนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลาย

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความแตกต่าง และไวต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เป็นองค์การที่ไม่เน้นด้าน เศรษฐศาสตร์แต่เน้นที่คน

Peddler et.al. (1991) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ของสมาชิกทุก ๆ คน และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

Peddler, Burgoyne & Boydell (1991) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คนและมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ อย่างต่อเนื่อง

Watkins and Marsick (1992) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ให้ สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศ ให้แก่สมาชิก โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการ ปฏิบัติงาน และใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคลองค์กร และชุมชน

Garvin (1993) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีคุณลักษณะ ในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

Kim (1993) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเพิ่มพูนความสามารถของ องค์การเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

Barnett (1993) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเชิง ประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งาน กิจวัตรปลูกฝังไว้ใน “ความทรงจำ” ขององค์การ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้ เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

Dixon (1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การจงใจใช้กระบวนการ เรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์การ เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การไปในทิศทางที่ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนร่วมส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ

Marquardt and Reynolds (1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มี บรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคล ให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้สมาชิก มีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

Nevis (1995) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นความสามารถหรือ กระบวนการภายในองค์การที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยพึ่งพิงประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม องค์กรจะเรียนรู้ไปด้วยขณะที่ทำการผลิตสินค้า และ/ หรือขณะให้บริการ

Argyris and Schon (1996) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning = LO) หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร ลดทอนรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย (Defensive routines) หรือเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว

Marquardt (1996) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร เรียนจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ส่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Luthans (1998) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นการนำความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร Senge (1990) ผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ (Patterns of Thinking) และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) ของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต ส่งเสริมการเรียนรู้ กระตุ้น อำนวยความสะดวก เน้นพัฒนาบุคลากรได้ขยายขอบเขต การเรียนรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเอง และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร นำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร ประกอบกับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้เพื่อเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จของตนเองและองค์กร

2.2.1.3 แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. แนวความคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ให้ ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ (Learner) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชีวิต นอกจากนั้น Senge (1990) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines) ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น วินัย 5 ประการที่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีความเป็นเลิศจะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการ ได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตัวเอง (Human Mastery) สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเองเป็นคนที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นในตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวุฒิภาวะทางจิต สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศ ถือเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ความเป็นเลิศของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ และมุ่งความสนใจที่วิธีการมากกว่าผลลัพธ์ ความสามารถในการกำหนดความต้องการที่แท้จริง อย่างเหมาะสม ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นของความเป็นเลิศของบุคคล

1.2 การจัดการกับความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) ความหมายของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์มักเข้าใจผิดเสมอว่ามีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด ในความเป็นจริงถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริงจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์มากกว่าไม่ควรปฏิเสธว่าความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับภาวะอารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ เช่น ความวิตกกังวล เสียใจหรือท้อแท้ สิ่งที่เกิดในเชิงลบเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่เรียกว่าเกิดภาวะความตึงเครียดของอารมณ์ อำนาจของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์จะช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นการเรียนรู้ภาพความจริงที่ไม่ถูกต้อง ยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถทำได้ตามที่คาดหวังและความชัดเจนของวิสัยทัศน์ มีผลให้เกิดความพากเพียรและความอดทน เปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริง ความเป็นจริงจะเป็นมิตรมากกว่าศัตรู การมองกระแสด้านความเป็นจริงได้อย่างถูกต้อง และทะลุปรุโปร่งมีความสำคัญกับการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้มีความสำคัญเท่ากันต่อการเกิดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) คนที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือมีจิตใต้สำนึก ซึ่งการทำงานที่ซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึกจะสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่ยากได้อย่างง่ายดายเราจะเรียนรู้เรื่องจิตสำนึกได้

อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์จะไม่สามารถทำได้ในระยะแรก การเรียนรู้ในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจ และความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะของงานจนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง

ความเป็นเลิศของบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญเสมือนเป็นเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบนี้จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดขององค์การ

2. รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model)

รูปแบบวิธีการคิดเป็นความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน รูปแบบวิธีการคิดนี้จะเป็พื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ ทำอย่างไรสมาชิกทุกคนจึงจะมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้รูปแบบวิธีการคิดของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเองจนอาจกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โตได้ ในที่สุด นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ โดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้วเนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มีมักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองในสถานภาพต่าง ๆ หรืออาจจะมีอาการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคยและในที่สุดรูปแบบวิธีการคิดของเขาเองจะเป็นตัวตัดสินใจว่าอย่างอื่นหรือวิธีอื่น ๆ นั้นเลว ไปเสียหมด แต่ถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญ ๆ นี้มีความเข้าใจในรูปแบบวิธีการคิดนี้ดีพอก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพัน์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิดสร้างใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทหายในความสำเร็กร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างรูปแบบวิธีการคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้เป็นอย่างดี รูปธรรมของรูปแบบวิธีการคิด คือ

2.1 การบริหารโอกาส ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเงิน การลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพ่ายแพ้ต่อกระแสโลกาภิวัตน์จะทำให้สูญเสียโอกาสอย่างมหาศาล

2.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ทั่วทุกมุมโลกทำกันอยู่ตลอดเวลา การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นหัวใจของธุรกิจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง คิดว่าผลที่ตีผลที่เสีย ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงาน ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตัวเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่าง ยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมกันของสมาชิก องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าที่ต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างสภาพขึ้น ในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตัวเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ต้องระมัดระวังถึงเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคลซึ่งเสรีภาพส่วนบุคคลที่จะเลือก หรือกระทำการใด ๆ

องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของสมาชิกในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้ 2 ประเภท คือ

- สมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ (Commitment) จะอุทิศเวลาให้ องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

- สมาชิกประเภทยินยอมทำตาม (Compliance) มักจะยินยอม เชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางไว้ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่ง และการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ องค์กรแบบดั้งเดิม

มักให้ความสำคัญกับสมาชิกประเภทยินยอมทำตาม ผู้นำจะนิยมให้สมาชิกอยู่ภายใต้คำสั่ง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ภายนอกได้ ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการสมาชิกประเภทตั้งใจจริง เพื่อปฏิบัติพันธกิจ เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่คุณต้องทำ คือการยอมให้สมาชิกมีอิสระในการเลือกคิดและกระทำ

3.2 ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดแบบเดิมที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์แบบทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีใช้แก้ปัญหาหรือเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของสมาชิก ที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร และเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน ดำเนินต่อไป และไม่สิ้นสุด สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยอัตโนมัติ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อเกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิกรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝัน หรือวิสัยทัศน์ออกมาทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟัง ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเปิดใจกว้าง และเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิก ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุน สมาชิกจะมีสำนึกความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

3.4 ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัด และเป็นรูปธรรม

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปราย เป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อจัดทำเป็นกิจกรรม ร่วมกันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องปฏิบัติตามเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนา และการอภิปรายจึงจะเกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

4.1 การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธี ช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของ สมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิด การพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้งการสนทนาจะช่วยพัฒนา ให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้รับจากสนทนา ได้แก่พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้งซึ่งซึ่งไม่ค่อยได้ในการอภิปราย พัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็น มิตร เป็นเพื่อนร่วมงาน และลดการต่อต้านด้วยการ ไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะกัน ส่วนการ อภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจ และให้ ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมี ความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา เพื่อ ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ หรือข้อบ่งชี้ การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็น กระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่ง ได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่เมื่อทีมตกลง ที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย และจริงใจทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทาง ธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนิน ไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นสามารถนำไปใช้ได้ ในสภาพที่เป็นจริง

4.3 การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning How to Practice) เป็นการพัฒนาการ ฝึกปฏิบัติด้วยกันเพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Join Skill) และยังมี การเรียนรู้ วิธีการใช้เครื่องมือ (Learning Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อเผชิญกับความยุ่งยาก ในการปฏิบัติงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักการว่าปัญหานั้นเป็นลักษณะวงจร กล่าวคือ ปัญหาทุก วันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาด โดยการมอง โลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิด ปัญหาตามมาเหมือนลูก โข่ และยังสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใด ระบบก็ยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบกันมากขึ้นเท่านั้น แต่หากแรงผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาโดย วิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้การแก้ปัญหา อย่างสมดุล และสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไป ในทางที่ดีก่อนที่จะเลวลง เพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แก้ปัญหาโดยใช้วิธีแบบซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะได้ใช้กับทุกสถานการณ์เนื่องจาก เหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่าง ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับคือการรักษาเยียวอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กร อาจทำให้อาการทรงตัวไว้ไม่หลุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดการเรื้อรัง ไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุกคือการป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไปอาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ การจะมองโลกแบบองค์รวม หรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

- 5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม
- 5.2 เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์ว่าเป็นคนเลวร้ายไปประโยชน์มาเป็นการมองว่า มนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา
- 5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์เชิงพึ่งพากันระหว่างส่วนต่าง ๆ แบบใยแมงมุมหรือวงจร การสะท้อนกลับจึงมีความสำคัญมากในการทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างของระบบ ซึ่งจะย้อนกลับมาปรับปรุงระบบให้เปลี่ยนไปซ้ำแล้วซ้ำอีก นั่นคือการที่ทุกคนสามารถรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงระบบที่เป็นอยู่ได้ โดยการสร้างแรงสะท้อนกลับนี้เอง กระบวนการสะท้อนกลับมีสองชนิด คือ กระบวนการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตขึ้นและการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลซึ่งจะทำให้เกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงช่วยเสริมการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลทำให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายที่ละเล็กละน้อย

จากวินัย 5 ประการ Senge (1990) ได้ชี้ให้เห็นว่าวินัย 5 ประการนั้น จะมีผลต่อการเรียนรู้ 3 ระดับ อันได้แก่ ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดที่ชี้นำ) และสำรตละ (ภาวะของการเป็นผู้เอาชนะวินัยนั้น ๆ ได้) ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการ หากใช้ให้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่าง ๆ ของการเรียนรู้แล้วจะก่อให้เกิดค่านิยม ความคิดอ่าน การปฏิบัติ สมรรถนะใหม่ ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะการณ์กับการแข่งขัน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการใน 3 ระดับ ตามแนวคิด Senge

วินัยทั้ง 5 ประการ ระดับ	บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery)	รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model)	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
1. การปฏิบัติทำอย่างไร	-ระบุนิสัยทัศนคติของตนเอง -เห็นความแตกต่างของที่เป็นอยู่กับที่ควรจะเป็น -มุ่งผลลัพธ์เปิดตนเองต่อความจริง	-ความคิดความเชื่อ-ทดสอบสมมติฐาน -แยกแยะข้อมูลออกจากสถานะนามธรรม	-เห็นความจริงสภาพปัจจุบัน -แปลงวิสัยทัศน์รับฟังคนอื่นและให้อิสระในการเลือก	-ฝึกหัด-รู้จักการปกป้องตนเอง -เป็นเพื่อนร่วมงานกัน -ผ่อนปรนความเชื่อพื้นฐาน	-สถานการณ์จำลอง -ปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น บ่อยครั้ง
2. หลักการความคิดและการหยั่งรู้ที่ขึ้นนำ	-วิสัยทัศน์-เครือข่ายที่สร้างสรรค์กับภาวะอารมณ์-จิตภวังค์	-อธิบายแนวทฤษฎีกับที่ปฏิบัติ -บันไดสู่การสรุปอ้างอิง -รักษาความสมดุลระหว่างการสืบค้นกับการอุทิศ	-การร่วมฝัน-ความผูกพันกับการติดตาม	-การพูดคุยกัน-การบูรณาการและการอภิปราย -ข้อบกพร่องที่เกิดบ่อย	-โครงสร้างมีผลต่อพฤติกรรม -การต่อต้านนโยบาย -การปรับเพื่อสร้างผล
3. สาระต่อความเป็นผู้ชำนาญในวินัยด้านนั้น ๆ	-การแผ่ขยายผล-การเห็นความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน	-ความรัก/ความจริง -การเปิดเผย	-เป้าหมายโดยรวม -การเป็นภาคีร่วมกัน	-ปัญหาพร้อม-การปรับแนวความคิดปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน	-การมองภาพโดยรวม -การเชื่อมโยงของส่วนย่อย

ที่มา: วีระวัฒน์ ปิ่นนิคานัย (2544)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. Marquardt กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ (กาญจนา เกียรติธนาพันธ์. 2542; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996) ซึ่งสอดคล้องกับบทสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ในงานวิจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (เสาวรศ นุนนาค. 2543) มีดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบไปด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีแบบแผนทางความคิด ไม่ยึดติดกับความเชื่อทัศนคติเดิม มองโลก อนาคต บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการสนทนาที่เปิดเผยมิรูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ เช่น เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เรียนรู้จากการปรับตัว เรียนรู้จากการคาดการณ์ และการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้

2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organizational Transformation) ประกอบด้วย โครงสร้างขององค์การมีลักษณะแบนราบ ขั้นตอนไม่มาก มีความยืดหยุ่น สายการบังคับบัญชาสั้น มีการกระจายอำนาจ มีแผนและเป้าหมายชัดเจน สร้างวิสัยทัศน์ของบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีกลยุทธ์กระตุ้นและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้มีการทดลองเรียนรู้ ข้อผิดพลาด สนับสนุนหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ให้การยกย่องชมเชยให้รางวัลในการเรียนรู้

3. การเพิ่มอำนาจบุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วยการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มีการเสนอแนะ การมีระบบพี่เลี้ยงสอนงานแก่บุคลากร มอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และเรียนรู้งานที่สลับซับซ้อนขึ้น กระตุ้นให้คนขยายขอบเขตการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้แก่ บุคลากรภายในองค์การ ผู้รับบริการ คู่ค้า ชุมชน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วยการจัดการบริหารความรู้ มีวิธีการเก็บรักษา ไล่กระดาศ เข้าเพิ่ม ผู้เก็บเอกสาร การใช้รหัสผ่าน มีการจัดเก็บอย่างมี ระเบียบ ควรให้ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงความรู้ได้สะดวกรวดเร็วและรับทราบอย่างทั่วถึง จัดให้มีการ ถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ ผลงาน สู่ภายในและภายนอกประเทศ จัดการประชุมวิชาการ การวิจัย อบรมความรู้

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ประกอบด้วยการให้บุคลากรต้องเข้าใจความสามารถของเทคโนโลยีและรู้ถึงวิธีการใช้ประโยชน์ จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมาให้ บุคลากรได้ใช้ในการเรียนรู้ตามความเหมาะสมขององค์การ สนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้อย่างต่อเนื่อง มีการฝึกหัด ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การ

สรุปได้ว่าแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ จากองค์การแบบดั้งเดิมที่เน้นด้านเหตุผล เน้นผลของงาน เน้นการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับบริการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในทางอื่นไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป แต่คงไว้ซึ่งสิ่งสำคัญของแนวคิดทั้งแบบ ดั้งเดิมและแบบใหม่หลอมใช้เข้าด้วยกัน ลักษณะขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และการเปลี่ยนแปลงภายนอก (เทคโนโลยี สังคม สภาพแวดล้อม การเมือง ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มีการปรับเปลี่ยนองค์การ มีลักษณะแบบแบนราบ มีความยืดหยุ่น มีสายการบังคับบัญชาสั้น มีการกระจายอำนาจ สร้างวิสัยทัศน์ของบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์การ มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ หรือให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเพื่อประยุกต์ใช้ในการสื่อสารและเรียนรู้ ทั้งในองค์การและการเชื่อมต่อกับภายนอก องค์การ โดยองค์การจะต้องมีระบบการจัดการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการอำนวยความสะดวก และจงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดัน และสนับสนุน ส่งผลให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2.2.1.4 ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Nevis et. al. (1995) ได้เสนอปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ปัจจัย ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวพิจารณา	คำอธิบาย
1. แหล่งความรู้ภายในหรือภายนอก	-องค์การสร้างความรู้ภายในเองหรือแสวงหาแนวผลักดันจากภายนอกองค์การ ซึ่งมีผลต่อแนวคิดการสร้างสิ่งใหม่ การปรับเปลี่ยนหรือการมุ่งลอกเลียนแบบ
2. มุ่งเน้นที่อะไรหรืออย่างไร	-ผู้บริหารและองค์การสนใจการสะสมองค์ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (สินค้า/บริการ) ซึ่งเป็นผลผลิตหรือกระบวนการเพื่อพิจารณาว่าองค์การได้พัฒนาได้สร้างให้บริการด้วยขั้นตอนเช่นไร
3. ลักษณะการทำให้เป็นหลักฐาน :ส่วนตัวหรือสาธารณะ	-องค์การถือว่าความรู้เป็นสิ่งที่แต่ละคนมีครอบครองหรือว่าเป็นสิ่งที่เผยแพร่ขั้นตอนแก่สาธารณชนได้หากมองว่าความรู้อยู่กับเอกบุคคลเมื่อคนนั้นลาออกถือว่าความรู้หายไป ซึ่งต่างจากการมองว่าความรู้เป็นของสังคม ผลักเข้าไว้ในระบบการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

แนวพิจารณา	คำอธิบาย
4. แนวทางการเผยแพร่ :เป็นทางการหรือไม่เป็น ทางการ	-กำหนดวิธีการเผยแพร่ความรู้เป็นลำดับขั้นตอนอย่างเป็น ทางการหรือกระทำแบบไม่เป็นทางการ เช่น การเป็นพี่เลี้ยงการ เป็นตัวแบบทางด้านบทบาท การพบปะทานกาแฟน้ำชากับ สมาชิกข้ามสายงาน
5. จุดเน้นของการเรียนรู้	-การเรียนรู้ใส่ใจที่วิธีการ เครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขที่เป็นอยู่ หรือมุ่งเพื่อทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นที่อยู่เบื้องหลังกิจกรรมที่ ทำ องค์กรชอบการแก้ไขปรับปรุงทีละเล็กทีละน้อยหรือแบบ ถอนรากถอนโคน
6. เน้นคุณค่าหรือว่าเอาใจ ตลาด	-องค์กรให้ความสำคัญในด้านการออกแบบการผลิต ก็จะเน้น การลงทุน การเรียนรู้กับฝ่ายวิศวกรรมและการผลิตการวิจัย และพัฒนามากกว่าเน้นอยู่ที่กิจกรรมของฝ่ายขายและให้บริการ ก็จะให้ความสำคัญกับการตลาดและการจัดจำหน่ายมากขึ้น
7. เน้นการพัฒนาทักษะ :รายบุคคลหรือรายกลุ่ม	-ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ ฝีมือ บุคคลเป็นรายคนหรือเป็นทีม

ที่มา: Nevis et. al. (1995)

2.2.1.5 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Nevis et. al. (1995) ได้เสนอปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 10
ปัจจัย ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยสนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยสนับสนุนการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้	คำอธิบาย
1. การสำรวจสภาพ แวดล้อม	-เข้าใจสถานะแวดล้อมรอบตัวดีแค่ไหน มีการเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับเงื่อนไขแวดล้อม
2. ความแตกต่างด้านการ ปฏิบัติ	-หากเกิดความแตกต่างระหว่างผลที่คาดหวังกับผล ที่เกิดขึ้นจริงแล้วมี การเรียนรู้หรือไม่ เรียนรู้จากความล้มเหลว จากการทดลองหรือสร้าง ทักษะใหม่ ๆ หรือพยายามเสนอแต่ผลทางบวกแต่ปิดบังผลทางลบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	คำอธิบาย
3. การให้ความสำคัญด้านการวัดการประเมิน	-หาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงเป็นตัวเลขบ่งชี้วัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ได้ เทียบกับมาตรฐานเทียบกับความต้องการของผู้รับบริการภายใน / ภายนอกองค์การ
4. การให้ริเริ่มฝึกทดลอง	-องค์การจัดให้มีการฝึกทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เรื่อย ๆ หรือไม่ให้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่กำหนดไว้ให้ยอมรับต่อการล้มเหลว ผิดเป็นครูปรับเปลี่ยนนโยบายแนวปฏิบัติการให้โอกาสเรียนรู้
5. บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส	-ความสามารถเข้าถึงข้อมูล การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง โดยทั่วถึงในองค์การ แบ่งปันให้รับรู้เกี่ยวกับปัญหา ข้อผิดพลาดบทเรียนที่ได้รับ ไม่ปิดบังอำพราง ยอมรับในการแก้ไขปัญหาอาจมีการโต้เถียงการขัดแย้งกันบ้าง
6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	-ไม่คิดว่าความรู้หยุดแค่การได้ปริญญาบัตรทุกระดับชั้นในองค์การ เชื่อมั่นว่าการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้มีการใฝ่รู้สู่สิ่งยาก ค้นหาความรู้อยู่เป็นนิจไม่ใช่ทำกิจกรรมการฝึกอบรมที่เป็นครั้ง ๆ ตามนโยบาย ตามกิจวัตร ตามกระแสนิยม ฝึกแต่ละคนให้มี ความรอบรู้ ความสำเร็จ ความเชี่ยวชาญ
7. ความหลากหลายของการปฏิบัติ	-ให้นิยามของสมรรถนะที่พึงประสงค์ด้วยขั้นตอนและกระบวนการที่หลากหลาย ยอมรับความแตกต่างนำมาซึ่งการได้เรียนรู้ ให้มีส่วนร่วมในการตีความให้ความเห็น
8. การมีผู้สนับสนุน	-มีผู้ริเริ่ม เห็นดีเห็นงามต่อความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในทุกระดับของพนักงาน ยิ่งสร้างแนวร่วมมากเท่าใด การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้รวดเร็วและมากมายเท่านั้น
9. การเกี่ยวข้อง เห็นชอบด้วยของผู้นำ	-เรียนรู้ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การให้ความร่วมมือการให้ความสำคัญเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจ
10. การพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	-แต่ละส่วน แต่ละฝ่ายขึ้นแก่กันและกัน มองภาพกว้างถึงกระบวนการและความสัมพันธ์ของปัญหาว่าเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงความต้องการการปฏิบัติเข้ากับเป้าหมายขององค์การ

ที่มา: Nevis et. al. (1995)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.1.6 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

การวิจัยของ Peddler et.al. (1991) พบว่า องค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 5 ด้าน 11 ประการ ดังนี้

1. ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นการใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยมีการสร้างนโยบายแบบการมีส่วนร่วม

1. ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) องค์การควรที่จะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบ การกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์การด้วย

2. ด้านการมองภายในขององค์การ (Looking us) ได้แก่การให้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจสอบและควบคุม และการให้รางวัลยืดหยุ่น

1. การให้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เพื่อทำความเข้าใจ ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้เป็นฐานข้อมูล และเป็นระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์การ และการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2. รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชี (Formative and Accounting Control) ระบบของบัญชี งบประมาณ และการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และระบบการควบคุม ออกแบบ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

3. การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมองว่าหน่วยงานอื่น คือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

4. ระบบการให้รางวัลความชอบที่มีความยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้รางวัลความชอบ ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัว และไม่ใช้ตัวเงินเพียงอย่างเดียว

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจและยังมีความยืดหยุ่นเพื่อให้โอกาสสมาชิกมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) หมายถึง การที่มองสมาชิกให้เป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1. การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Works as Environmental Scanner) การให้สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการ ผู้ผลิต และชุมชน เพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-Company Learning) การร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อการแบ่งปัน และเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ ผู้รับบริการ และคู่แข่ง

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ได้แก่ บรรยากาศในการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของทุกคน

1. บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) หน้าที่แรกของผู้บริหารคือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

2. สมาชิกทุกคนมี โอกาสในการที่จะพัฒนาตนเอง (Self-Development Opportunity for all) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีแนวทางเหมาะสม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ผลงานของ Marquardt and Reynolds (1994) พบว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Company) มีลักษณะก่อให้เกิดการเรียนรู้ 11 ลักษณะดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ปราศจากคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ที่ตายตัวปราศจากการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน องค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure)

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) การเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตน การไตร่ตรอง และการสร้างสรรค์ วัฒนธรรมขององค์กรต้องให้รางวัลพิเศษแก่นวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ สนับสนุนให้มีการย้อนกลับของข้อมูล มีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการปฏิบัติงาน

3. การส่งเสริมความรับผิดชอบและเสริมศักยภาพให้แก่สมาชิก (Empowerment) คือ การให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การพัฒนาเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าจะเลือกการเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) การสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายใน และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการเรียนรู้ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร

7. คุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. ยุทธศาสตร์ (Strategy) ได้แก่ การใช้ยุทธศาสตร์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน

9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประสิทธิภาพ โดย ความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่ายเป็นการทำงานที่มิใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวแต่เป็นการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ

11. วิสัยทัศน์ (Vision) การเน้นการเรียนรู้ที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันขององค์กร จากความหมาย ความสำคัญ และลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นชี้ให้เห็นว่า การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจในความหมาย ความสำคัญ และคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อนที่จะก้าวไปสู่ขั้นปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1.7 ยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การเรียนรู้

Marquardt (1996) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การเรียนรู้ 10 ประการดังนี้

1. จัดการประชุมกำหนดทิศทางในอนาคต เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนแรกที่สำคัญสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของสมาชิก ลูกค้า ผู้จำหน่าย และผู้มีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะทำให้การพัฒนาองค์กร ไปสู่การเรียนรู้ให้ใกล้เคียงกับความจริงเร็วขึ้น ส่วนการประชุมเพื่อค้นหาแนวทางในอนาคตสามารถทำให้สมาชิกฝ่าฟันอุปสรรคไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กร การวางแผนและการจัดการประชุมที่ดี ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนวิสัยทัศน์ส่งผลต่อนโยบาย และการปฏิบัติขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. มีระดับการจัดการเรียนรู้ที่ดี ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และโครงการการเรียนรู้ที่ดี เพราะการจัดการที่ดีจะช่วยสนับสนุนองค์กรในเรื่องวิสัยทัศน์ โครงสร้างยุทธศาสตร์ และวัฒนธรรมองค์กร และสิ่งที่สำคัญมากที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ และค่านิยม ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน เช่น ป้ายประกาศ โปสเตอร์ จุลสาร วัตถุประสงค์ สัญลักษณ์ ฯลฯ

ผู้บริหารที่ดีควรสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีความร่วมมือกันอย่างกว้างขวาง การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางที่มีพลังมากที่สุดในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และการกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้เห็นความสำคัญ

3. การสร้างบรรยากาศความร่วมมือเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้เป็นจุดประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การไม่ปกปิดปัญหาและความผิดพลาดไว้ การแสดงความห่วงใยกับการพัฒนาบุคคลทุกคน การเพิ่มเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การช่วยสร้างนิสัยใฝ่เรียนรู้ การมองว่าการกระทำที่ผิดพลาดเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้

4. การสร้างนโยบายและโครงสร้างสำหรับการเรียนรู้ ได้แก่ การลดข้อจำกัด และกระบวนการที่ไม่จำเป็นออก การลดขนาดของหน่วยงานให้เล็กลง การลดความเคร่งครัดในการควบคุมนโยบาย เพื่อให้มีการยืดหยุ่นมากขึ้น การกำหนดโครงสร้างและข้อจำกัดขององค์กร การลดการแบ่งแยกชั้นที่มากเกินไป การจัดโครงการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้หน่วยงานมีความคิดสร้างสรรค์เป็นของตนเอง และการจัดระบบราชการและระบบที่บกพร่อง

5. การตระหนักและการให้รางวัลความคิดความชอบต่อการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล และแบบเป็นทีม กฎเกณฑ์ที่ดีที่สุดในการจัดการ คือ ใครทำคนนั้นได้รางวัล และสิ่งที่ตรงข้าม คือ คนที่ไม่ได้รับรางวัลก็จะถูกมองข้ามไป ดังนั้นองค์กรจึงระบุแนวทาง เพื่อให้รางวัลกับการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคลและแบบเป็นทีม โดยเฉพาะการส่งเสริมประสบการณ์ใหม่และความคิดใหม่ ๆ ในการเป็นครู นักฝึกอบรม และทีมงานเพื่อการเรียนรู้ การตระหนักถึงปริมาณและคุณภาพของการเรียนรู้เป็นผลดีต่อองค์กรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการ และความสัมพันธ์ภายในองค์กร

6. การกำหนดให้การเรียนรู้เป็นนโยบาย และกระบวนการขององค์กรการเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการผลิต การตลาด การจัดการ การเงิน ทรัพยากรบุคคล ฯลฯ การกำหนดนโยบายที่ดี ได้แก่ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในโครงการต่าง ๆ ผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ สมาชิกเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ สมาชิกมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ สมาชิกควรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

กับการแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง และความเป็นผู้นำกับการมีวิสัยทัศน์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. การสร้างศูนย์กลางการสาธิตและ โครงการที่ยอดเยี่ยม ยุทธศาสตร์ที่ตัวอย่างหนึ่ง คือ การสร้างศูนย์การสาธิตเพื่อการหมุนเวียนงานช่วยพัฒนาแนวปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงาน อย่างเป็นระบบ การส่งเสริมการสร้างโครงการสาธิต ซึ่งจะนำไปสู่การทดสอบความคิด นโยบาย กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ดี

8. การวัดขอบเขตทางการเงินกับกิจกรรมของการเรียนรู้ กฎเกณฑ์ที่สำคัญในด้านการจัดการ คือ ใครทำคนนั้นถูกตรวจสอบ ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ได้วัดเพียงแต่ด้านการเงิน กำไร การลงทุน ค่าใช้จ่าย แต่รวมถึงขอบเขตเกี่ยวกับคุณภาพและความพอใจของผู้บริหาร และควรคำนึงถึงการวัดมาตรฐานเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่สำคัญ และการมองหารูปแบบที่เหมาะสมกับการเรียนรู้

9. การให้เวลา โอกาส และการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ สำหรับการเรียนรู้ ในองค์การไม่ได้รับการผลักดันอย่างรวดเร็ว เพราะการสร้างสรรคที่เป็นธรรมชาติของบุคคลไม่สามารถกระตุ้นได้ทันที และการเปลี่ยนความคิดที่ยากเกินไปจะทำให้เกิดความเครียดได้ กลุ่มการเรียนรู้ต้องมีจุดหมายปลายทางการเรียนรู้ บุคคลต้องการเวลาในการวางแผน ต้องการ โอกาสจากภายนอกทางสังคม และทางด้านจิตใจเพื่อการฟังและการสร้างสรรค์ ซึ่งบางองค์การอาจส่งเสริมให้สมาชิกมีเวลาพักผ่อนกับผู้บริหาร หรือจัดให้มีการศึกษาที่ศูนย์ฝึกอบรม

10. การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทุก ๆ สถานที่ เช่น การส่งเสริมการประชุมเพื่อการเรียนรู้ การฝึกฝนด้านการเรียนรู้ การจัดสรรเวลาในการประชุม และจัดโครงการเพื่อการเรียนรู้ การจ้างบุคคลภายนอกให้มาเสนอความคิดใหม่ ๆ การสร้างยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับ โครงการ การจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

2.2.1.8 ยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการความรู้

Marquardt (1996) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการความรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. การสร้างความคาดหวังให้สมาชิกมีความรับผิดชอบกับการรวบรวม และการถ่ายโอนความรู้ สมาชิกควรได้รับการส่งเสริมให้ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ร่วมกัน สมาชิกควรตระหนักว่า ความรู้ส่งผลต่อการเจริญเติบโตขององค์การ ซึ่งความรู้นี้อาจได้รับจากรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมทางอินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ และวารสาร ฯลฯ บางองค์การมีการสนับสนุนและให้รางวัลเกี่ยวกับงานวิจัย เพื่อให้สมาชิกตระหนักถึงการวิเคราะห์ความสำคัญของการเรียนรู้ การสนับสนุนให้ใช้เวลาว่างจากงานเพื่อการเรียนรู้ การพักร้อนที่จัดให้มีการเรียนรู้ นโยบายขององค์การ

2. การรวบรวมความรู้ที่มีระบบจากภายนอกองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องพยายามหลีกเลี่ยงความบกพร่องที่ไม่ได้คาดคิดไว้ และแสวงหาทรัพยากรภายนอกที่เป็นระบบเพื่อรวบรวมข้อมูลการช่วยเหลือการดำเนินงานขององค์การ ความร่วมมือจากภายนอกเป็นพันธมิตรที่ทำให้เกิดการเข้าใจการปฏิบัติงาน และทักษะที่แตกต่างขององค์การอื่น ๆ โดยเฉพาะการเข้าร่วมการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับบริการเชิงงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประชุมสัมมนาต่าง ๆ บางองค์การมีการสร้างเครื่องมือเพื่อการวัดความสำคัญของการเรียนรู้ และตรวจสอบเปรียบเทียบกับองค์การอื่นที่ได้รับรางวัลดีเด่น และประสบความสำเร็จด้านคุณภาพ การอุทิศตนของสมาชิก นวัตกรรม การเติบโต และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3. การจัดการเรียนรู้เพื่อการรับรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของการเรียนรู้ภายในองค์การ เช่น จัดเรลตี้ให้กับสมาชิก หรือทีมงานเพื่อส่งเสริมให้มีส่วนร่วม และการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การทบทวนการเปลี่ยนแปลงของภาวะการแข่งขัน การผลิต เทคโนโลยี ตำแหน่งการตลาด ระบบการตรวจสอบคุณภาพ ระยะเวลาส่งผลิตภัณฑ์ รายงานการเปรียบเทียบ ซึ่งระบุการเปรียบเทียบกิจกรรมที่มีระดับดีเด่นในองค์การ การจัดการประชุมและการอภิปรายปัญหา ซึ่งนำผู้รับบริการ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกหรือภายใน ผู้มีส่วนร่วมอื่น ๆ มาแสดงความคิดเห็น และเรียนรู้ร่วมกัน

4. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และแนวทางใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้ องค์การที่มีการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากผู้อื่นเป็นการพัฒนาเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตาม การสร้างความคิดและความรู้ใหม่ ๆ ยังเป็นส่วนของการพัฒนาเชิงปริมาณด้วยกิจกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และแนวทางใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ การทดลองและการมีวงจรข้อมูลย้อนกลับ เพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลกับผู้พยายามคิดและอยู่ในภาวะความเสี่ยง การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ และการฝึกใช้สมองข้างขวาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการสนับสนุนความคิดที่หลากหลายในการนำสิ่งที่ดีมาปฏิบัติงาน

5. การส่งเสริม การให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ องค์การต้องสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการให้ดีขึ้น การประดิษฐ์และนวัตกรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นในตลาดที่มีการแข่งขันสูง และอายุของผลิตภัณฑ์อยู่ในขอบเขตที่จำกัด ดังนั้นองค์การต้องใช้ความสำคัญของการสร้างความรู้ใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จและการส่งเสริมการทดลองบางองค์การอนุญาตให้สมาชิกมีเวลาในการสร้างสรรค์ความคิดได้ 10% ของเวลางาน

6. การอบรมสมาชิกในการรวบรวมความรู้และสร้างความรู้ สมาชิกบางคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ในองค์การขนาดเล็ก การตระหนักถึงระบบบันทึกความจำและประโยชน์มักไม่ได้รับความสนใจ แต่เราไม่ทราบว่ามีข้อมูลอะไรที่ถูกจัดอยู่ในระบบข้อมูลสารสนเทศ ดังนั้นสมาชิกควรหาเวลาในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้จะสร้างความรู้ตามที่องค์การต้องการ สมาชิกจะเรียนรู้จากศูนย์ข้อมูลทั่วโลก

7. การส่งเสริมทีมงานและการหมุนเวียนงาน เพื่อให้เป็นการยกระดับความรู้ และแนวทางที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งในการส่งผ่านความรู้ในองค์การ คือ การส่งผ่านความรู้เป็น

รายบุคคลและทีมงานในด้านความรู้ทางเทคนิค การจัดการความรู้ การโยกย้ายตำแหน่งจำเป็นต้องมีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สแกนไว้สำหรับใช้ในงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นำไปเผยแพร่ในโซเชียลมีเดีย
แม้ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การให้ความรู้ของสมาชิกส่งต่อความรู้ไปสู่เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ทราบสถานการณ์ที่เหมาะสมของการหมุนเวียนงาน และการรวมทีมงาน

8. การพัฒนาฐานความรู้เพื่อคุณค่าและความต้องการการเรียนรู้ขององค์การ ข้อมูลสารสนเทศต้องมีการลงรหัส และเก็บรวบรวมเพื่อบุคคลและองค์การ แม้ว่าเป็นภาระแต่ต้องมีการกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่ถูกลำนำไปใช้ และการตัดสินใจว่า ข้อมูลใดมีค่ากับการเรียนรู้และการปฏิบัติการ ดังนั้นความรู้ที่ถูกรวบรวมไว้ควรง่ายต่อการค้นคว้า แม้จะอยู่คนละหน่วยงานกัน ควรมีการจัดโครงสร้างให้ง่ายต่อการค้นคว้าข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องทันสมัยอยู่เสมอต้องมีเก็บข้อมูล และจัดประเภทตามความต้องการด้านการเรียนรู้ของสมาชิก และตามเป้าหมายขององค์การ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการนำไปใช้อย่างคุ้มค่า

9. การสร้างกลไกสำหรับการจัดเก็บ และการรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้จากความผิดพลาดเป็นการส่งเสริมให้องค์การใช้วิธีการในเชิงบวกและเชิงลบ ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่รับผิดชอบการจัดการความรู้พยายามประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ในการสร้าง และรวบรวมความรู้ การถ่ายโอนความรู้เป็นหน้าที่และภาระของทุกคน การพัฒนาความรู้รวมถึงกระบวนการประเมินผลด้วย สมาชิกสามารถเรียนรู้ได้จากโครงการต่าง ๆ ทุก 3 เดือน ผู้รับผิดชอบโครงการแต่ละคน จะได้รับเอกสารที่เข้าสู่ระบบข้อมูลการปฏิบัติการ ระบบสารสนเทศแบบออนไลน์เป็นเครือข่ายการพัฒนาการปฏิบัติการควรปรับให้ทันสมัยทุกสัปดาห์ และจัดบันทึกทรัพยากรความรู้ไว้ หน่วยงานหลายแห่งทราบข้อมูลของสมาชิกทุกคน ผู้เชี่ยวชาญและเอกสารที่สำคัญ

10. การถ่ายโอนการเรียนรู้ในห้องเรียนไปสู่การปฏิบัติงาน การถ่ายโอนการเรียนรู้ของการฝึกอบรมน้อยกว่าร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ภายในชั้นเรียนที่มีการถ่ายโอนไปสู่การปฏิบัติงาน เปรียบเช่นนี้ จะเพิ่มขึ้นหากมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้เข้าร่วมอบรมและผู้ฝึกอบรม ก่อนการเรียนรู้ ระหว่างการเรียนรู้ และหลังการเรียนรู้

2.2.1.9 ยุทธศาสตร์เพื่อการเอื้ออำนาจและการที่จะพัฒนาความสามารถขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1999) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อการเอื้ออำนาจ และการพัฒนาความสามารถในองค์การแห่งการเรียนรู้ 10 ประการดังนี้

1. นโยบายการพิจารณาให้รางวัลกับสมาชิกที่เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ องค์การจำนวนมากไม่มีการพิจารณาให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ใฝ่เรียน อย่างไรก็ตาม องค์การแห่งการเรียนรู้ยังมีบุคคลที่สนับสนุนบุคลากรให้เรียนรู้ และการให้โอกาส องค์การจะแสวงหาผู้นำที่มีศักยภาพ จากบรรดาสมาชิกที่ใฝ่เรียนรู้ และมีประสบการณ์ อย่างไรก็ตาม สมาชิกที่ไม่ต้องการที่จะเรียนรู้อาจจะได้รับการส่งเสริมโอกาสจากภายนอกองค์การด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การสร้างทีมงานที่สามารถจัดการด้วยตนเอง องค์กรแห่งการเรียนรู้การสร้างทีมงานที่มีการจัดการด้วยตนเอง เช่น มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และเข้าใจกระบวนการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ มีทักษะความชำนาญในการทำงานเป็นกลุ่ม ความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานและหน้าที่ภายในกลุ่ม มีกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการทำงานเป็นทีม และติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กร ความสามารถในการจัดการทีมงานด้วยนโยบาย กระบวนการ และระบบขององค์กร ความเชื่อมั่นภายในกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงข้อบกพร่องเล็ก ๆ น้อย ๆ และมีความยืดหยุ่นในด้านการทำงานเป็นทีม

3. การให้อำนาจกับสมาชิกต่อการเรียนรู้และการผลิต บ่อยครั้งที่การให้อำนาจเป็นเพียงข้อตั้งใจเพื่อการจัดการเท่านั้น สิ่งที่สำคัญคือ การวางแผนปฏิบัติงานด้วยการใช้ความคิดให้น้อยลง แต่ออกความคิดให้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม องค์กรแห่งการเรียนรู้จะให้อำนาจสมาชิกด้านความรู้เกี่ยวกับการเงิน เทคนิค และข้อมูลอื่น ๆ เพื่อพัฒนาด้านสติปัญญาความรับผิดชอบในหน้าที่ การงาน การให้อำนาจ คือ การสนับสนุนการพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ทีมงานสามารถจัดการทุกอย่างโดยไม่ต้องการจัดการจากผู้บริหาร เพราะการให้อำนาจนี้ช่วยส่งเสริมสมาชิกให้มีการพัฒนามากขึ้น ตัดสินใจได้เร็วขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

4. การส่งเสริมให้ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างในด้านการเรียนรู้ ผู้บริหารควรแสดงทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมเกี่ยวกับการเรียนรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างในเรื่องการอ่าน การฟัง การส่งผลกระทบ การศึกษา และการเข้าร่วม โครงการเกี่ยวกับการเรียนรู้ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรเรียนรู้และยอมรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกด้วย ควรมีการพัฒนาเครือข่ายสำหรับผู้เรียนรู้และผู้บริหารจากองค์กรต่าง ๆ และควรเปิดใจยอมรับความผิดพลาดและหาโอกาสเพื่อการเรียนรู้

5. การแนะนำผู้นำไปสู่กระบวนการและโครงการการเรียนรู้ที่ดีเยี่ยม ความรับผิดชอบของผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ได้แก่ ส่งเสริมความคิดของสมาชิก และเสนอแนะแนวทางที่ดี สนับสนุนการให้อำนาจกับสมาชิก การสร้างทีมงานที่ดี การยุติข้อขัดแย้งต่าง ๆ การสนับสนุนหรือให้รางวัลทางด้านการเรียนรู้ การส่งเสริมการสร้างประสบการณ์ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ พึงคุยเกี่ยวกับด้านการเรียนรู้บ่อย ๆ การสร้างและเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ทุกที่ ทุกเวลา เมื่อเกิดคำถามหรือปัญหาพยายามให้สมาชิกหาทางแก้ไข หรือหาคำตอบเอง หลีกเลี่ยงที่จะสอน หรือควบคุมสมาชิก และพยายามลดผลกระทบทางด้านลบต่อสมาชิก

6. การสร้างความสมดุลในการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคคล หรือองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างความสามารถด้านการปฏิบัติงานให้กับตั้งแต่ละบุคคล และองค์กร โดยการเสริมการพัฒนาบุคคลพร้อมกัน เช่น การออกกำลังกาย การให้คำปรึกษา การจัดการด้านการบริการสุขภาพอนามัยของสมาชิก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขึ้น การเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีควรเน้นทักษะระหว่างบุคคล ทักษะการคิด และการเรียนแบบบูรณาการ เพื่อให้สมาชิกร่วมกันแก้ปัญหา การพัฒนาการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ เป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญในการเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ สมาชิกสามารถส่งการด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

3. การสร้างหรือขยายการสอน การสอนทางวีดิทัศน์ถูกนำมาใช้ในหลายองค์การ ซึ่งเป็นประโยชน์กับผู้เรียน โดยมีกระบวนการ คือ ใช้เวลาในการฝึกอบรม หรือสอนน้อยลง สมาชิกในพื้นที่ห่างไกลควรได้รับการอบรม ข้อมูลสารสนเทศมีมาตรฐานลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางลง มีการสร้างชุดการเรียนรู้ และการจำลองเหตุการณ์ สมาชิกเข้าถึงการอบรม ตามเวลาจริงได้ การสอนแบบตัวต่อตัวเกิดความสะดวกรวดเร็ว มีการประเมินการสอนโดยวีดิทัศน์ร้อยละ 90 การฝึกอบรมสามารถเชื่อมโยงกันโดยตรงกับระบบการทดสอบ สมาชิกที่มีการศึกษาค่าควรได้รับการฝึกอบรมอย่างดีและจะเพิ่มคิส์กั วิดีทัศน์ และคู่มือ เพื่อการพัฒนาตนเอง จากการสำรวจการฝึกอบรมพบว่า สมาชิกชอบการฝึกอบรมแบบใช้การสื่อสารถึงกันได้ เพราะน่าสนใจสนุกและใช้เวลาสั้น

4. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสร้างความรู้และสร้างความคิดจากคนภายในและนอกองค์การ การใช้เทคโนโลยีในการสังเคราะห์ความรู้จากคนภายในและนอกองค์การ องค์การควรเป็นคุณภาพในระดับสูง ตัวอย่างเช่น การใช้วีดิโอเทปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากภายใน และภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก การส่งผ่านหรือถ่ายโอนความรู้เป็นกระบวนการที่ออกแบบโดยผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเพื่อการเรียนรู้ในองค์การ

5. การสืบค้นและพัฒนาความสามารถในด้านเทคโนโลยี การเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาคุณภาพ และการลดเวลาในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วมีประโยชน์ต่อการองค์การ การเรียนรู้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

6. การติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติการทางด้านเทคโนโลยี และการพัฒนาโดยใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติการทางเทคโนโลยีต้องเป็นที่เข้าใจในหมู่สมาชิก ควรมีการออกแบบโครงสร้างด้านเทคโนโลยีต้องเป็นที่เข้าใจในหมู่สมาชิก ควรมีการออกแบบโครงสร้างด้านเทคโนโลยี สร้างทักษะที่เหมาะสมให้กับสมาชิกและสนับสนุนการพัฒนาด้วยการบริหารจัดการ ด้วยองค์ประกอบด้านความเข้าใจ และการพัฒนาด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วย การตั้งชื่อ เพิ่มความสามารถ ฐานความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ ความช่วยเหลือแบบออนไลน์ การฝึกอบรมแบบผสมผสานกับการช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ระบบเทคโนโลยีการเก็บเอกสารแบบออนไลน์ การประเมินด้วยคอมพิวเตอร์ ระบบข้อมูลย้อนกลับ การเชื่อมโยงเครือข่ายภายนอก และระบบข้อมูลสารสนเทศ

7. การวางแผนและการพัฒนาระบบการเรียนรู้ ซึ่งทฤษฎีการเรียนรู้แบบทันเวลานั้น

ช่วยให้ไม่เสียเวลาและลดต้นทุนการผลิตได้ ทำให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อสมาชิก เพราะใช้เวลาเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่จนการคัดลอกไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

น้อยลงองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในเวลาที่เหมาะสม ต้องการ ระบบการเรียนรู้แบบทันเวลาต้องใช้ระบบเทคโนโลยีระดับสูง การฝึกอบรม และการปฏิบัติจริง ระบบความเชี่ยวชาญอื่น ๆ และเครื่องมือที่สนับสนุนการตัดสินใจ

8. การสร้างความสามารถและเทคโนโลยีในองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ควรที่จะใช้เทคโนโลยีและความสามารถในการสร้างระบบซอฟต์แวร์ที่สนับสนุนการแสวงหาความรู้ การพัฒนาตนเอง การเรียนรู้แบบระบบเปิด ระบบการพัฒนาอาชีพ เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลการช่วยในการตัดสินใจ การสำรวจความคิดเห็น และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งระบบซอฟต์แวร์จะช่วยรวบรวมเครื่องมือมากมาย ซึ่งจะกลายเป็นกิจกรรมประจำวัน และเป็นภาษาที่ใช้บ่อยในองค์การ

9. การตื่นตัวกับการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ สมาชิกในองค์การ โดยเฉพาะที่มีอายุมากอาจกลัวคอมพิวเตอร์ และไม่เห็นความสำคัญของมันว่า คอมพิวเตอร์สามารถอำนวยความสะดวกได้มากขึ้น และยุคนี้เป็นยุคเทคโนโลยี ดังนั้นการให้การศึกษาเกี่ยวกับสมาชิกควรจำกัดเวลาและพลังงาน แต่ควรแสวงหาและถ่ายโอนความรู้ที่มีคุณค่าให้แก่กันและกัน

10. การเพิ่มความรับผิดชอบทางเทคโนโลยี เพื่อการจัดการทรัพยากรบุคคล การเพิ่มศักยภาพขององค์การ โดยใช้เทคโนโลยี และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรเน้นถึงบทบาทของผู้ที่แสวงหาความรู้ โดยการใช้ระบบทางเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์การ

2.2.1.11 ขั้นตอนในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996) ได้กำหนดขั้นตอนในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพราะการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่น่าท้าทายและนับว่าเป็นงานที่ยากในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จซึ่งในแต่ละองค์การต้องพัฒนา โครงสร้าง รูปแบบที่เหมาะสม พื้นฐานทางทักษะเทคโนโลยีและอื่น ๆ ดังนั้นยังคงมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ความต้องการการเรียนรู้ไม่มีจบสิ้น องค์การแห่งการเรียนรู้ ต่างจากองค์การที่ไม่ใช่องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การฝึกฝนและการปฏิบัติตามหลักการของการเรียนรู้ดังนี้

1. การอุทิศตนเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนแรกในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่อุทิศตนในการทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการเรียนรู้เพราะเงื่อนไขทางการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของผลประโยชน์ขององค์การกับความสำเร็จส่วนบุคคล และความพึงพอใจในส่วนบุคคล ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีความตื่นตัว ร่าเริงและสมบูรณ์ไปพร้อม ๆ กับผลประโยชน์ในการปฏิบัติ

2. การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ ขั้นตอนต่อมาคือการ

เชื่อมโยงกระบวนการและผลผลิตของการเรียนรู้ต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่ขึ้นด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บางองค์การสร้างทีมงานขึ้นมาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและทบทวนทิศทางการเรียนรู้ขององค์การด้วยภาวะผู้นำระดับสูงเป็นขั้นตอนเริ่มแรกในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแสดงความเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างการเรียนรู้กับการพัฒนาการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ การริเริ่มสิ่งที่ยาก ๆ ความท้าทายในตอนแรก ๆ เกิดขึ้นมาก แต่การให้รางวัลตอบแทนจะช่วยให้เกิดการปฏิบัติงาน การริเริ่มสิ่งที่ยาก ๆ การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ คือการเรียนรู้เป็นงานอย่างหนึ่งขององค์การ อีกทั้งเป็นการผลิตและบริการ องค์การสามารถเรียนรู้ได้เมื่อทำการผลิต โดยเน้นคุณภาพและความเร็ว เพื่อเรียนรู้อย่างเป็นระบบ องค์การแห่งการเรียนรู้ ยังคงมีความรู้ที่มีประโยชน์แม้สมาชิกบางคนลาออกไป

3. การประเมินสมรรถภาพการเรียนรู้ของระบบย่อย ๆ ในองค์การ การประเมินสมรรถภาพการเรียนรู้ขององค์การ ดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการหรืออย่างเป็นทางการ การประเมินสมรรถภาพขององค์การเรียนรู้อย่างเป็นทางการต่อระบบย่อยขององค์การ 5 ระบบ ประกอบด้วย

1. การประเมินพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการประเมินระดับการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล กลุ่มหรือทีม และองค์การในภาพรวม จากความคิด และการปฏิบัติของกลุ่มเหล่านั้น เช่น การรับฟังซึ่งกันและกันของบุคลากร การได้รับการอบรม ทักษะในการคิดเป็นระบบ เป็นต้น

2. การประเมินการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์และโครงสร้างองค์การ เช่น การมีวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์การเรียนรู้ของผู้นำ การมีบรรยากาศองค์การที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวของยุทธศาสตร์และ การร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่าย

3. การประเมินการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น การส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจ การแสดงบทบาทเป็นผู้นำในเชิงการแนะนำและสอนงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้รับบริการหรือลูกค้า การให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้และอบรมบางประการ

4. การประเมินการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากภายในและภายนอกองค์การเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน โครงการ หรือผลิตภัณฑ์ การสรุปบทเรียนและสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การดึงความรู้มาใช้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ

5. การประเมินการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ได้แก่ การจัดระบบข้อมูลข่าวสารความรู้ การเรียนรู้ที่มีเทคโนโลยีเป็นฐาน และการมีระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงาน

5.1 การเผยแพร่วิสัยทัศน์การเรียนรู้ ในหลาย ๆ องค์การ ได้พัฒนา และกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านวิสัยทัศน์ขององค์การใหม่ เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ทุกคน

เข้าใจและสนับสนุนวิสัยทัศน์ เหตุผลที่ทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การมีความสำคัญ คือช่วยในการ
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อนุญตราเทนาเปไซบระเยชชานการค้ำ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สร้างจุดมุ่งหมายและจุดประสงค์ให้แก่สมาชิก จุดมุ่งหมายที่ตั้งใจไว้จะทำให้เกิดแนวคิด และแนวปฏิบัติใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้ โดยจะสร้างพลังและความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การคิดวางแผนเพื่อองค์การ

5.2 การตระหนักถึงความสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบ องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ต้องเริ่มจากการมองภาพทั้งองค์การก่อนมองว่า องค์การต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน การมองและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้สมาชิกมองเห็นหน่วยย่อยต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น และกำหนดแนวทางที่มีประสิทธิภาพ ส่วนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเน้นความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนที่เกิดขึ้นกับสมาชิก การคิดอย่างเป็นระบบและการทำงานต้องมีความสมดุลกัน รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีระบบจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเปลี่ยนแปลง องค์การไม่สามารถเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ถ้าเน้นเพียงระบบเดียวหรือหน่วยงานเดียว แต่ควรมีทั้งระบบขององค์การ

5.3 ผู้นำ คือแบบอย่างและรูปแบบของการอุทิศตนเพื่อการเรียนรู้ ผู้นำองค์การที่กำลังเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมุ่งเน้นที่จะพัฒนาการปฏิบัติการ โดยใช้การเรียนรู้ระยะยาว และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำมีคุณค่าต่อองค์การ เพราะผู้นำเป็นแบบอย่างภายในองค์การเป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้ให้กับสมาชิก และเป็นผู้เสริมแรงการเรียนรู้โดยตนเป็นโค้ช ผู้นำอำนวยความสะดวกและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ Watkins and Marsick (อ้างอิงใน Marquardt, 1996) แนะนำว่า ผู้นำควรปฏิบัติตามขั้นตอนในการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ สนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกให้เลิกกลัวความผิดพลาด และกำหนดทิศทางการปฏิบัติในการลดความผิดพลาด พร้อมกับการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าเสมอ พยายามให้คำแนะนำและให้รางวัลตอบแทนความคิดสร้างสรรค์และการทดลองสิ่งใหม่

5.4 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต้องเน้นว่า การเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ควรสร้างให้เป็นนิสัย และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุก ๆ คน การเรียนรู้ควรเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ และความเป็นส่วนหนึ่งของการผลิต การตลาด การแก้ไขปัญหา การเงิน การบริหาร และการปฏิบัติการอื่น ๆ ขององค์การ ดังนั้นควรให้โอกาสในการเรียนรู้มาก ๆ โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และสนุกสนานให้เกิดขึ้น เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมากกว่าการฝึกอบรมแบบตรงเวลา เน้นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีผลกับการสะท้อนความคิด การหยั่งรู้ และการคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ชัดเจน

5.5 การกำหนดยุทธศาสตร์ความร่วมมือเพื่อการเรียนรู้โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากยุทธศาสตร์ และการวางแผนความร่วมมือสำหรับการเพิ่มระดับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ทีมงาน และองค์การ ยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ ควรมีการส่งเสริมการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตให้ถือว่าผิดกฎหมาย
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทดลองกับสิ่งใหม่ที่แตกต่างกัน ให้เวลาและรางวัลแก่นวัตกรรม รวมทั้งให้ความสะดวกและจูงใจให้เกิดการทดลองสิ่งใหม่ ๆ การยกย่องสรรเสริญผู้เรียนรู้ โดยยกย่อง ชมเชย ผู้ที่มีความพยายาม ผู้ที่ล้มเหลว รวมทั้งเสริมให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะสู้ต่อไป องค์กรต้องพัฒนาระบบการให้รางวัลแก่ผู้เรียนรู้ การเผยแพร่การเรียนรู้ใหม่โดยรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิก แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพบปะกันแบบไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการแสดงผลงานคุณภาพ โครงการดีเด่น โครงการงาน นวัตกรรม รวมทั้งการแสดงผลงานคุณภาพ มีการสำรวจความสำเร็จและความล้มเหลวด้วยการนำเรียนรู้ใหม่ไปใช้ในองค์กร ต้องให้อิสระ และจูงใจสมาชิกให้เรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร และสิ่งตอบแทนกับสมาชิกที่พยายามใช้ความคิดใหม่

5.6 การลดระบบข้าราชการและการกำหนดโครงสร้างที่มีความคล่องตัว แนวทางแบบราชการมักยึดรูปแบบ และระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน เข้มงวดจะทำลายพลังและความสร้างสรรค์ และความมีชีวิตชีวาที่กล้าเสี่ยง สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องกำจัดระบบราชการออกไป ข้อพิจารณาที่ควรใช้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การรื้อปรับระบบขององค์กร กำจัดส่วนที่ลดการเรียนรู้ออก แต่การเอื้ออำนาจแก่สมาชิก กำหนดโครงสร้างแบบโครงการซึ่งไม่ใช่อุปสรรคต่อหน้าที่ต่าง ๆ การกระจายอำนาจการทำงาน กำจัดโครงสร้างที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลง กำจัดอุปสรรคทั้งแนวราบและแนวตั้ง โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ

5.7 การเอื้ออำนาจและโอกาสในการแสดงความสามารถ โดยสมาชิกในองค์กรต้องการอำนาจและโอกาสในการแสดงความสามารถจนช่วยเหลือองค์กรได้ การให้อำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างภาวะการณ์เรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นควรให้อำนาจในการตัดสินใจที่มีอิสระกับสมาชิกในการบริการ เพราะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่เป็นสากล ทำให้สมาชิกรู้สึกว่าคุณมีบทบาทมากขึ้น และมีกำลังใจในการเรียนรู้มากขึ้น

5.8 ในการเพิ่มการเรียนรู้ขององค์กรกับกระแสทางธุรกิจ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเจาะเข้าไปในแหล่งที่มีศักยภาพเกี่ยวกับความรู้และความคิด คือ องค์กรต้องขยายการเรียนรู้ไปสู่หุ้นส่วน ผู้รับบริการ ผู้ประกอบการ และชุมชนซึ่งกลุ่มเหล่านี้จะช่วยเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้กับ เป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจัดตารางกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม และการฝึกอบรมเกี่ยวกับการนำการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ

5.9 การแสวงหาการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ ที่ต้องแสวงหาการเรียนรู้ เพราะในโลกใหม่นี้ความรู้ คือ พลังเป็นความท้าทายสำหรับองค์กรที่จะพัฒนาความรู้ใหม่ให้กับสมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้จะให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน ทุกระดับ ในการแสวงหาความรู้ องค์กรจะกำหนดโครงสร้าง ระบบ และเวลาในการแสวงหา และปรับปรุงการเรียนรู้ เช่น เรียนรู้ในเวลาปกติหลังการประชุม แสวงหาข้อมูลความคิดเห็นจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ส่วนการถ่ายทอดความรู้เป็นการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ อาจนำไปใช้กับกลไกทางเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อิเล็กทรอนิกส์และการโยกย้ายตำแหน่ง การถ่ายโอนความรู้มีทั้งแบบจากบุคคลไปสู่บุคคลและแบบจากฐานข้อมูลไปสู่บุคคล สมาชิกควรได้รับการส่งเสริมและฝึกอบรมให้ถ่ายทอดความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ และองค์การแห่งการเรียนรู้ดำรงอยู่ได้ด้วยความรู้และการสื่อสารที่มีคุณภาพ ดังนั้นความรู้ควรเข้าถึงง่ายอาศัยกิจกรรมที่สำคัญที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ คือ การสนทนา ปรัชญาหรือ การอภิปราย ซึ่งจะช่วยถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ความคิด ปัญหา และการแก้ไขปัญหาได้ดี

5.10 ความต้องการและใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ดี องค์การที่ยังขาดเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ความสามารถในการใช้ การเก็บ และการถ่ายทอดความรู้ ถ้าความรู้ คือ อาหารขององค์การ แต่เทคโนโลยีเป็นระบบย่อยอาหารที่สำคัญที่ส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพของการเรียนรู้ภายในองค์การ ศูนย์การเรียนรู้กับเทคโนโลยีจะส่งเสริมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและกลุ่มสมาชิก ดังนั้นองค์การต้องการแนะนำการปฏิบัติการที่สนับสนุนระบบต่าง ๆ ระบบสารสนเทศจะส่งผลย้อนกลับไปยังสมาชิกในด้านการอธิบาย การจำกัดความ การบรรยาย การแสดง กิจกรรม ฝึกปฏิบัติ การประเมินผล การส่งผลข้อมูลย้อนกลับ และแหล่งข้อมูลสารสนเทศอื่น ๆ

5.11 การส่งเสริมการคาดหวังและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ การบริหารระดับสูงคาดหวังว่า สมาชิกทุกคนและหน่วยงานทั้งหมดขององค์การควรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเองมากขึ้น องค์การควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ใช้โอกาสที่มีอยู่เพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาองค์การ การเรียนรู้เป็นความสามารถของกลุ่มในการคิด และเรียนรู้ร่วมกัน เหมือนกับครอบครัว การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมควรพัฒนาควบคู่ไปกับงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ การเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ การพัฒนากิจกรรม และการประเมินการเรียนรู้เป็นกลุ่ม หรือหน้าที่ที่แตกต่างกันเป็นส่วนสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

5.12 การเพิ่มการเรียนรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยองค์การเครือข่ายขององค์การแห่งการเรียนรู้ในสหรัฐอเมริกาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนา ได้รวบรวมบทความและหนังสือมากกว่า 50 เล่มเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสนับสนุนให้มีการร่วมการประชุม และการประชุมเชิงปฏิบัติการควรเชิญผู้นำขององค์การแห่งการเรียนรู้มาบรรยาย ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ ตลอดจนพยายามสนับสนุนการอภิปรายในหัวข้อ เช่น คุณค่าขององค์การแห่งการเรียนรู้ ปัญหาเรื่องการสร้างความคิดรวบยอด ภาษา และนักวิชาการในสาขาองค์การแห่งการเรียนรู้ บางองค์การเพิ่มศักยภาพด้านพลังและทรัพยากร เพื่อให้ได้นักทฤษฎีและนักปฏิบัติการในระดับยอดเยี่ยมมาร่วมงาน นอกจากนี้บางองค์การยังเป็นเครื่องมือในการสร้างสมาคมองค์การแห่งการเรียนรู้

5.13 การปรับปรุง การพัฒนา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หลักเกณฑ์ที่มีความ

ชัดเจนจะทำให้้องค์การ ได้ขึ้นไปในระดับสูงได้ ้องค์การแห่งการเรียนรู้มักจะเรียนรู้ว่าจะทำอย่างไร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้ดีขึ้น โดยสำนึกว่า ความรู้ไม่มีวันสิ้นสุด และถือว่าความเปลี่ยนแปลงมีการเปลี่ยนแปลงไปตลอด องค์การแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีว่า ทุกคนต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้น และเห็นความสำคัญของการวิเคราะห์ และการปรับเปลี่ยนให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด นอกจากนั้นต้องไม่หยุดการเรียนรู้ ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต โดยสรุปแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ โดยให้บุคคลในองค์การมีโอกาสเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาศักยภาพ ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ร่วมกันของบุคคล ทีมงาน และองค์การ ในการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาองค์การ ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ควรจะมี ความรอบรู้ และเชี่ยวชาญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถดึงศักยภาพ ความสามารถที่แฝงเร้นอยู่ในตัวบุคคลนั้นออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง

ผู้วิจัยได้นำ วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของ Senge และ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ตามแนวคิดของ Marquardt มารวบรวมสรุปออกมาเป็นปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมได้ทั้งหมด 6 ประการ คือ บุคคลมีความเป็นเลิศ ตามแนวคิดของ Senge การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามแนวคิดของ Senge การปรับเปลี่ยนองค์การ ตามแนวคิดของ Marquardt การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ตามแนวคิดของ Marquardt พลวัตการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt ซึ่งมีเนื้อหาใกล้เคียงกับ เรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม และ การคิดอย่างเป็นระบบ ตามแนวคิดของ Senge และ การจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt ซึ่งมีเนื้อหาใกล้เคียงกับ รูปแบบวิธีการคิด ตามแนวคิดของ Senge

2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

2.2.2.1 ความหมายของการรับรู้

ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการรับรู้ไว้หลายท่าน ดังนี้

รัจรี นพเกตุ (2540) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง ขบวนการประมวลและตีความ ข้อมูลต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวเราที่ได้จากความรู้สึกรับ ส่วนความรู้สึกรับเกิดจากการกระตุ้นอวัยวะรับความรู้สึก ซึ่งมีอยู่ 5 ชนิด คือ ตา หู จมูก ลิ้น และผิวหนัง การรู้สึกจึงมีลักษณะง่ายตรงไปตรงมาไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของ การเรียนรู้ ประสบการณ์ แรงจูงใจ อารมณ์ ฯลฯ ส่วนการรับรู้จะเป็นขบวนการต่อไป คือ ตีความจากสิ่งที่ได้รับจากการรู้สึกออกมาให้มีความหมายว่า สิ่งที่เห็นอยู่คืออะไร เสียงที่ได้ยินคืออะไร การรับรู้จึงมีเรื่องของจิตวิทยา คือ การเรียนรู้ ประสบการณ์ แรงจูงใจ อารมณ์ ฯลฯ เข้ามามีบทบาทร่วมอยู่ด้วย

สุชา จันทร์อม (2540) กล่าวว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่มีระดับตั้งแต่ง่ายสุดถึงซับซ้อนที่สุด จึงยากแก่การเข้าใจ นักจิตวิทยาได้ให้ความหมายการรับรู้แตกต่างกันออกไปดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การรับรู้ หมายถึง การตีความหมายจากการรับสัมผัส (Sensation) ในการรับรู้ นั้น ไม่เพียงแต่มองเห็น ได้ยินหรือได้กลิ่นเท่านั้น แต่ต้องรับรู้ได้ว่า วัตถุหรือสิ่งที่เรารับรู้ นั้น คือ อะไร มีรูปร่างอย่างไร เป็นต้น

2. ในแง่ของพฤติกรรม การรับรู้เป็นกระบวนการที่เกิดแทรกอยู่ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองสิ่งเร้า

Assael (1998) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การรับรู้ หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้บริโภคลือกรับจัดองค์ประกอบ และแปลความหมายสิ่งเร้าต่าง ๆ ออกมาเพื่อให้มีความหมายเข้าใจได้” และได้อธิบายเพิ่มเติมว่า สิ่งเร้าจะมีความเป็นไปได้ที่จะได้รับการรับรู้มากขึ้น หากสิ่งเร้าเหล่านั้นมีลักษณะ ดังนี้ คือ

1. สอดคล้องกับประสบการณ์ที่ผ่านมาของผู้บริโภค
2. สอดคล้องกับความเชื่อในปัจจุบันของผู้บริโภคต่อตราสินค้า
3. ไม่มีความสลับซับซ้อนมากเกินไป
4. เชื่อถือได้
5. มีความสัมพันธ์กับความจำเป็นหรือความต้องการในปัจจุบัน
6. ไม่ก่อให้เกิดความกลัวและความกังวลใจมากเกินไป

Assael (1998) ได้กล่าวเสริมว่า ผู้บริโภคเลือกเปิดรับต่อสิ่งเร้า และเลือกการรับรู้ โฆษณาที่สอดคล้องสนับสนุนกับความเชื่อและประสบการณ์เดิมของผู้บริโภค จะได้รับความสนใจ และจดจำมากเป็นพิเศษและมีแนวโน้มค่อนข้างมากที่จะไม่ให้ความสนใจต่อโฆษณาที่ขัดแย้งกับประสบการณ์ และความเชื่อเดิมของเขาที่มีอยู่กับผลิตภัณฑ์ตรา นั้น และเหตุผลสำคัญที่ผู้บริโภคเลือกรับรู้สิ่งเร้า ไม่รับรู้สิ่งเร้าที่เข้ามากระทบทุกอย่าง ก็เพราะว่าผู้บริโภคพยายามที่จะรักษา “สภาวะสมดุลทางจิตวิทยา” (Psychological Equilibrium) ของเขาให้เป็นปกติมันเอง นั่นคือสภาวะที่ไม่ต้องรับข้อมูลที่มีความขัดแย้ง (Conflict Information) และจะหลีกเลี่ยงข้อมูลที่ตรงกันข้ามกับความคิดของตน

ยูดา รักไทย และคณะ (2543) กล่าวถึงการรับรู้ว่า เราจะไม่สามารถช่วยให้อีกฝ่ายรับมือกับความจริง โดยเฉพาะความจริงที่ไม่น่าฟังได้ ถ้าเราไม่แสดงออกถึงการรับรู้ในความรู้สึกของเขาและผลกระทบที่เขาได้รับ การรับรู้ของเรานั้นจะช่วยลดความรุนแรงของผลกระทบจากคำพูดของเราได้

นุสาสนี จิตราภิรมย์ (2545) สรุปว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลจัดระเบียบและตีความข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการรู้สึก เพื่อให้เกิดเป็นความรู้สึกความเข้าใจ

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การรับรู้ หมายถึง การที่บุคคลตีความหรือประมวลผลจากข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากอวัยวะรับสัมผัส รับความรู้สึก และมีการแสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจ

โดยอาศัยประสบการณ์หรือความรู้ที่มี โดยที่การรับรู้ของบุคคลแต่ละคนอาจจะไม่เท่ากัน ถึงแม้ว่าสิ่งที่ได้รับ หรือสิ่งกระตุ้นจะเหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ

2.2.2.2 กระบวนการรับรู้

รัตนา ปัญญาติ (2541) ได้สรุปกระบวนการรับรู้ไว้ดังนี้

1. อาการสัมผัส หมายถึง อาการที่อวัยวะรับสัมผัส รับสิ่งเร้า หรือสิ่งที่ผ่านเข้ามากระทบอวัยวะรับสัมผัสต่าง ๆ

2. การแปลความหมายจากอาการสัมผัส คือ ส่วนสำคัญที่จะช่วยให้แปลความนั้นถูกต้องเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด การสังเกต การตั้งใจ ความสนใจ และคุณภาพจิตใจของบุคคลในขณะนั้น

3. การใช้ความรู้เดิมหรือประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อช่วยแปลความหมาย ได้แก่ ความคิด ความรู้ และการกระทำที่ได้เคยปรากฏแก่ผู้นั้นมาแล้วในอดีต ความรู้เดิม และประสบการณ์เดิมมีความสำคัญมากในการแปลความหมาย และในการแปลความหมายได้ดีต้องมีคุณลักษณะดังนี้ คือ เป็นความรู้ที่แน่นอน ถูกต้อง ชัดเจน และต้องมีปริมาณมาก หมายถึง มีความรู้หลาย ๆ อย่างจึงจะช่วยแปลความหมายได้สะดวก

4. การรับรู้ เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาพฤติกรรมทางด้านความรู้ พฤติกรรมทางด้านความรู้สึก มีรูปแบบการพัฒนาตามลำดับขั้น ดังนี้

4.1 การรับรู้สิ่งเร้า คือ การทำให้คนได้รับประสบการณ์จากสภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นสิ่งของ คน สัตว์ หรือข้อมูล ฯลฯ แล้วเกิดการรับรู้ว่าจะอะไรเป็นอะไร เข้าใจถึงลักษณะสำคัญของสิ่งนั้น การรับรู้สิ่งเร้า แบ่งเป็น 3 ขั้น คือ 1) การตระหนักเกี่ยวกับสิ่งเร้า 2) การเต็มใจที่จะรับสิ่งเร้า นั้น และ 3) การควบคุมหรือคัดเลือความสนใจที่มีต่อสิ่งเร้า นั้น

4.2 การตอบสนอง ขั้นตอนนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากขั้นตอนที่แล้ว ถ้าในการรับรู้สิ่งเร้า นั้นคนรู้สึกยอมรับ คนก็จะเต็มใจตอบสนอง แต่ถ้ารู้สึกไม่เต็มใจจะมีปฏิกิริยาต่อต้าน ประเด็นนี้เป็นจุดที่เวลาจะเริ่มต้น โครงการใหม่ต้องระมัดระวังอย่างรอบคอบ

4.3 การสร้างคุณค่าหลังจากที่คนรับรู้สิ่งเร้า และมีปฏิกิริยาโต้ตอบแล้วต่อมาเป็นการสร้างคุณค่า หรือค่านิยมซึ่งสังเกตได้จากการยอมรับคุณค่า คือ พร้อมทั้งจะรับว่าสิ่งนั้นมีคุณค่า มีประโยชน์อย่างไร และการชมชอบคุณค่า คือ ความรู้สึกที่เป็นการตัดสินใจว่า จะต้องสนองต่อสิ่งเร้าในทางใด หรือเลือกที่จะเกิดความยึดถือต่อสิ่งนั้นในทางใด และสุดท้ายคือการผูกพันในคุณค่า นั้น คือ ความรู้สึกหรือความคิดผูกพันคุณค่านั้น พฤติกรรมหรือการเรียนรู้ในข้อนี้เป็นลักษณะของทัศนคติ และความซาบซึ้ง

4.4 การจัดระบบคุณค่า หลังจากคนมีคุณค่าย่อย ๆ ที่กระจัดกระจายเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ แล้วบุคคลจะต้องผ่านกระบวนการต่อไป คือ การคิด พิจารณา และรวบรวมค่านิยมเหล่านั้น เพื่อหาว่ามีค่านิยมอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวกับสิ่งกำลังพิจารณาอยู่ กระบวนการในขั้นนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประกอบด้วยการจัดคุณค่าเหล่านั้นเข้าไปเป็นหมวดหมู่ เป็นเรื่อง หรือเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ของคุณค่าเหล่านั้น และตัดสินใจว่าคุณค่าอะไรที่มีความสำคัญมีบทบาทมากที่สุด กระบวนการนี้ แยกเป็น 2 ระดับ คือ การสร้างมโนภาพเกี่ยวกับคุณค่า คือ การจัดคุณค่าต่าง ๆ เป็นพวกได้ และการจัดระบบคุณค่าเหล่านั้นให้เป็น การจัดจมองเห็นภาพโดยส่วนรวมของคุณค่าที่มารวมกัน ได้ทั้งหมดลักษณะสุดท้ายของการจัดระบบคุณค่านี้จะออกมาในรูปลักษณะของการพัฒนาปรัชญาแห่งชีวิตหรืออุดมการณ์ในความคิด

4.5 การสร้างลักษณะนิสัย เป็นการพัฒนาความรู้สึกถึงขั้นสูงสุดที่ทำให้คนมีระบบค่านิยมเป็นสิ่งควบคุมพฤติกรรมทำให้คน ๆ นั้นมีลักษณะในการแสดงออกอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่เรียกว่าเป็นเอกลักษณ์ การเกิดเอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะ

2.2.2.3 องค์ประกอบในการรับรู้ (Perception Component)

โยธิน ศันสนยุท และคณะ (2533) ได้จัดจำแนกองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเลือกรับรู้นั้น สามารถพิจารณาได้ดังนี้

1. องค์ประกอบอื่นเนื่องมาจากสิ่งเร้า
 - 1.1 ความเข้มและขนาด
 - 1.2 ความผิดแผกกัน
 - 1.3 การกระทำซ้ำ
 - 1.4 การเคลื่อนไหว
2. องค์ประกอบอื่นเนื่องมาจากบุคคล
 - 2.1 ความสนใจ
 - 2.2 ความคาดหวัง
 - 2.3 ความต้องการ
 - 2.4 การเห็นคุณค่า

สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการรับรู้ว่ามี 3 ประการดังนี้

1. สิ่งเร้า ได้แก่ สิ่งต่าง ๆ จากภายนอกที่มากระทบประสาทสัมผัส มี 2 ชนิดคือ
 - 1.1 Absolute Threshold สิ่งเร้าที่มีขนาดต่ำสุดที่มนุษย์สามารถจะรับรู้ได้ เช่น แสงต้องมีแสงสว่างเพียงพอ เสียงต้องดังถึงระดับหนึ่ง ภาพต้องขนาดใหญ่เพียงพอ
 - 1.2 Different Threshold สิ่งเร้าที่มีความแตกต่างเพียงพอที่จะสังเกตเห็น เช่น ระดับเสียงดนตรี นักดนตรีจะมีความสามารถรับรู้ได้ดี เป็นต้น
2. ประสาทสัมผัส จะต้องสอดคล้องกับสิ่งเร้า เช่น การรู้รสใช้ลิ้น การเห็นใช้ตา การได้ยินใช้หู เป็นต้น

3. ความตั้งใจ (Attention) เป็นความใส่ใจหรือความจดจ่อที่จะรับสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อมีสิ่งเร้าที่ตั้งใจเกิดขึ้น จะทำให้รับรู้ได้รวดเร็ว เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สันติชัย จำจิตรขึ้น (2538) กล่าวว่า การที่บุคคลจะมีการรับรู้ได้เพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะข้อจำกัดและความสามารถของบุคคลที่มีไม่เหมือนกัน ดังนั้น ภายใต้หัวข้อองค์ประกอบในการรับรู้ จึงเป็นเรื่องที่กล่าวถึงในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ขีดขั้นการรับรู้ต่ำสุด ที่บุคคลจะรับรู้ได้
2. ขีดขั้นการรับรู้ถึงความแตกต่างกันน้อยที่สุด ที่บุคคลจะรับรู้ได้
3. ระดับขีดขั้นของการรับรู้ที่บุคคลจะรับรู้ได้
4. การรับรู้ถึงตัวกระตุ้นโดยไม่รู้สีกตัว

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขีดขั้นการรับรู้ต่ำสุดที่บุคคลจะรับรู้ได้ (The Absolute Threshold) ขีดขั้นการรับรู้ต่ำสุดที่บุคคลจะรับรู้ได้ หมายถึง ระดับต่ำสุดที่บุคคลจะสามารถรับรู้หรือสัมผัสได้ซึ่งจุดนี้เป็นจุดที่ทำให้บุคคลจะมองเห็นข้อแตกต่างระหว่าง การรับรู้บางสิ่ง และการไม่รับรู้อะไรเลย สำหรับตัวกระตุ้นที่ได้รับ เช่น ระดับเสียงที่เบามากจนไม่ได้ยิน กลิ่นที่จางมากจนไม่ได้กลิ่น เพราะฉะนั้นเวลาที่บุคคลทำอะไรก็ตามจะมีระดับหนึ่งที่บุคคลจะบอกว่าค่าว่าจุดนี้แล้วจะไม่สามารถรับรู้ได้ ขีดขั้นรับรู้ต่ำสุดที่บุคคลจะรับรู้ได้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ว่า ระดับราคาต่ำสุดที่ลูกค้าจะรับได้ควรอยู่ระดับใด โดยมีผลทำให้เขายอมรับและซื้อผลิตภัณฑ์ เพราะผลิตภัณฑ์ราคาต่ำไม่จำเป็นต้องขายได้เสมอไป หากลูกค้ามองว่าระดับราคาต่ำนั้นคุณภาพอาจไม่ดีก็ได้ ฉะนั้นการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ให้ต่ำจะต้องระมัดระวัง ต้องไม่ต่ำไปกว่าระดับที่ลูกค้าจะรับรู้ได้ถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ด้วย

2. ขีดขั้นการรับรู้ถึงความแตกต่างกันน้อยที่สุดที่บุคคลจะรับรู้ได้ (The Differential Threshold) ขีดขั้นการรับรู้ถึงความแตกต่างกันน้อยที่สุด ที่บุคคลจะรับรู้ได้ หมายถึง ความแตกต่างที่น้อยที่สุดที่สามารถทำให้บุคคลรับรู้หรือมองเห็นถึงความแตกต่างระหว่างตัวกระตุ้น 2 ตัว ที่คล้ายกัน (Just Noticeable Difference) โดยผู้คิดค้นเรื่องนี้คือ นักวิทยาศาสตร์ชาวเยอรมันในศตวรรษที่ 19 ชื่อ Ernst Weber (Schiffman and Kanuk, 1997) กล่าวว่าความแตกต่างที่สังเกตเห็นได้ระหว่างตัวกระตุ้น 2 ตัว ที่บอกจำนวนได้ไม่แน่นอน แต่จะมีจำนวนความสัมพันธ์กับความเข้มข้นของตัวกระตุ้นตัวแรกเกิดเป็นกฎของ Weber ซึ่งชี้ให้เห็นว่าตัวกระตุ้นตัวแรกยังมีความเข้มข้นหรือรุนแรงเท่าใด จำนวนความเข้มข้นตัวที่ 2 ที่จะต้องมีเพิ่มขึ้นยังจำเป็น เพื่อให้สามารถรับรู้ได้ถึง ความแตกต่างระหว่างตัวกระตุ้นทั้ง 2 นั้น กฎนี้สามารถนำมาใช้กับธุรกิจได้ในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ ระหว่างผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันกับคู่แข่ง ว่าระดับราคาจะต้องเป็นเท่าใดที่จะทำให้มองเห็นหรือมองไม่เห็นถึงความแตกต่างกันของราคาซึ่งไม่จำเป็นว่าราคาสินค้าที่มองไม่เห็นความแตกต่างกันจะต้องมีราคาเท่ากันด้วย เช่น สินค้าชนิดหนึ่งราคา 900 บาท กับ 950 บาท ลูกค้าอาจไม่รู้สีกถึงความแตกต่างก็ได้ ร้านค้าปลีกนิยมใช้กฎของ Weber ในการลดราคาพร้อมกับกฎ Rule of

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thumb คือ จะลดราคาอย่างน้อย 20% จากราคาเดิมเพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างในราคา หากลดน้อยกว่านี้จะไม่ได้ผลเพราะไม่สามารถสังเกตเห็นได้

3. ระดับขีดขั้นของการรับรู้ที่บุคคลจะรับรู้ได้ (Thresholds of Awareness) ระดับขีดขั้นของการรับรู้ที่บุคคลจะรับรู้ หมายถึง ระดับต่ำสุด สูงสุด และระดับที่ความแตกต่างของการรับรู้ที่บุคคลจะรับรู้ได้ ซึ่งมีด้วยกัน 3 ระดับ คือ

1. ขีดขั้นการรับรู้ขั้นต่ำที่บุคคลจะสามารถรับรู้ได้ (Lower Thresholds) หมายถึง จุดที่การรับรู้ถึงตัวกระตุ้นที่อยู่ต่ำกว่าจุดนี้ จะไม่มีความรุนแรงพอที่จะสังเกตเห็นหรือรับรู้โดยผ่านบุคคลได้ หรือเรียกว่า ความสามารถในการรับรู้ของบุคคลมีน้อยเกินไป

2. ขีดขั้นการรับรู้ขั้นสูงที่บุคคลจะสามารถรับรู้ได้ (Upper Threshold) หมายถึง จุดที่เหนือจุดนี้ ถ้ามีการเพิ่มการกระตุ้นเข้าไปจะไม่ผลต่อการตอบสนองที่เพิ่มขึ้น คือ ความสามารถในการรับรู้ของบุคคลที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้ามีมากอยู่แล้ว

3. ขีดขั้นการรับรู้ที่แตกต่างกับที่บุคคลจะสามารถรับรู้ได้ (Difference Threshold) หมายถึง จำนวนการเพิ่มตัวกระตุ้นที่น้อยที่สุดที่บุคคลจะสามารถสังเกตเห็นได้ คือ บุคคลที่สามารถรับรู้เรื่องต่าง ๆ ได้แตกต่างจากคนอื่น

4. การรับรู้ถึงตัวกระตุ้นโดยไม่รู้สีกตัว (Subliminal Perception) การรับรู้ถึงตัวกระตุ้นโดยไม่รู้สีกตัว หมายถึง การรับรู้ที่ถูกกระตุ้นในระดับที่ต่ำกว่าระดับของการรู้สีกตัว ด้วยเหตุนี้ ทำให้บุคคลรับรู้ถึงตัวกระตุ้นดังกล่าวให้เกิดการกระทำโดยไม่รู้สีกตัว ขีดขั้นการรับรู้ถึงตัวกระตุ้นโดยที่รู้สีกตัวจะปรากฏอยู่ในระดับที่สูงกว่าขีดขั้นการรับรู้ต่ำสุดที่บุคคลจะรับรู้ได้ ถ้าต้องการให้การรับรู้นั้นมีประสิทธิภาพ ตัวกระตุ้นที่อ่อนแรง หรือสั้นเกินที่จะได้ยินได้เห็นอย่างรู้สีกตัวอาจรุนแรงพอที่จะเกิดการรับรู้ได้ในเซลล์ประสาท ซึ่งกระบวนการรับรู้ดังกล่าวนี้เรียกว่า การรับรู้ถึงตัวกระตุ้นที่เหนือกว่า (Supraliminal Perception) ปกติการรับรู้ถึงตัวกระตุ้นโดยไม่รู้สีกตัวมีด้วยกัน 3 แบบ คือ

1. การนำเสนอแบบสั้น ๆ ด้วยตัวกระตุ้นที่เป็นภาพ
2. การพูดหรือเร่งคำพูดข้อความด้วยระดับเสียงต่ำในการได้ยิน
3. การซ่อนภาพหรือคำพูดในภาพโฆษณา

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

องค์กรทั้งหลายได้มีการตื่นตัวกับกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันทางธุรกิจที่เข้มข้น ทำให้บางองค์กรต้องเผชิญกับแรงกดดันแห่งการแข่งขันระหว่างประเทศ จึงเกิดแนวคิดแห่งคุณภาพเป็นสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน ก็จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าเป็นอันดับแรก

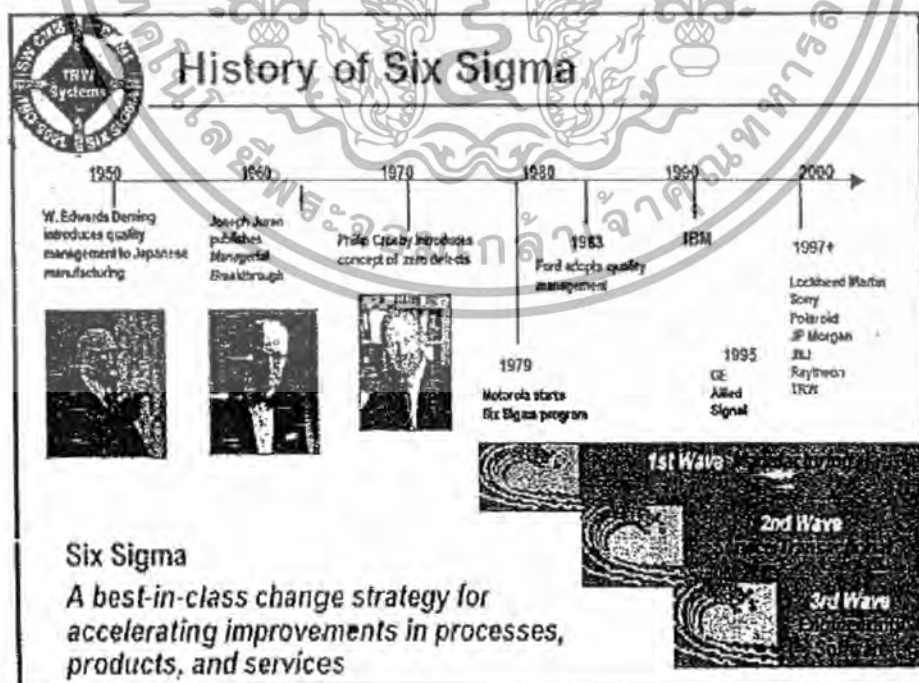
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่สามารถเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้นสิ่งที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของธุรกิจอุตสาหกรรม คือ การผลิตสินค้าที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ส่วนในภาคธุรกิจบริการก็จะนำเสนอการบริการที่ประทับใจให้กับลูกค้า ทั้งภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และภาคบริการจึงแสวงหาแนวทาง เพื่อวางแผนสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จขององค์กร นั่นก็คือ แนวคิดการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ที่แตกต่างจากแนวคิดเดิมที่มุ่งสู่กระบวนการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Process) ดังนั้นแนวทาง Six Sigma จึงเป็นหนทางหนึ่งที่ได้รับ ความนิยมและถูกใช้อย่างแพร่หลาย รวมทั้งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของหลาย ๆ องค์กร อย่าง Motorola, GE, Dow Chemical, Asea Brown Boveri (ABB), Sony, Honda, Maytag, Raytheon, Texas Instrument, Bombardier, Cannon, Hitachi, Lockheed Martin และ Polaroid เป็นต้น

2.3.1 ความเป็นมาของ Six Sigma

Six Sigma เป็นปรัชญาการจัดการที่เริ่มต้นขึ้นในบริษัทโมโตโรล่า ตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1980 ผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือ ไมเคิล แฮร์ และบ็อบ แกลวิน ในการปรับปรุงคุณภาพ โดยพยายามลดของเสียและความแปรปรวนในกระบวนการการผลิตให้เกิดขึ้น น้อยที่สุด จนประสบความสำเร็จ สามารถลดต้นทุนในการผลิตและขณะเดียวกันระดับความพึงพอใจของลูกค้าก็เพิ่มขึ้น

นอกจากความสำเร็จที่เกิดขึ้นในบริษัทโมโตโรล่าแล้วบริษัทเจเนอรัลอิเล็กทริกส์ ภายใต้การนำของ แจ็คเวลช์ ก็เป็นบริษัทหนึ่งที่น่าสนใจ Six Sigma ไปใช้ในอุตสาหกรรมกรบริการตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 ตามด้วยบริษัท Allied Signal จนประสบความสำเร็จทำให้ Six Sigma กลายเป็นที่รู้จักกัน ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมทั่วไป ลำดับความเป็นมาของ Six Sigma อธิบายได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 วิวัฒนาการของ Six Sigma

ที่มา: โภศก คีตติธรรม (2546) รับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรรมใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.2 คำจำกัดความของ Six Sigma

Six Sigma เป็นแนวความคิดในการประกันคุณภาพที่มีวัตถุประสงค์เป้าหมายในการลดค่าใช้จ่ายและลดความสูญเสีย การปรับปรุงผลิตภาพและการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าด้วยต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้ หรือกล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดการเพิ่มผลผลิตโดยคำนึงถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) สามารถกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว เพื่อที่จะบรรลุถึงคุณภาพ ซึ่งแนวทางในการบรรลุเป้าหมายก็คือการควบคุมความผันแปรของกระบวนการและหาแนวทางขจัดความผันแปรออก ซึ่งสามารถวัดได้จากค่าทางสถิติที่รู้จักกันดี คือ ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ที่แสดงในค่า Sigma จะอธิบายถึงความเบี่ยงเบนของกระบวนการจากเป้าหมายที่เป็นเหตุของการเกิดของเสีย

2.3.3 หลักการของ Six Sigma

วิธีการของ Six Sigma ประกอบไปด้วย 6 หลักการ ดังนี้คือ

2.3.3.1 การเอาใจใส่ลูกค้า

การเริ่มต้นของแนวคิด Six Sigma ต้องเริ่มจากการให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อลูกค้าเป็นเรื่องแรก เพราะลูกค้าเป็นผู้กำหนด บ่งบอกคุณภาพของผลผลิตและการบริการ โดยวัดได้จากความพึงพอใจของลูกค้า ผลของการใช้ Six Sigma ในการปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้มาจากความประทับใจ และคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

2.3.3.2 การจัดการข้อมูลและข้อเท็จจริง

แนวคิดการจัดการข้อมูลและข้อเท็จจริงของ Dr.Deming หรือ Management By Facts ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญซึ่งได้ยืนยันถึงเรื่องระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยทั่วไปองค์กรยังบริหารงานอยู่บนพื้นฐานของความคิดเห็นและการคาดคะเนหรือคาดการณ์อยู่มาก แต่ระบบ Six Sigma จะเริ่มต้นจากการค้นหา วัดข้อมูล และข้อเท็จจริงจากผลการปฏิบัติงาน หรือสมรรถภาพการทำงาน

2.3.3.3 การบริหารกระบวนการ

ระบบ Six Sigma ได้เน้นการบริหารกระบวนการตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์และการบริหาร การวัดผลประกอบการ การปรับปรุงประสิทธิภาพและความพึงพอใจลูกค้ากระบวนการเป็นตัวกลางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานทั่วทั้งองค์กร และทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้

2.3.3.4 การบริหารเชิงรุก

การบริหารต้องไม่เป็นฝ่ายตั้งรับปัญหา ต้องทำงานเชิงรุก ป้องกันสิ่งที่จะเกิดปัญหา แทนการแก้ปัญหาประจำวัน การทำงานเชิงรุกเป็นการเริ่มต้นของการสร้างสรรค์และก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.3.5 การบริหารข้ามสายงาน

ก่อนที่จะมีการนำเอา Six Sigma เข้าไปใช้ บริษัท GE ประธานกรรมการ Jack Welch ได้ทำงานปรับการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ โดยที่ได้ทำการทะลวงกำแพงในการทำงานแบบแยกฝ่าย และแผนก การทำงานแบบแยกส่วนทำให้เกิดช่องว่างไม่เชื่อมสัมพันธ์กันและแข่งขัน ทำให้เกิดการสูญเสียและไม่ก่อให้เกิดผลดีกับตัวองค์กรและลูกค้า

2.3.3.6 การมุ่งสู่ความสมบูรณ์แบบ

เป้าหมายของการบริหารแบบ Six Sigma คือ การหยุดยั้งการสูญเสียหรือไม่ให้เกิดของเสีย และข้อบกพร่องในการผลิตและการบริหาร พยายามทำให้เกิดการสมบูรณ์ อันจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและผูกใจลูกค้า

Six Sigma จะยอมรับข้อบกพร่องที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3.4 ครั้งต่อโอกาสหรือความเป็นไปได้ 1,000,000 ครั้ง ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและมีความถูกต้องที่สุด หรือตัวเลขที่ได้ไม่ได้มาจากกลางสังหรณ์หรือสัญชาตญาณของบุคคล ในด้านการบริหารจะมีกลุ่มที่เข้ามาดูแลและรับผิดชอบโดยตรง ได้แก่ กลุ่ม Green Belts กลุ่ม Black Belts และกลุ่ม Master Black Belts ซึ่งแนวทางการดำเนินงานต้องไม่ขัดกับวัฒนธรรม ขวัญและกำลังใจของพนักงานทุกระดับ ในองค์กร และได้รับความร่วมมือจากพนักงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการดำเนินงาน โดยเฉพาะในระดับบริหาร

Six Sigma จะมีแนวทางวิธีการอยู่ 2 อย่างในการกำจัดข้อบกพร่องออกจากกระบวนการหรือออกจากผลิตภัณฑ์ซึ่งแต่ละวิธีจะมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน ซึ่งในการนำไปใช้ควรคำนึงถึงความเหมาะสมขององค์กรแต่ละแห่ง แนวทางดังกล่าวได้แก่ DMAIC และ DMADV

ตารางที่ 2.4 ขั้นตอนของ DMAIC ใน Six Sigma

Define	กำหนดเป้าหมายของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกองค์กรอย่างชัดเจน
Measure	วัดกระบวนการที่เกี่ยวข้องในสถานะปัจจุบัน
Analyze	วิเคราะห์และกำหนดปัญหาที่เป็นต้นเหตุของการเกิดข้อบกพร่อง
Improve	ปรับปรุงกระบวนการโดยกำจัดข้อบกพร่องต่าง ๆ
Control	ควบคุมกระบวนการที่จะมีผลให้เกิดข้อบกพร่องในอนาคต

จากตารางที่ 2.4 แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดภายในขั้นตอนของ DMAIC ซึ่งจะเป็นแนวทาง ในการปรับปรุงคุณภาพในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการมีอยู่แล้วภายในองค์กรแต่ไม่ตรงกับความพึงพอใจของลูกค้าหรือยังไม่มีคุณภาพเพียงพอ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.5 ขั้นตอนของ DMADV ใน Six Sigma

Define	กำหนดเป้าหมายของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกองค์กรอย่างชัดเจน
Measure	วัดและกำหนดความต้องการของลูกค้าและระบุรายละเอียดอย่างชัดเจน
Analyze	วิเคราะห์เงื่อนไขของกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของลูกค้าข้างต้น
Design	ออกแบบและระบุรายละเอียดของกระบวนการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า
Verify	ตรวจสอบและพิสูจน์กระบวนการที่ออกแบบว่าตรงกับความต้องการของลูกค้า

จากตารางที่ 2.5 แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดภายในขั้นตอนของ DMADV ซึ่งจะมีความแตกต่างจากแบบ DMAIC ดังนี้คือ แบบ DMADV จะเป็นแนวทางที่เหมาะสมกับองค์กรที่มีลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการที่ไม่เคยมีภายในองค์กร และมีความต้องการที่จะทำการพัฒนาขึ้น หรืออีกทางหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า ผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการนั้น ๆ อาจจะเคยมีในองค์กรแต่ไม่ดีเท่าที่ควร เช่น อาจจะเคยลองใช้ DMAIC มาแล้ว แต่ยังไม่เป็นที่พอใจของลูกค้า หรือยังไม่ได้ระบุค่าซีกส์มาที่ตั้งไว้

แนวทางทั้งสองดังกล่าวมีทั้งข้อดีและจุดที่แตกต่างกัน แต่ถึงกระนั้นคงไม่สามารถกำหนดว่าจะต้องยึดแนวทางใดแนวทางหนึ่งเฉพาะ การเลือกใช้ควรปล่อยให้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์และเวลา ในองค์กรหนึ่งอาจใช้ทั้งสองแนวทางควบคู่กัน เช่น ในบางองค์กรที่มี Product Life Cycle สั้น หรือลักษณะของผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าที่ต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยี DMADV อาจเริ่มมีบทบาท เมื่อถึงจุดที่จำเป็นต้องมองถึงแนวทางในการหาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่ม และสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าเดิม

2.3.4 ระดับในการปรับปรุงคุณภาพของ Six Sigma

Six Sigma จะมีวิธีการปรับปรุงคุณภาพ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

2.3.4.1 ระดับพื้นฐาน

ประกอบไปด้วยเครื่องมือพื้นฐานดังต่อไปนี้ เช่น Process Mapping, Flowchart, Check Sheet, Pareto Analysis, Cause and Effect Diagrams, Histograms, Tree Diagrams เป็นต้น

2.3.4.2 ระดับกลาง

เป็นการประยุกต์ใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้ เช่น Basic Control Charts, EWMA Charts, Process Capability Analysis, Process Control for Short and Small Runs, Hypothesis Testing เป็นต้น

2.3.4.3 ระดับสูง

ซึ่งมีการปรับปรุงพัฒนาและประยุกต์ใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้ เช่น DOE, Data Mining,

Regression and Correlation Analysis, Monte Carlo Simulation เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์และสงวนสิทธิ์ในเนื้อหา ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าการกระทำใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.5 การนำ Six Sigma มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

แนวทางในการนำ Six Sigma มาปรับใช้กับองค์กรนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แนวทาง ซึ่งจะทำให้จุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน มีผลต่อการปฏิบัติงานและขอบเขตที่ต่างกัน ดังนี้คือ

2.3.5.1 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางธุรกิจ / การถ่ายเปลี่ยนธุรกิจ

แนวทางนี้เป็นความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงลักษณะนิสัยหรือวัฒนธรรมขององค์กร โดยที่ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และให้ความสนับสนุนการผลักดัน Six Sigma มาใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งในสภาวะแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงนี้ ใช้คำแทนว่า “วัฒนธรรมใหม่ขององค์กร”

การทำงานบนแนวทางของการปรับเปลี่ยนรูปแบบทางธุรกิจมักจะมองไปที่กระบวนการและการสร้างข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลง โดยอาจจะพิจารณาในส่วนของประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์และปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย ระบบสารสนเทศที่สำคัญต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ และการมุ่งลดค่าใช้จ่าย เป็นต้น

2.3.5.2 การปรับปรุงกลยุทธ์

เป็นความพยายามในการปรับปรุงกลยุทธ์ โดยจะจำกัดให้มีความต้องการของโครงการนำร่องทางธุรกิจที่สำคัญเพียง 1 หรือ 2 โครงการเท่านั้น ในแนวทางนี้จะต้องการความร่วมมือจากทุกส่วน แนวทางนี้มุ่งเน้นไปที่การหาโอกาสและจุดอ่อนหรือข้อจำกัดของตนเองให้พบ ซึ่งการปรับปรุงเชิงกลยุทธ์นี้จะยังเป็นพื้นฐานไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางธุรกิจต่อไป ตัวอย่างเช่น การพัฒนาความเร็วในการผลิต การส่งเสริมการจัดการ ไซ้อุปทาน และการปรับธุรกิจไปสู่การเป็น e-Business เป็นต้น

2.3.5.3 การแก้ไขปัญหา

เป็นแนวทางที่ง่ายที่สุดในการปรับปรุงด้าน Six Sigma โดยจะวางเป้าหมายไปที่ปัญหาที่สามารถแก้ไขได้และเกิดขึ้นบ่อย โดยใช้บุคคลที่ได้รับการอบรมในการใช้เครื่องมือ Six Sigma ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ดีขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและความเข้าใจที่ถูกต้องของสาเหตุและความต้องการต่าง ๆ

แนวทางนี้เหมาะสมสำหรับองค์กรที่ต้องการจะได้รับผลที่ดีขึ้นจากการใช้วิธีการ Six Sigma แต่ไม่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในองค์กร ซึ่งจะมีเพียงบุคคลบางกลุ่มเท่านั้นที่มีบทบาทสำคัญต่อความพยายามนี้ แต่ก็เป็นไปได้ที่อาจจะมีการใช้แนวทางอื่นที่สูงขึ้นต่อไปในภายหลัง ข้อดีของแนวทางนี้คือการมุ่งเน้นไปที่ประเด็นที่สำคัญและสาเหตุหลักของปัญหา

จากแนวคิดทั้ง 3 วิธี ที่กล่าวมาข้างต้น แต่ละแนวทางมีข้อดี ข้อเสียและข้อจำกัด ถ้าต้องการมองไปข้างหน้าที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงก็เหมาะที่จะใช้แนวคิดแบบวิธีการปรับเปลี่ยนธุรกิจ แนวคิดการปรับปรุงแผนกลยุทธ์นั้น ช่วยทำให้องค์การมุ่งเน้นไปที่โอกาสของความเป็นไป

ได้สูงและจำกัดความท้าทายในการจัดการ แต่วิธีการนี้จะทำให้เกิดความล้มเหลวความไม่แน่ใจของบุคลากรขึ้นได้ ในกรณีที่หน่วยงานที่ไม่ได้ทำ Six Sigma ส่วนแนวคิดแบบการแก้ปัญหาหน้านั้นจะทำให้เกิดการเสียหายหรือความเสี่ยงน้อย และเปิดทางให้ได้เห็นหนทางที่จะนำ Six Sigma มาใช้ให้เกิดความสำเร็จและความเสี่ยงน้อยกว่าทั้งสองแบบข้างต้น

2.3.6 ผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญใน Six Sigma

2.3.6.1 ผู้บริหารระดับสูง

คือ ผู้ทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ธุรกิจ

2.3.6.2 ผู้นำ

คือ ผู้ที่มาจากผู้จัดการอาวุโส เป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญในฐานะการเป็นผู้นำ และเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารกับทีมงาน รวมทั้งให้การสนับสนุนต่อ Green Belts และ Black Belts ให้สามารถดำเนินโครงการอย่างบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

2.3.6.3 Master Black Belts

คือ ผู้นำทางคุณภาพ ที่มีภาระหน้าที่เต็มเวลา และเป็นผู้เชี่ยวชาญในการฝึกอบรมแนวทาง Six Sigma ให้กับ Black Belts, Champions, Suppliers และลูกค้า รวมทั้งเป็นผู้สนับสนุนผู้บริหารระดับสูงในการบรรลุเป้าหมาย

2.3.6.4 Black Belts

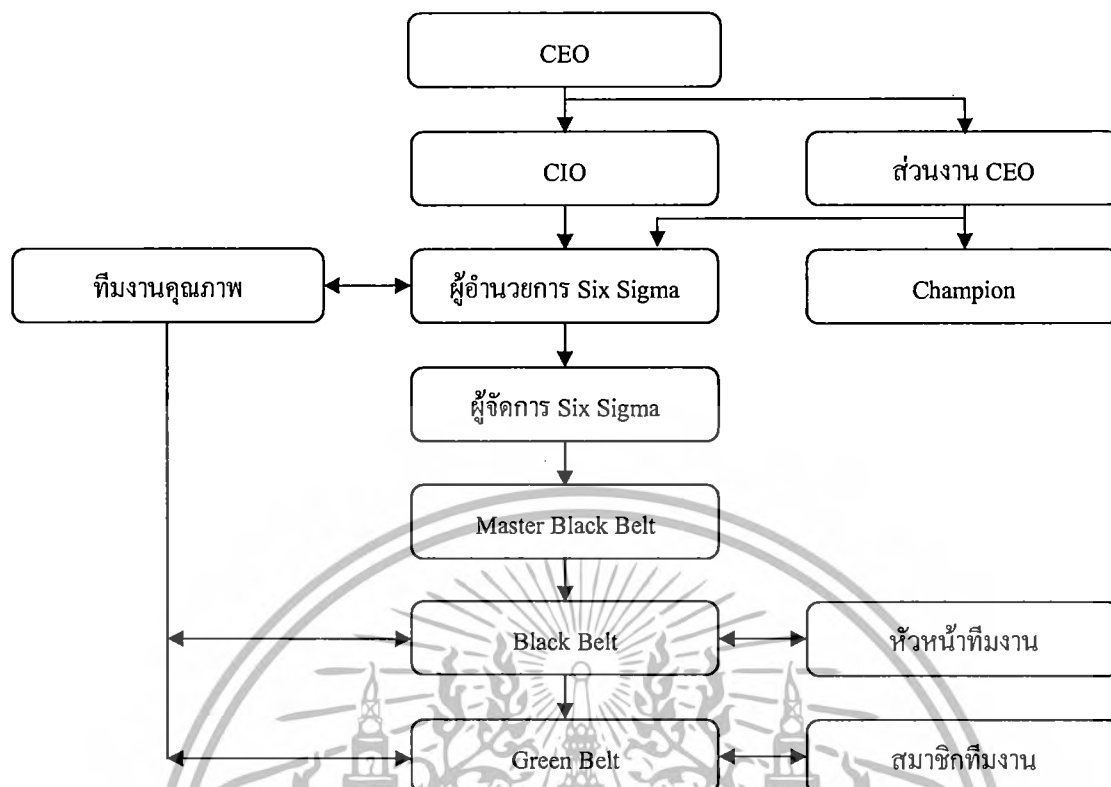
คือ ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการฝึกเทคนิคขั้นสูงของ Six Sigma จาก Master Black Belts และมีภาระหน้าที่ในการดำเนินโครงการแบบเต็มเวลา โดยรับผิดชอบในการฝึกอบรม และกำหนดทิศทางให้แก่ทีมงาน รวมทั้งสามารถดูแลหลายโครงการได้พร้อมกัน

2.3.6.5 Green Belts

Green Belts มีหน้าที่คล้ายกับ Black Belts แต่ทำเป็น Part Time และทำ Project ที่มีขนาดเล็ก มักเป็นพนักงานระดับ Supervisor หรือ Lead Technician หรือกล่าวได้ว่าเป็นกลุ่มพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมพื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิดของ Six Sigma ที่สามารถเป็นทั้งสมาชิกและผู้นำ รวมทั้งมีส่วนช่วยในการสร้างวัฒนธรรมและเผยแพร่แนวคิดของ Six Sigma ทั่วทั้งองค์กร โดยในหลายองค์กรได้มีการเสนอให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในโครงการได้ฝึกฝนเวลาในการทำงานปกติ

จะเห็นได้ว่าแต่ละหน้าที่ล้วนแต่มีบทบาทความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการทั้งสิ้น ดังนั้นเราสามารถแสดงให้เห็นถึงระดับความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันของแต่ละหน้าที่ใน Six Sigma ได้ดังภาพที่ 2.4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.4 การจัดโครงสร้างของทีมงานใน Six Sigma

ที่มา : โภศล ศีติธรรม (2546)

2.4 สถานการณ์การผลิตอุตสาหกรรมการผลิตบรรจุภัณฑ์แก้ว และประวัติ บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

2.4.1 สถานการณ์การผลิตอุตสาหกรรมการผลิตบรรจุภัณฑ์แก้ว

บรรจุภัณฑ์แก้วส่วนการผลิตร้อยละ 15 ขวดแก้วเป็นบรรจุภัณฑ์ที่นิยมใช้กันมานาน และแพร่หลายมากในปัจจุบัน เนื่องจากขวดแก้วเป็นบรรจุภัณฑ์ที่มีความใส สามารถมองเห็นสินค้าได้ ทนต่อกรด ต่าง และสารละลายได้ดี สามารถป้องกันและรักษาผลิตภัณฑ์ที่บรรจุไว้ได้ และสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ แต่มีข้อเสียคือ แดกหักง่าย ต้นทุนการผลิตสูง ดังนั้น ผลิตภัณฑ์ที่นำมาบรรจุมักเป็นสินค้าที่มีราคาสูง หรือเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดปฏิกิริยาทางเคมีได้ง่าย วัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิต คือทรายแก้ว โซดาแอส หินปูน เศษแก้ว อลูมินา ไนเตรด และซีลีเนียม เป็นต้น

โรงงานที่ทำการผลิตขวดแก้วมักเป็นโรงงานที่มีขนาดใหญ่และมีกำลังการผลิตมาก ใช้เงินลงทุนสูง เช่น บริษัท อุตสาหกรรมเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท บางกอกกลาส จำกัด บริษัท สยามกลาส จำกัด องค์การแก้วบางนา และบริษัท ยูเนียนกลาส จำกัด ทั้งหมดนี้มีกำลังการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลิตประมาณ 1,270,000 ตันผลิตภัณฑ์/ปี แต่ละโรงงานได้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต โดยเฉพาะการปรับปรุงเตาหลอมให้ทันสมัยและมีกำลังการหลอมแก้วได้มากขึ้น ขณะเดียวกัน ปริมาณการใช้น้ำมันเตาเป็นเชื้อเพลิงก็ลดจากเตาหลอมสมัยก่อน ซึ่งช่วยลดต้นทุนการผลิต นอกจากนี้สิ่งที่มีการปรับปรุงมากที่สุดในแต่ละโรงงานคือ การนำเอาเศษแก้วกลับมาเป็นวัตถุดิบในการผลิต (Recycle) มากขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยลดพลังงานในการหลอมวัตถุดิบลงได้ประมาณ ร้อยละ 20-30 ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลงได้อีกทางหนึ่ง ในขณะที่คุณภาพการผลิตยังคง สภาพเดิม

การผลิตในปัจจุบันเป็นการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า โดยลูกค้าจะสั่งซื้อล่วงหน้าอย่างน้อย 6 เดือน ในช่วงที่เศรษฐกิจดีจะมีการสั่งซื้อข้ามปี ลูกค้าส่วนใหญ่จะอยู่ในอุตสาหกรรมประเภท เครื่องดื่ม โดยเฉพาะเครื่องดื่มชูกำลังจะใช้ขวดแก้วในการบรรจุทั้งหมด ขณะที่เครื่องดื่มประเภท อื่นหันไปใช้ขวดประเภทอื่นทดแทนขวดแก้วมากขึ้น ดังนั้น การแข่งขันกัน ในระหว่างผู้ผลิตขวด แก้วจึงมีน้อย ส่วนมากเป็นการแข่งขันด้านราคา ด้านการส่งมอบที่ตรงเวลา และความสามารถที่จะ ผลิตตอบสนองให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า แต่การแข่งขันกับบรรจุภัณฑ์ประเภทอื่นที่ใช้ ทดแทนขวดแก้วมีค่อนข้างมาก โดยเฉพาะบรรจุภัณฑ์โลหะ เช่น กระป๋องโลหะและบรรจุภัณฑ์ พลาสติก เช่น ขวด PET (Polyethylene Terephthalate) ที่ใช้กับสินค้าน้ำมันพืช น้ำดื่มและน้ำอัดลม ซึ่งเข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาดปีละประมาณร้อยละ 15 ของบรรจุภัณฑ์แก้ว เนื่องจากมีราคาถูกกว่า และมีความทนทาน สำหรับการแข่งขันกับขวดแก้วนำเข้านั้น เนื่องจากราคาขวดแก้วนำเข้าสูง กว่ามาก เพราะมีคุณภาพต่างกันและต้องใช้ความระมัดระวังในการขนส่งสูง

ปัจจุบันการใช้ขวดแก้วในอุตสาหกรรมเบียร์และสุรา มีสัดส่วนร้อยละ 30 อุตสาหกรรม เครื่องดื่มชูกำลังร้อยละ 27 น้ำอัดลม ร้อยละ 10 อุตสาหกรรมอาหารและยา ร้อยละ 11 เครื่องดื่ม เกลือแร่ร้อยละ 9 และอุตสาหกรรมอื่น ๆ ร้อยละ 13 ในอนาคตคาดว่าความต้องการใช้ขวดแก้วยังมี อยู่สูง โดยคาดว่าจะเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 10 - 12 ต่อปี

แนวโน้มการผลิตขวดแก้วจะผลิตเพื่อจำหน่ายแก่ผู้ใช้ภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คาดว่า การผลิตขวดแก้วยังคงมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นในอัตราประมาณร้อยละ 10 ต่อปี โดยเติบโตควบคู่ไปกับการขยายตัวของอุตสาหกรรมน้ำอัดลม เบียร์ สุรา และ เครื่องสำอาง ประกอบกับการตื่นตัวในเรื่องสิ่งแวดล้อม ทำให้ผู้บริโภคหันมานิยมใช้บรรจุภัณฑ์ที่ เป็นขวดแก้วมากขึ้น

2.4.2 ประวัติบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

จุดเริ่มต้นของอุตสาหกรรมการผลิตแก้วในประเทศไทย อาจย้อนกลับไปในช่วงเวลาของ การขาดแคลนหลอดแก้ววิทยุที่ใช้ในการสื่อสารทางการทหาร ในยุคสงครามโลกครั้งที่ 2 ดังนั้น ใน ปี 2489 กองทัพเรือจึงก่อตั้งหน่วยงานเฉพาะขึ้น เพื่อผลิตหลอดแก้วและอิฐทนความร้อนเพื่อใช้ ภายในกองทัพ ซึ่งต่อมาได้จัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจ และเปลี่ยนชื่อเป็นองค์การแก้ว สังกัดสำนักงาน เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับบริการเชิงงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตเห็นาไปใช้ประโยชน์ การค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปลัดกระทรวงกลาโหม การผลิตแก้วในยุคแรก ผลิตโดยการใช้เทคนิคของการเป่าแก้ว จนกระทั่งในปี 2496 ที่เริ่มมีการผลิตในลักษณะเป็นระบบอุตสาหกรรม เมื่อเอกชนจัดตั้งโรงงานผลิตแก้วรายแรกขึ้น มีชื่อว่า บริษัท ไทยกล๊าส แมนูแฟกเจอร์ จำกัด ซึ่งเป็นการร่วมลงทุนกับบริษัทจากประเทศออสเตรเลีย ดำเนินกิจการการผลิตขวดแก้วและบรรจุภัณฑ์แก้วและในภายหลังใช้ชื่อว่า บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

- พ.ศ.2494 - 2496 ประเทศไทยสั่งบรรจุภัณฑ์แก้วนำเข้ามาจากบริษัท Australian Consolidated Industries หรือ ACI แห่งประเทศออสเตรเลีย โดยบริษัทเบอร์ตี้ ยุคเกอร์ แอนด์โก จำกัด เพื่อรองรับอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม
- พ.ศ.2490 – 2496 บริษัท ACI ได้รับอนุญาตจากรัฐบาลไทยให้สร้างโรงงานผลิตเครื่องแก้ว โดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตขึ้นเป็นรายแรกของประเทศไทย มีชื่ออย่างเป็นทางการว่า ไทยกล๊าส แมนูแฟกเจอร์ (Thai Glass Manufacturers CO, Ltd.) โดยเปิดดำเนินการผลิตเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2496 มีเตาหลอม 1 เตา (RB1) มีกำลังการผลิตได้วันละ 50 ตัน
- พ.ศ.2497 เนื่องจากความต้องการของตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว บริษัทจึงได้สร้างเตาหลอมแก้วเพิ่มขึ้นเป็นเตาที่ 2 (RB2) กำลังการผลิต 54 ตันต่อวัน และสร้างเตาหลอมแก้วเตาที่ 3 (RB3) เมื่อ พ.ศ.2511
- พ.ศ.2516 (มี.ค.) จัดทะเบียนเครื่องหมายการค้าเครื่องแก้วตรามงกุฎ
- พ.ศ.2518 สร้างเตาหลอมแก้วเตาที่ 4 (RB4) ส่งผลให้โรงงาน RB มีกำลังการผลิตรวมสูงถึง 330 ตันต่อวัน
- พ.ศ.2527 ติดตั้งเครื่องผลิตขึ้นรูปขวดแก้วที่ควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์อัตโนมัติที่สุดในเอเชีย
- พ.ศ.2534 สร้างโรงงานใหม่ที่บางพลี โดยเปิดดำเนินการเตาหลอมแก้ว BP1 ด้วยกำลังการผลิต 230 ตันต่อวัน และเตาหลอมแก้ว BP2 ด้วยกำลังการผลิต 240 ตันต่อวัน
- พ.ศ.2535 ACI ขายหุ้นที่ถืออยู่ทั้งหมดให้กับ บริษัท เบอร์ตี้ ยุคเกอร์ จำกัด
- พ.ศ.2536 บริษัทแปรสภาพเป็น มหาชน จำกัด
- พ.ศ.2537 สร้างเตาหลอม BP3 และสร้างเตาหลอมเครื่องแก้ว TW1 สำหรับการผลิตภาชนะแก้ว โดยเฉพาะขึ้นที่บางพลี
- พ.ศ.2545 ได้ทำการปรับเปลี่ยนระบบบริหารคุณภาพ เป็นรับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 จาก BVQI ทัวท์ซิ่งองค์กร
- พ.ศ.2546 ได้นำระบบบริหารคุณภาพทัวท์ซิ่งองค์กร TQM (Total Quality Management) มาประยุกต์ใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- พ.ศ.2547 (เม.ย.) เริ่มโครงการขยายเตาหลอมแก้ว BP4 โดยการนำเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยอย่างครบวงจรมาปรับใช้
- พ.ศ.2550 ได้รับการรับรองระบบจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001: 2004 จาก BVQI
- พ.ศ.2550 (ก.พ.) สร้างเตาหลอม BP5 ซึ่งเป็นเตาหลอมแก้วที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของ TGI มีกำลังการผลิต 435 ตันต่อวัน
- พ.ศ.2553 โรงงาน RB ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.18001: 2007
- พ.ศ.2554 เริ่มดำเนินการผลิต Small Ware ที่เครื่อง RB25 ซึ่งทำให้บริษัทสามารถผลิตขวดแก้วได้อย่างครบวงจรมากยิ่งขึ้น
- พ.ศ.2555 เริ่มโครงการขยายเตาหลอมแก้ว TM2 หลังจากการเข้าซื้อกิจการจาก บริษัท ไทยมาลาयाกลาส จำกัด จังหวัดสระบุรี
- พ.ศ.2556 ปิดการผลิตเตาหลอม RB2 พร้อมทั้งส่งพนักงานที่มีความรู้และประสบการณ์ไปปฏิบัติงานที่ เตาหลอม TM2

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลือชัย จันทร์โปี (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย และมีการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย และพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 80 คน และครูจำนวน 265 คนรวมทั้งสิ้น 345 คน ของโรงงานอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำนวน 23 โรงเรียน การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม 3 ตอน เป็นแบบสอบถามสภาพทั่วไป แบบสอบถามสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ และแบบสอบถามระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม SPSS for Windows และ LISREL สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows และวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) โดยใช้โปรแกรม LISREL

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก และตามความคิดเห็นของครู พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

2. ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู พบว่า อยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าการทดสอบความกลมกลืน ดังนี้ ค่าไคสแควร์ = 16.89 ค่า df = 10 ค่า p = 0.077 ค่า GFI = 0.99 ค่า AGFI = 0.95 ค่า RMR = 0.0088 เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บริรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์กร

เสาวลักษณ์ เทสปลื้ม (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบการรับรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการในการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี และการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการรับรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการในการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต 2) เปรียบเทียบการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการในการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และการฝึกอบรมเกี่ยวกับความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต 3) เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการในการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและการฝึกอบรมเกี่ยวกับความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตจังหวัดชลบุรี 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการในการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในเขตอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ 328 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบทดสอบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการเอกสารนี้เป็นเอกสารทงสวนไวสำหรับกรใช้งานเพื่อการศกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่หรือนำไปใช้ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test, One-way ANOVA และใช้ Pearson Product Moment Correlation โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานระดับปฏิบัติการมีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตอยู่ในระดับสูงและมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

2. พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกันมีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและการฝึกอบรมเกี่ยวกับความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตต่างกัน มีการรับรู้แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการที่มี เพศ ประสบการณ์การทำงานและการฝึกอบรมเกี่ยวกับความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตต่างกัน มีส่วนร่วมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุแตกต่างกัน มีส่วนร่วมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. การรับรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต

อภิวัฒน์ กอศรีบุตร (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความรู้และเจตคติที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีนซิกซ์ซิกม่าของผู้บริหารในอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และ การวิจัยมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาระดับความรู้และระดับเจตคติที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีนซิกซ์ซิกม่าของผู้บริหารในอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างความรู้ที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีนซิกซ์ซิกม่าและปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในที่ทำงานแห่งนี้ หน่วยงานต้นสังกัด และการได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนซิกซ์ซิกม่า และขนาดของอุตสาหกรรม (3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างเจตคติที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีนซิกซ์ซิกม่า และปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในที่ทำงานแห่งนี้ หน่วยงานต้นสังกัด และการได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนซิกซ์ซิกม่า และขนาดของอุตสาหกรรม (4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และเจตคติที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีนซิกซ์ซิกม่าของผู้บริหารในอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารในอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปะอินจำนวน 59 คน จำนวน 13 แห่ง ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม

และแบบทดสอบ และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปเผยแพร่บนนิตยสารหรือสื่อใดๆ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบสมมติฐานโดยวิธีการทดสอบแบบ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธี LSD และหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ความรู้ที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีน โดยซิกส์ซิกม่าของผู้บริหารในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี และระดับเจตคติอยู่ในระดับค่อนข้างดี
2. ผลการเปรียบเทียบระหว่างความรู้ที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีนซิกส์ซิกม่าและปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนซิกส์ซิกม่าแตกต่างกัน มีความรู้ที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีนซิกส์ซิกม่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ส่วนผู้บริหารที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด หน่วยงานต้นสังกัด และขนาดอุตสาหกรรม ต่างกัน มีความรู้ที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีนซิกส์ซิกม่าไม่แตกต่างกัน
3. ผลการเปรียบเทียบระหว่างเจตคติที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีนซิกส์ซิกม่า และปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนซิกส์ซิกม่าต่างกัน มีเจตคติที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีนซิกส์ซิกม่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ส่วนผู้บริหารที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด หน่วยงานต้นสังกัด และขนาดอุตสาหกรรม ต่างกัน มีเจตคติที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีนซิกส์ซิกม่าไม่แตกต่างกัน
4. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และเจตคติของผู้บริหารที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีนซิกส์ซิกม่า พบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จิรวุฒน์ ลือชัย (2554 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ต่อความรู้และการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าการศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) และในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต (2) ระดับการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต (3) อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และทำการทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อโดยใช้วิธีการทดสอบ Multiple Linear Regression และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความรู้ที่มีผลต่อการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าอยู่ในระดับสูง 2) ระดับการมีส่วนร่วมที่มีต่อการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าในภาพรวมอยู่ใน

ระดับดี 3) องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อระดับความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงงานและการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่า

ยอดชาย ชำนาญ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อความรู้และเจตคติในระบบการผลิตแบบดิน กรณีศึกษา: บริษัท ทรานซิชั่นส์ อีอพิคัล (ประเทศไทย) จำกัด และมีการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบดิน กรณีศึกษา: บริษัททรานซิชั่นส์ อีอพิคัล (ประเทศไทย) จำกัด (2) อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีต่อเจตคติเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบดิน และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และเจตคติเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบดิน โดยกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มอย่างง่ายด้วยขนาดตัวอย่างจำนวน 200 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานบริษัททรานซิชั่นส์ อีอพิคัล (ประเทศไทย) จำกัด มีความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบดินอยู่ในระดับดี
2. พนักงานบริษัททรานซิชั่นส์ อีอพิคัล (ประเทศไทย) จำกัด มีเจตคติเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบดินอยู่ในระดับค่อนข้างดี
3. ผลวัดการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ และการเพิ่มอำนาจบุคคล มีอิทธิพลต่อระดับความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบดิน
4. การเพิ่มอำนาจบุคคล และการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อระดับเจตคติเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบดิน
5. ความรู้และเจตคติเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบดินของพนักงานบริษัท ทรานซิชั่นส์ อีอพิคัล (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่า r เท่ากับ 0.58

อริกา จันทศิริ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความรู้และการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท ทีโอเอเฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด และในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความรู้ในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการปฏิบัติงาน 2) ศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการปฏิบัติงาน 3) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความรู้และการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการปฏิบัติงาน และ 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาตรฐาน (S.D) และทำการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความรู้ในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่าอยู่ในระดับสูง 2) ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่าในภาพรวมอยู่ในระดับดี 3) พฤติกรรมการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี บุคคลมีความเป็นเลิศ และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีผลต่อความรู้และการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่า 4) ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของความรู้และการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่า ได้ร้อยละ 66.1 และ 64.4 ตามลำดับ 5) ความรู้และการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 1,541 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลของ บริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ข้อมูล ณ เดือนกรกฎาคม 2556)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณตามหลักการแปรผันระหว่างขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่าง โดยขนาดของความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane (เพ็ญแข แสงแก้ว, 2540) ดังนี้

$$n = \frac{N}{(1 + N e^2)} \quad (3.1)$$

เมื่อ n คือ ขนาดตัวอย่าง

N คือ จำนวนประชากร

e คือ ขนาดของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ในที่นี้คือ 5% หรือ 0.05

$$n = \frac{1,541}{1 + (1,541 \times 0.05^2)} = \frac{1,541}{1 + 3.8525} = 317.57 \text{ คน}$$

∴ ขนาดตัวอย่าง = 318 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ที่ต้องการ สุ่มตัวอย่างมีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 318 คน และจะใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ในการเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) (ดังภาคผนวก ก) และลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายปิด และแบบสอบถามปลายเปิด

3.2.1 ลักษณะเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน โรงงานที่สังกัด หน่วยงานที่สังกัด และการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาใช้ในการทำแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าของ ลิเคิร์ท สเกล (Likert's Rating Scale) ซึ่งมีทั้งหมด 54 ข้อ ประกอบด้วย

- 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้
- 2) การจัดการความรู้
- 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม
- 4) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
- 5) บุคคลมีความเป็นเลิศ
- 6) การปรับเปลี่ยนองค์การ

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 เป็นแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับระบบระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ซึ่งผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้สร้างคำถามวัดความรู้เป็นแบบปรนัย (ถูก ผิด) รวมทั้งหมดจำนวน 30 ข้อ โดยมี 24 ข้อที่ตอบถูกให้ 1 คะแนน ตอบผิดให้ 0 คะแนน และมี 7 ข้อที่ตอบผิดให้ 1 คะแนน ตอบถูกให้ 0 คะแนน ได้แก่ ข้อที่ 5, 7, 11, 15, 20, 23 และ 26

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ซึ่งมีทั้งหมด 11 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ ลิเคิร์ท สเกล (Likert's Rating Scale) โดยได้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระดับคะแนนให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณา ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ซึ่งมีทั้งหมด 12 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ ลิเคิร์ท สเกล (Likert's Rating Scale) โดยได้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระดับคะแนนให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณา ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 6 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดแสดงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน จำนวน 1 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2.2 การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ข้อความวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อทางอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม จากหนังสือเทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย ของบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2549) และระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ของ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2546)
3. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม แล้วจึงนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อทำการตรวจสอบและแนะนำเพื่อการแก้ไขและปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมถูกต้อง
4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง เพื่อความเหมาะสมของแบบสอบถามในการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวน 3 ท่าน แสดงดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณภา	อาจารย์ประจำ คณะ วิทยาศาสตร์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
คุณสุรพงษ์ พรเฉลิมพงศ์	ผู้จัดการอาวุโสกลุ่มปรับปรุง กระบวนการและสินค้าซัพพลาย	บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่อง แก้วไทย จำกัด (มหาชน)
คุณกฤช รัตนชัยสิทธิ์	ผู้จัดการส่วนการผลิต	บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่อง แก้วไทย จำกัด (มหาชน)

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ มาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง ขั้นสุดท้ายจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา

6. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

7. หาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยจะใช้วิธีของ Cronbach ค่าความเชื่อมั่นที่หาโดยวิธีนี้เรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” (α) มีสูตรในการหาความเชื่อมั่นวิธีนี้คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_i^2} \right\} \quad (3.2)$$

α แทน ค่าความเชื่อมั่น

k แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S_i^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
ตัวแปรอิสระ	
ผลวัดการเรียนรู้	0.830
การจัดการความรู้	0.837
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.866
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	0.828
บุคคลมีความเป็นเลิศ	0.833
การปรับเปลี่ยนองค์การ	0.856
การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	0.816
ตัวแปรตาม	
การมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	0.933

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย คือ พนักงานของบริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากวิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อขออนุญาตสอบถามข้อมูล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้ว พร้อมหนังสือขออนุญาตส่งแบบสอบถามให้กับพนักงาน โดยผ่านทาง หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน และด้วยตนเอง ในบริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

3. หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์นำมาใช้ประโยชน์ได้

4. นำผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า รวบรวมจากงานวิจัย วารสาร เอกสารการสัมมนา สถิติในรายงานต่าง ๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม

2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ คือ พลวัตการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี บุคคลมีความเป็นเลิศ และการปรับเปลี่ยนองค์การ นำเสนอข้อมูลของแต่ละข้อ คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.1 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma โดยแบ่งระดับปัจจัยเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543)

ค่าเฉลี่ย ระดับปัจจัย

4.201 – 5.000 มากที่สุด

3.401 – 4.200 มาก

2.601 – 3.400 ปานกลาง

1.801 – 2.600 น้อย

1.000 – 1.800 น้อยที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1.000 หมายถึง ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 1.000 หมายถึง ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma แตกต่างกันอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่ประโยชน์ต่อการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 ระดับความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ค่าสถิติใช้นำเสนอข้อมูล คือค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ที่ใช้วัดระดับความรู้ได้แบ่งระดับความรู้ของกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 ระดับ โดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่แบบจัดกลุ่มเพื่อ คำนวณหาอันตรภาคชั้น คือ จำนวนคะแนนในแต่ละชั้น โดยใช้สูตรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2534)

$$\begin{aligned} \text{จำนวนคะแนนในแต่ละชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} & (3.3) \\ &= \frac{(30 - 0)}{3} \\ &= 10 \end{aligned}$$

จากการคำนวณได้จำนวนคะแนนในแต่ละชั้นเท่ากับ 10 ทำให้ผู้วิจัยสามารถแบ่งเกณฑ์การวัดความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ออกเป็น 3 ช่วงคะแนน เท่า ๆ กันดังนี้
ค่าเฉลี่ยคะแนนรวม ตั้งแต่ 0.00 – 10.00 คะแนน หมายถึง ระดับความรู้ต่ำ
ค่าเฉลี่ยคะแนนรวม ตั้งแต่ 10.01 – 20.00 คะแนน หมายถึง ระดับความรู้ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยคะแนนรวม ตั้งแต่ 20.01 – 30.00 คะแนน หมายถึง ระดับความรู้สูง

2.3 ระดับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma โดยแบ่งระดับการรับรู้ประโยชน์เป็น 5 ระดับ ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543)

ค่าเฉลี่ย	ระดับการรับรู้ประโยชน์
4.201 – 5.000	มากที่สุด
3.401 – 4.200	มาก
2.601 – 3.400	ปานกลาง
1.801 – 2.600	น้อย
1.000 – 1.800	น้อยที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1.000 หมายถึง ระดับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 1.000 หมายถึง ระดับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma แตกต่างกันมาก

2.4 ระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma โดยแบ่งระดับการมีส่วนร่วมเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543)

ค่าเฉลี่ย	ระดับการมีส่วนร่วม
4.201 – 5.000	มากที่สุด
3.401 – 4.200	มาก
2.601 – 3.400	ปานกลาง
1.801 – 2.600	น้อย
1.000 – 1.800	น้อยที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1.000 หมายถึง ระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 1.000 หมายถึง ระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma แตกต่างกันมาก

2.5 นำข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้มารายงานผล โดยผู้วิจัยจะรายงานแบบเชิงพรรณนา

3. การทดสอบสมมติฐาน แสดงดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 : พลวัตการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี บุคคลมีความเป็นเลิศ การปรับเปลี่ยนองค์การ และการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 2 : พลวัตการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี บุคคลมีความเป็นเลิศ และการปรับเปลี่ยนองค์การ ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	Multiple Linear Regression

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ

3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สถิติที่นำมาใช้ในบรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษาครั้งนี้ คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน โรงงานที่สังกัด หน่วยงานที่สังกัด และการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ซึ่งได้จากสูตร

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนของข้อมูลของแต่ละข้อ} \times 100}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \quad (3.4)$$

2. ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) โดยใช้สูตรสำหรับข้อมูลที่จัดกลุ่มเป็นชั้นคะแนน (Group data) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543)

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n} \quad (3.5)$$

เมื่อ \bar{X} แทน คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum x_i$ คือ ผลรวมของค่าต่าง ๆ ของกลุ่มตัวอย่าง

n คือ ขนาดตัวอย่าง

3. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับค่าเฉลี่ยเลขคณิตเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนในแต่ละข้อซึ่งคำนวณได้จากสูตร (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}{n(n-1)}} \quad (3.6)$$

เมื่อ S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

X หมายถึง คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง

n หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

1. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression analysis) เป็นการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (Independent Variable) หลายตัวแปรพร้อมกันว่าจะมีผลกระทบต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) อย่างไรบ้าง ซึ่งตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเรียกว่าตัวแบบการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เขียนได้เป็น

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \epsilon_i \quad (3.7)$$

เมื่อ Y_i = ค่าสังเกตที่ i ของตัวแปรตามของประชากร เมื่อ $i = 1, 2, \dots, n$

X_j = ค่าที่สังเกตที่ i ของตัวแปรอิสระที่ j เมื่อ $j = 1, 2, \dots, k$

β_0 = ค่าที่ตัดแกน Y ของสมการเส้นตรง (เมื่อ X_j ทุกค่าเป็น 0)

β_j = ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (partial regression coefficient) ของตัวแปรอิสระที่ j

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- \mathcal{E}_i = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ i
 K = จำนวนตัวแปรอิสระ
 n = ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

ข้อสมมติ (Assumption) ของความคลาดเคลื่อน

1. \mathcal{E}_i มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution)
โดยมีค่าคาดหวัง (Expected value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่
2. \mathcal{E}_i และ \mathcal{E}_j สำหรับ $i \neq j$ เป็นอิสระต่อกัน
3. X_{ji} แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ค่าประมาณค่า Y_i ที่กำหนดได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่า สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ โดยสมการเป็นดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1 X_{1i} + b_2 X_{2i} + \dots + b_k X_{ki} \quad (3.8)$$

โดยที่ \hat{Y}_i เป็นค่าประมาณของ Y_i และ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ เป็นค่าประมาณ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ ตามลำดับ ในการหาตัวประมาณ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ ของ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ จะหาได้โดยใช้วิธี least squares method

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือ จะได้สูตรการประมาณค่าดังนี้

$$b = (X'X)^{-1} X'Y \quad (3.9)$$

เมื่อ

$$Y = \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix}, \quad X = \begin{bmatrix} 1 & x_{11} & x_{21} & \dots & x_{k1} \\ 1 & x_{12} & x_{22} & \dots & x_{k2} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ 1 & x_{1n} & x_{2n} & \dots & x_{kn} \end{bmatrix}, \quad b = \begin{bmatrix} b_0 \\ b_1 \\ \vdots \\ b_k \end{bmatrix}$$

การทดสอบสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ในการทดสอบสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อทดสอบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวรวมกันมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยมีสมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบคือ

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

$$H_1 : \beta_j \text{ อย่างน้อย 1 ค่าที่ } \neq 0 : j = 1, 2, \dots, k$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$F = \frac{(b'X'Y - n\bar{Y}^2)/k}{(Y'Y - b'X'Y)/(n-k-1)} \quad (3.10)$$

เมื่อ k คือจำนวนตัวแปรอิสระ

n คือขนาดตัวอย่างทั้งหมด

\bar{Y} คือค่าเฉลี่ย

การตัดสินใจ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ = α

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = k, (n-k-1)$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า F มากกว่าค่า F ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p -value มีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 นั่นคือ ยอมรับว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้นที่ระดับนัยสำคัญ α

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = k, (n-k-1)$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า F มากกว่าค่า F ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p -value มีค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือ ยอมรับว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หากผลการทดสอบพบว่า ตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial Regression Coefficient) แต่ละค่า โดยมีสมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบคือ

$$H_0 : \beta_j = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{S_{b_j}} \quad (3.11)$$

เมื่อ S_{b_j} หาได้จากการถอดรากกำลังสองของ $\text{var}(b_j)$ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\text{var}(b_j) = \sigma^2 (X'X)^{-1} \quad (3.12)$$

เมื่อ σ^2 คือค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน ซึ่งประมาณได้จากสูตร

$$\sigma^2 = \frac{Y'Y - b'X'Y}{n-k-1} \quad (3.13)$$

การตัดสินใจ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ = α

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า $t_{\alpha/2}$ จากตารางที่ $df = n-k-1$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า t มากกว่าค่า t

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p-value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 แสดงว่าอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ j มีค่าเป็นศูนย์ ($\beta_j = 0$)

ถ้าค่า t ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าค่า $t_{\alpha/2}$ (กรณีไม่มีทิศทาง) หรือ t_α (กรณีมีทิศทาง) จากตารางที่ $df = n - k - 1$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า t มากกว่าค่า t ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p-value มีค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่าอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ j ไม่มีค่าเป็นศูนย์ ($\beta_j \neq 0$)

การแปลความหมาย

เมื่อผลการทดสอบพบว่า b_j มีนัยสำคัญ (ปฏิเสธ H_0) หมายความว่าเมื่อ X_j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย Y จะเปลี่ยนแปลงไป แปลความความได้ว่าเมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป b_j หน่วย เมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระอื่น ๆ คงที่

Coefficient of Determination, R^2

ในการใช้สมการไปพยากรณ์ค่า Y ค่า R^2 บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์โดยบอกให้ทราบถึงสัดส่วนหรือร้อยละความแปรปรวนของ Y ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ คำนวณจากสูตร

$$R^2 = \frac{b' X' Y - n \bar{Y}^2}{Y' Y - n \bar{Y}^2} \times 100, \quad 0 \leq R^2 \leq 1 \quad (3.14)$$

เมื่อ Y คือ การรับรู้ประโยชน์ หรือการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

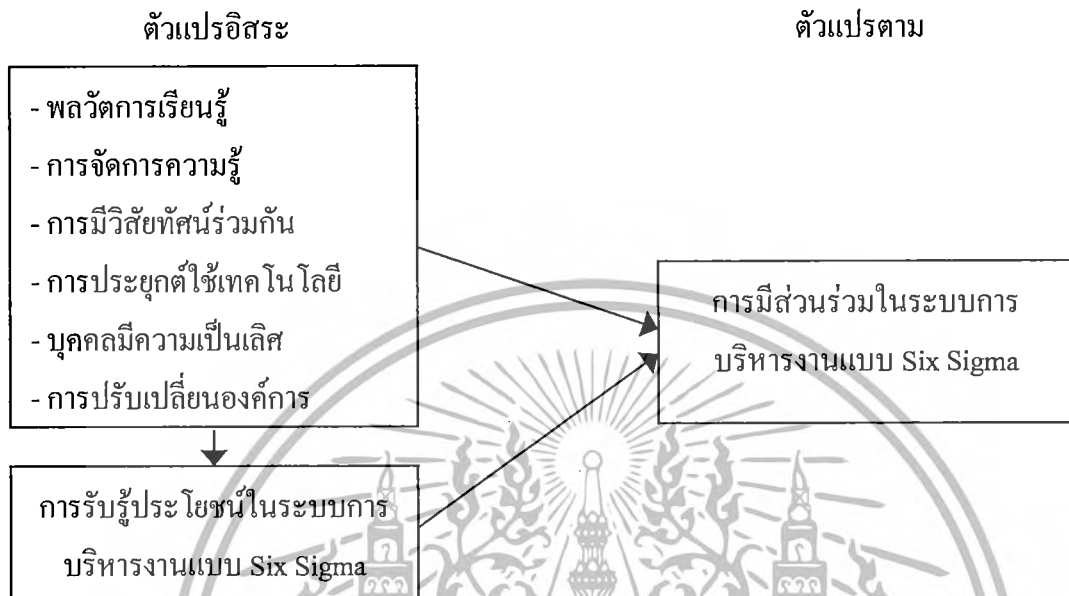
X คือ ปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี บุคคลมีความเป็นเลิศ และการปรับเปลี่ยนองค์กร

การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis : PA)

Path Analysis เป็นการวิเคราะห์เส้นทางซึ่งพัฒนาโดย Sewall Wright (1934) การวิเคราะห์แบบเส้นทาง (Path Analysis) เป็นวิธีหนึ่งของการวิเคราะห์แบบสมการถดถอยที่ตัวแปรต่าง ๆ ต้องถูกกำหนดมาจากหลักทฤษฎี หรือเรียกว่า “โมเดลตามทฤษฎี (Theoretical Model)” โดยอาศัยแผนภาพและสมการ โครงสร้างของแผนภาพเป็นหลักในการนำมาวิเคราะห์และอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรเหตุที่มีต่อตัวแปรผลทั้งในด้านขนาดและทิศทาง อีกทั้งยังสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ทั้งความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรที่สันนิษฐานว่าเป็นสาเหตุต่อตัวแปรที่กำหนดให้เป็นผล การวิเคราะห์เส้นทางไม่ใช่วิธีการค้นหาสาเหตุ แต่เป็นวิธีที่ใช้ตรวจสอบโมเดลเชิงสาเหตุโดยผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากพื้นฐานความรู้ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

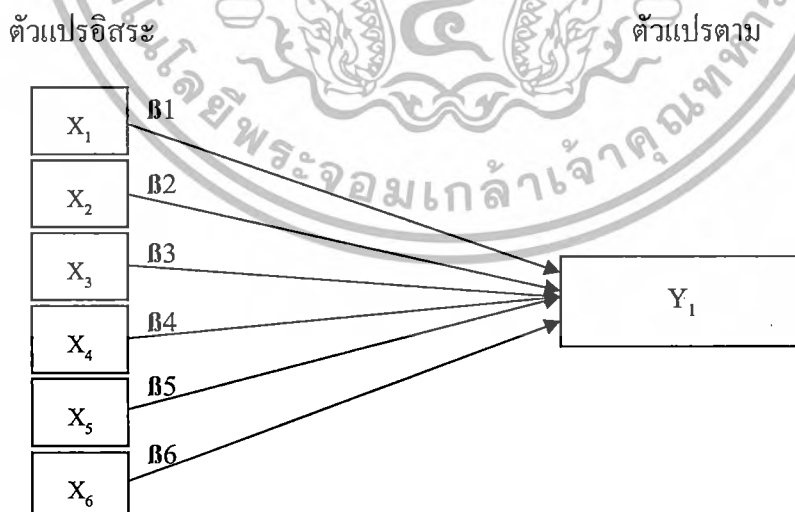
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โมเดลแสดงสัมประสิทธิ์อิทธิพลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) โดยการทดสอบแบบจำลองกับข้อมูลดิบที่เก็บได้จากการวิจัย ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นนั้นทำให้ได้สมการแสดงความสัมพันธ์ดังนี้



ภาพที่ 3.2 สมการถดถอยเชิงเส้น Y_1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$\text{สมการ } \hat{Y}_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 \quad (3.15)$$

X_1 = พลวัตการเรียนรู้

X_2 = การจัดการความรู้

X_3 = การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

X_4 = การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

X_5 = บุคคลมีความเป็นเลิศ

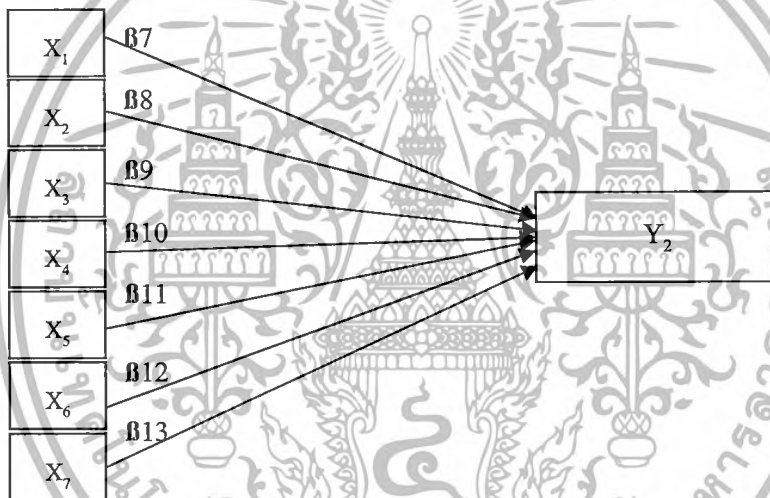
X_6 = การปรับเปลี่ยนองค์การ

\hat{Y}_1 = ค่าประมาณของการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

$\beta_1 \dots \beta_6$ = สัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้น

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 3.3 สมการถดถอยเชิงเส้น Y_2

$$\text{สมการ } \hat{Y}_2 = \beta_7 X_1 + \beta_8 X_2 + \beta_9 X_3 + \beta_{10} X_4 + \beta_{11} X_5 + \beta_{12} X_6 + \beta_{13} X_7 \quad (3.16)$$

X_1 = พลวัตการเรียนรู้

X_2 = การจัดการความรู้

X_3 = การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

X_4 = การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

X_5 = บุคคลมีความเป็นเลิศ

X_6 = การปรับเปลี่ยนองค์การ

X_7 = การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

\hat{Y}_2 = ค่าประมาณของการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

$\beta_7 \dots \beta_{13}$ = สัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) และเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

จากการจัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 400 ฉบับ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 8 ตอน ดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

4.2 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

4.3 ระดับความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

4.4 ระดับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

4.5 ระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

4.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

4.7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

4.8 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน หน่วยงานที่สังกัด และการฝึกอบรมหรือเข้าร่วมกิจกรรม Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	255	63.8
หญิง	145	36.2
รวม	400	100.0
อายุ		
ไม่เกิน 20 ปี	10	2.5
มากกว่า 20 – 30 ปี	132	33.0
มากกว่า 30 – 40 ปี	111	27.8
มากกว่า 40 ปี	147	36.7
รวม	400	100.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 6 / ปวช.	19	4.8
มัธยมศึกษาปีที่ 6 / ปวช.	118	29.5
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า / ปวส.	191	47.8
ปริญญาตรี	67	16.7
สูงกว่าปริญญาตรี	5	1.2
รวม	400	100.0
ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้		
ไม่เกิน 4 ปี	97	24.2
มากกว่า 4 ปี – 8 ปี	43	10.8
มากกว่า 8 ปี – 12 ปี	64	16.0
มากกว่า 12 ปี	196	49.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รวม	400	100.0
โรงงานที่สังกัด		
โรงงานราษฎร์บูรณะ	238	59.5
โรงงานบางพลี	162	40.5
รวม	400	100.0
หน่วยงานที่สังกัด		
ส่วนการผลิต	153	38.3
ส่วนผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป	120	30.0
ส่วนประกันคุณภาพ	22	5.5
ส่วนวิศวกรรมโรงงาน	9	2.3
ส่วนวัตถุดิบและเตาหลอม	41	10.2
ส่วนเปลี่ยนแปลงแบบงาน	50	12.5
อื่น ๆ	5	1.2
รวม	400	100.0
การฝึกอบรมหรือเข้าร่วมกิจกรรม Six Sigma		
ไม่เคย	193	48.3
เคย 1 ครั้ง	121	30.2
เคย 2 ครั้ง	13	3.2
เคยมากกว่า 2 ครั้ง	73	18.3
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) มีข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ดังต่อไปนี้

เพศ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศชาย จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 63.8 รองลงมาเป็นพนักงานเพศหญิง จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 36.2

อายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 รองลงมา คือ กลุ่มที่มีอายุมากกว่า 20 – 30 ปี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 กลุ่มที่มีอายุมากกว่า 30 – 40 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 และกลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 20 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า / ปวส. จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 47.8 รองลงมามีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 / ปวช. จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 6 / ปวช. จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 และมีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2 ตามลำดับ

ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในสถานที่ทำงานปัจจุบันมากกว่า 12 ปี จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 49.0 รองลงมามีอายุงานไม่เกิน 4 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 มีอายุงานมากกว่า 8 ปี – 12 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 และมีอายุงานมากกว่า 4 ปี – 8 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8 ตามลำดับ

โรงงานที่สังกัด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดโรงงานราษฎร์บูรณะ จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 59.5 รองลงมาสังกัดโรงงาน บางพลี จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 40.5

หน่วยงานที่สังกัด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดส่วนการผลิต จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 38.3 รองลงมาสังกัดส่วนผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 สังกัดส่วนเปลี่ยนแปลงแบบงาน จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 สังกัดส่วนวัตถุดิบและเตาหลอม จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 สังกัดส่วนประกันคุณภาพ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 สังกัดส่วนวิศวกรรมโรงงาน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 และสังกัดส่วนอื่น ๆ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2 ตามลำดับ

การฝึกอบรมหรือเข้าร่วมกิจกรรม Six Sigma พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคย จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3 รองลงมาเคย 1 ครั้ง จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 30.2 เคยมากกว่า 2 ครั้ง จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 และเคย 2 ครั้ง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 ตามลำดับ

4.2 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี บุคคลมีความเป็นเลิศ และการปรับเปลี่ยนองค์กร แสดงดังตารางที่ 4.2-4.8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2.1 ปัจจัยด้านพฤติกรรมการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ แสดงดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของปัจจัยด้านพฤติกรรมการเรียนรู้

ข้อที่	ปัจจัยด้านพฤติกรรมการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.665	0.857	มาก	3
2	บริษัทสนับสนุนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	3.595	0.747	มาก	4
3	การเรียนรู้ก่อให้เกิดทักษะในการรับฟังและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	3.685	0.740	มาก	2
4	ท่านได้รับการฝึกอบรม และแนะนำเกี่ยวกับวิธีการค้นหาความรู้	3.305	0.830	ปานกลาง	9
5	บริษัทใช้วิธีที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ใหม่ๆ ระหว่างท่านกับทีมงานของท่าน	3.355	0.797	ปานกลาง	8
6	ท่านมีการเพิ่มพูนความรู้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การปฏิบัติจริง และจากการใช้รูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ	3.458	0.724	มาก	7
7	ท่านและทีมงานของท่านใช้กระบวนการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติงานจริง	3.725	0.807	มาก	1
8	สมาชิกในทีมงานของท่านได้รับการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำหรือฝึกปฏิบัติ	3.553	0.777	มาก	6
9	ท่านมีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.593	0.687	มาก	5
โดยรวม		3.548	0.571	มาก	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่าระดับของปัจจัยด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.548 และระดับของปัจจัยด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.571 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านและทีมงานของท่านใช้กระบวนการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติงานจริง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.725 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.807

ลำดับที่ 2 การเรียนรู้ก่อให้เกิดทักษะในการรับฟังและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.685 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.740

ลำดับที่ 3 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.665 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.857

ลำดับที่ 4 บริษัทสนับสนุนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.595 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.747

ลำดับที่ 5 ท่านมีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.593 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.687

ลำดับที่ 6 สมาชิกในทีมงานของท่านได้รับการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำหรือฝึกปฏิบัติ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.553 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.777

ลำดับที่ 7 ท่านมีการเพิ่มพูนความรู้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การปฏิบัติจริง และจากการใช้รูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.458 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.724

ลำดับที่ 8 บริษัทใช้วิธีที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ใหม่ ๆ ระหว่างท่านกับทีมงานของท่าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.355 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.797

ลำดับที่ 9 ท่านได้รับการฝึกอบรม และแนะนำเกี่ยวกับวิธีการค้นหาความรู้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.305 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.830

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2.2 ปัจจัยด้านการจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยด้านการจัดการความรู้ แสดงดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของปัจจัยด้านการจัดการความรู้

ข้อที่	ปัจจัยด้านการจัดการความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1	บริษัทมีการแสวงหาข้อมูลที่จะทำให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น	3.715	0.700	มาก	1
2	บริษัทมีระบบที่สามารถเข้าถึงระบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศจากทั้งภายในและภายนอกบริษัท	3.275	0.855	ปานกลาง	5
3	ท่านมีการติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายนอกบริษัทด้วยการพิจารณาสิ่งที่คุณคนอื่นทำอยู่ โดยมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ	3.108	0.873	ปานกลาง	8
4	ท่านได้รับการฝึกฝนทักษะในด้านการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ	3.000	0.923	ปานกลาง	9
5	บริษัทมีระบบการจัดเก็บข้อมูลและแน่ใจว่าความรู้ที่สำคัญจะถูกจัดเก็บ เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์ได้	3.434	0.847	มาก	4
6	ท่านตระหนักถึงความจำเป็นที่จะเก็บรักษาความรู้ของบริษัทของท่านพร้อมทั้งมีการแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่นอย่างเหมาะสม	3.565	0.683	มาก	2
7	บริษัทมีการใช้ทีมงานข้ามสายงาน ในการถ่ายทอดการเรียนรู้ที่สำคัญระหว่างกลุ่มและฝ่ายของท่าน	3.195	0.842	ปานกลาง	7
8	บริษัทดำเนินการพัฒนากลยุทธ์และกลไกเพื่อที่จะแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.273	0.883	ปานกลาง	6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยด้านการจัดการความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
9	บริษัทสนับสนุนหน่วยงานและโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน	3.488	0.907	มาก	3
	โดยรวม	3.339	0.594	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่าระดับของปัจจัยด้านการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.339 และระดับของปัจจัยด้านการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.594 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการแสวงหาข้อมูลที่จะทำให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.715 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.700

ลำดับที่ 2 ท่านตระหนักถึงความจำเป็นที่จะเก็บรักษาความรู้ของบริษัทของท่านพร้อมทั้งมีการแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่นอย่างเหมาะสม พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.565 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.683

ลำดับที่ 3 บริษัทสนับสนุนหน่วยงานและโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.488 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.907

ลำดับที่ 4 บริษัทมีระบบการจัดเก็บข้อมูลและแน่ใจว่าความรู้ที่สำคัญจะถูกจัดเก็บเพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์ได้ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.435 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.847

ลำดับที่ 5 บริษัทมีระบบที่สามารถเข้าถึงระบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศจากทั้งภายในและภายนอกบริษัท พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.275 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.855

ลำดับที่ 6 บริษัทดำเนินการพัฒนากลยุทธ์และกลไกเพื่อที่จะแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.273 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.883

เอกสารนี้เป็นเอกสารของบริษัทฯ ไม่สามารถเปิดเผยหรือเผยแพร่ข้อมูลใดๆ ให้แก่บุคคลภายนอกได้ เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ข้อมูลดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงหรือผลประโยชน์ของบริษัทฯ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 7 บริษัทมีการใช้ทีมงานข้ามสายงาน ในการถ่ายทอดการเรียนรู้ที่สำคัญระหว่างกลุ่มและฝ่ายของท่าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.195 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.842

ลำดับที่ 8 ท่านมีการติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายนอกบริษัทด้วยการพิจารณาสิ่งที่บุคคลอื่นทำอยู่ โดยมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.108 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.873

ลำดับที่ 9 ท่านได้รับการฝึกฝนทักษะในด้านการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.000 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.923

4.2.3 ปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ข้อที่	ปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1	วิสัยทัศน์ของบริษัทเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์ที่สภาพความเป็นจริงของบริษัทในปัจจุบัน	3.673	0.756	มาก	4
2	บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือ เป็นผู้มีความคิดกว้างมองไกล และเป็นผู้ใฝ่รู้	3.293	0.871	ปานกลาง	9
3	ท่านสามารถปรับวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท อันเป็นการรวมพลังให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป	3.588	0.695	มาก	6
4	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมาย	3.718	0.699	มาก	3
5	บรรยากาศที่เปิดเผย และ โปร่งใสทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัท	3.525	0.816	มาก	8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
6	ท่านศรัทธาต่อวิสัยทัศน์ของบริษัท และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น	3.755	0.672	มาก	1
7	บริษัทมีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง	3.583	0.748	มาก	7
8	บริษัทมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท	3.630	0.696	มาก	5
9	วิสัยทัศน์ของบริษัทสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน	3.728	0.696	มาก	2
โดยรวม		3.611	0.521	มาก	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่าระดับของปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.611 และระดับของปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.521 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านศรัทธาต่อวิสัยทัศน์ของบริษัท และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.755 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.672

ลำดับที่ 2 วิสัยทัศน์ของบริษัทสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.728 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.696

ลำดับที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมาย พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.717 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.699

ลำดับที่ 4 วิสัยทัศน์ของบริษัทเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงของบริษัทในปัจจุบัน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.672 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.756

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 5 บริษัทมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.630 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.695

ลำดับที่ 6 ท่านสามารถปรับวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท อันเป็นการรวมพลังให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.588 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.695

ลำดับที่ 7 บริษัทมีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.583 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.748

ลำดับที่ 8 บรรยากาศที่เปิดเผย และโปร่งใสทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัท พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.525 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.816

ลำดับที่ 9 บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือ เป็นผู้มีความคิดกว้าง มองไกล และเป็นผู้ใฝ่รู้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.293 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.871

4.2.4 ปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี แสดงดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ข้อที่	ปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1	บริษัทมีระบบข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ	3.358	0.939	ปานกลาง	5
2	ท่านมีความพร้อมในการเข้าถึงระบบสารสนเทศความเร็วสูงของบริษัท	3.145	1.016	ปานกลาง	9
3	บริษัทมีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในการนำเสนออย่างเหมาะสม	3.245	0.912	ปานกลาง	7

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
4	ท่านพร้อมที่จะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ช่วยในการเรียนรู้	3.683	0.859	มาก	1
5	บริษัทใช้เทคโนโลยีในการบริหารกระบวนการทำงานแบบเป็นกลุ่ม เช่น การบริหารโครงการ	3.403	0.795	มาก	4
6	บริษัทมีระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้พนักงานเรียนรู้ดียิ่งขึ้น	3.528	0.920	มาก	2
7	บริษัทจัดทำระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้	3.418	0.933	มาก	3
8	ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการภายในบริษัท เพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	3.248	0.856	ปานกลาง	6
9	บริษัทสามารถปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวมข้อมูลในแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับความต้องการได้	3.178	0.910	ปานกลาง	8
	โดยรวม	3.356	0.664	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่าระดับของปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.356 และระดับของปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.664 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านพร้อมที่จะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ช่วยในการเรียนรู้ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.683 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.859

ลำดับที่ 2 บริษัทมีระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้พนักงานเรียนรู้ดียิ่งขึ้น พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.528 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.920

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 3 บริษัทจัดทำระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.418 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.933

ลำดับที่ 4 บริษัทใช้เทคโนโลยีในการบริหารกระบวนการทำงานแบบเป็นกลุ่ม เช่น การบริหารโครงการ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.403 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.795

ลำดับที่ 5 บริษัทมีระบบข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.358 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.939

ลำดับที่ 6 ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการภายในบริษัท เพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.248 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.856

ลำดับที่ 7 บริษัทมีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ในการนำเสนออย่างเหมาะสม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.245 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.912

ลำดับที่ 8 บริษัทสามารถปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวมข้อมูลในแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับความต้องการได้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.178 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.910

ลำดับที่ 9 ท่านมีความพร้อมในการเข้าถึงระบบสารสนเทศความเร็วสูงของบริษัท พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.145 และมีระดับแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.016

4.2.5 ปัจจัยด้านบุคคลมีคุณลักษณะเป็นเลิศ

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยด้านบุคคลมีคุณลักษณะเป็นเลิศ แสดงดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของปัจจัยด้านบุคคลมีคุณลักษณะเป็นเลิศ

ข้อที่	ปัจจัยด้านบุคคลมีคุณลักษณะเป็นเลิศ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1	ท่านเป็นผู้มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.723	0.715	มาก	5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยด้านบุคลิกมีความเป็นเลิศ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
2	ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถพัฒนา ศักยภาพ ในการปฏิบัติงานให้เกิด ความสำเร็จในชีวิต	3.718	0.744	มาก	6
3	ท่านมีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานที่ ยุ่งยากซับซ้อน จนบรรลุความสำเร็จได้	3.640	0.743	มาก	8
4	ท่านสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้ เสมอ	3.538	0.703	มาก	9
5	ท่านภูมิใจในวิชาชีพ และพัฒนาความ สามารถให้ตรงตามบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ ของบริษัท	3.838	0.712	มาก	2
6	ท่านสามารถกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงงานสู่เป้าหมายด้วยตนเอง	3.665	0.734	มาก	7
7	ท่านสามารถเลือกแนวทางสู่ความก้าวหน้า ของท่านโดยไม่มีใครบังคับ เพื่อการพัฒนา ความเป็นเลิศของตนเอง	3.743	0.634	มาก	4
8	การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถ และ ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ ต้องการได้จริง	3.835	0.771	มาก	3
9	การทุ่มเทชีวิตให้กับส่วนรวมเป็นพลังที่ ยิ่งใหญ่ ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล	3.888	0.708	มาก	1
โดยรวม		3.732	0.537	มาก	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่าระดับของปัจจัยด้านบุคลิกมีความเป็นเลิศ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.732 และระดับของปัจจัยด้านบุคลิกมีความเป็นเลิศ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.537 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 1 การทุ่มเทชีวิตให้กับส่วนรวมเป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.888 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.708

ลำดับที่ 2 ท่านภูมิใจในวิชาชีพ และพัฒนาความสามารถให้ตรงตามบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของบริษัท พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.838 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.712

ลำดับที่ 3 การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการ ได้จริง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.835 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.771

ลำดับที่ 4 ท่านสามารถเลือกแนวทางสู่ความก้าวหน้าของท่านโดยไม่มีใครบังคับ เพื่อการพัฒนาความเป็นเลิศของตนเอง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.743 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.634

ลำดับที่ 5 ท่านเป็นผู้มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.723 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.715

ลำดับที่ 6 ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จในชีวิต พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.718 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.744

ลำดับที่ 7 ท่านสามารถกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงงานสู่เป้าหมายด้วยตนเอง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.665 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.734

ลำดับที่ 8 ท่านมีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานที่ยุ่ยากซับซ้อน จนบรรลุความสำเร็จได้ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.640 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.743

ลำดับที่ 9 ท่านสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.538 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.703

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2.6 ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ แสดงดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

ข้อที่	ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	3.208	0.708	ปานกลาง	6
2	ผู้บริหารสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	3.453	0.710	มาก	4
3	บริษัทมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้ท่านตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้	3.473	0.775	มาก	3
4	ท่านมีความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงการทำงาน	3.868	0.704	มาก	1
5	ท่านเกิดการเรียนรู้ทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลว	3.733	0.776	มาก	2
6	บริษัทให้รางวัลแก่บุคคลและทีมงานที่มีการเรียนรู้ และช่วยให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้	3.110	0.962	ปานกลาง	7
7	บริษัทมีวิธีการเพิ่มพูนความรู้ทั่วทั้งองค์การ โดยการหมุนเวียนการปฏิบัติงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ	3.023	0.995	ปานกลาง	9
8	บริษัทมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อยเพื่อให้เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ข้ามระดับชั้นอย่างมีประสิทธิภาพ	3.067	0.938	ปานกลาง	8
9	บริษัทมีการประสานงานและร่วมมือกัน โดยใช้เป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้มากกว่าการที่จะจำกัดการทำงานในหน่วยงานตนเองเท่านั้น	3.283	0.863	ปานกลาง	5
	โดยรวม	3.357	0.565	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่าระดับของปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.357 และระดับของปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การนี้เป็นเอกสารที่สวนงวไ้สำหรับกรเชงงานเพือการศีกษาเทานัน ไม่อนุญาตให้นำไปเชประโยชนดานการค้ไม่ว่ากรณีใดท้ังสิ้น อิกท้ังห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกคร้ังที่มีกรนำไปใช้

องค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.565 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านมีความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงการทำงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.868 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.704

ลำดับที่ 2 ท่านเกิดการเรียนรู้ทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลว พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.733 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.776

ลำดับที่ 3 บริษัทมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้ท่านตระหนักถึงความสำคัญของการ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.473 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.775

ลำดับที่ 4 ผู้บริหารสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.453 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.710

ลำดับที่ 5 บริษัทมีการประสานงานและร่วมมือกัน โดยใช้เป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าการที่จะจำกัดการทำงานในหน่วยงานตนเอง พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.283 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.863

ลำดับที่ 6 ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.208 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.708

ลำดับที่ 7 บริษัทให้รางวัลแก่บุคคลและทีมงานที่มีการเรียนรู้ และช่วยให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.110 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.962

ลำดับที่ 8 บริษัทมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อย เพื่อให้เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ข้ามระดับชั้นอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.068 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.938

ลำดับที่ 9 บริษัทมีวิธีการเพิ่มพูนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยการหมุนเวียนการปฏิบัติงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.023 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.995

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2.7 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วม

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วม แสดงดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วม

ด้าน	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1	พลวัตการเรียนรู้	3.548	0.571	มาก	3
2	การจัดการความรู้	3.339	0.594	ปานกลาง	6
3	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.611	0.521	มาก	2
4	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.356	0.664	ปานกลาง	5
5	บุคคลมีความเป็นเลิศ	3.732	0.537	มาก	1
6	การปรับเปลี่ยนองค์การ	3.357	0.565	ปานกลาง	4
	โดยรวม	3.490	0.561	มาก	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่าระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.490 และระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วม ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.561 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บุคคลมีความเป็นเลิศ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.732 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.537

ลำดับที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.611 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.521

ลำดับที่ 3 พลวัตการเรียนรู้ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.548 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.571

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 4 การปรับเปลี่ยนองค์การ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.357 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.565

ลำดับที่ 5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.356 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.664

ลำดับที่ 6 การจัดการความรู้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.339 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.594

4.3 ระดับความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ระดับความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) แสดงดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

ระดับความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
สูง	331	82.75	24.033	2.152
ปานกลาง	69	17.25	18.841	1.540
โดยภาพรวม	400	100.00	23.138	2.845

จากตารางที่ 4.9 พบว่าระดับความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 23.138

พนักงานที่มีความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma อยู่ในระดับสูงมีจำนวน 331 คน คิดเป็นร้อยละ 82.75 มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 24.033

พนักงานที่มีความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma อยู่ในระดับปานกลางมีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 17.25 มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 18.841

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4 ระดับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

ข้อที่	การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1	กิจกรรม Six Sigma ช่วยส่งเสริมให้บริษัทของท่านเจริญก้าวหน้า	3.923	0.642	มาก	1
2	กิจกรรม Six Sigma ทำให้ค่าใช้จ่ายในบริษัทของท่านลดลง	3.818	0.735	มาก	3
3	กิจกรรม Six Sigma ช่วยเสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในบริษัท	3.648	0.787	มาก	8
4	กิจกรรม Six Sigma ช่วยสร้างผลกำไรให้แก่บริษัท	3.818	0.707	มาก	2
5	กิจกรรม Six Sigma ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านราคา กับบริษัทคู่แข่ง	3.798	0.662	มาก	4
6	ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรม Six Sigma ไปใช้ในการทำงานได้	3.718	0.731	มาก	5
7	กิจกรรม Six Sigma ช่วยให้คุณมีคุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น	3.635	0.777	มาก	7
8	กิจกรรม Six Sigma ช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของท่าน	3.653	0.773	มาก	6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
9	กิจกรรม Six Sigma ช่วยให้คุณได้รับรางวัลและคำตอบแทนมากขึ้น	3.103	1.029	ปานกลาง	11
10	กิจกรรม Six Sigma ช่วยให้คุณได้รับการยอมรับและเป็นที่รู้จักในหน่วยงาน	3.233	0.917	ปานกลาง	9
11	กิจกรรม Six Sigma ทำให้ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและรักองค์กรมากยิ่งขึ้น	3.218	0.966	ปานกลาง	10
โดยรวม		3.597	0.530	มาก	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.597 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.530 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 กิจกรรม Six Sigma ช่วยส่งเสริมให้บริษัทของท่านเจริญก้าวหน้า พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้ประโยชน์อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.923 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการรับรู้ประโยชน์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.642

ลำดับที่ 2 กิจกรรม Six Sigma ช่วยสร้างผลกำไรให้แก่บริษัท พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้ประโยชน์อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.818 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการรับรู้ประโยชน์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.707

ลำดับที่ 3 กิจกรรม Six Sigma ทำให้ค่าใช้จ่ายในบริษัทของท่านลดลง พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้ประโยชน์อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.818 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการรับรู้ประโยชน์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.735

ลำดับที่ 4 กิจกรรม Six Sigma ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านราคากับบริษัทคู่แข่ง พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้ประโยชน์อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีค่าเท่ากับ 3.798 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการรับรู้ประโยชน์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.662

ลำดับที่ 5 ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรม Six Sigma ไปใช้ในการทำงานได้ พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้ประโยชน์อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.718 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการรับรู้ประโยชน์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.731

ลำดับที่ 6 กิจกรรม Six Sigma ช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของท่าน พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้ประโยชน์อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.653 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการรับรู้ประโยชน์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.773

ลำดับที่ 7 กิจกรรม Six Sigma ช่วยให้ท่านมีคุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้ประโยชน์อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.635 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการรับรู้ประโยชน์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.777

ลำดับที่ 8 กิจกรรม Six Sigma ช่วยเสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในบริษัท พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้ประโยชน์อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.648 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการรับรู้ประโยชน์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.787

ลำดับที่ 9 กิจกรรม Six Sigma ช่วยให้ท่านได้รับการยอมรับและเป็นที่รู้จักในหน่วยงาน พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้ประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.233 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการรับรู้ประโยชน์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.917

ลำดับที่ 10 กิจกรรม Six Sigma ทำให้ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและรักองค์กรมากยิ่งขึ้น พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้ประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.218 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการรับรู้ประโยชน์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.966

ลำดับที่ 11 กิจกรรม Six Sigma ช่วยให้ท่านได้รับรางวัลและค่าตอบแทนมากขึ้น พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้ประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.103 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการรับรู้ประโยชน์แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.029

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.5 ระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

ข้อที่	การมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1	ท่านเข้าร่วมในกิจกรรม Six Sigma อยู่เป็นประจำ	3.725	0.807	มาก	4
2	ท่านมักแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรม Six Sigma ในบริษัทของท่าน	3.553	0.777	มาก	9
3	ท่านมักช่วยบริษัทปรับปรุงงานที่ท่านรับผิดชอบโดยใช้ Six Sigma	3.593	0.687	มาก	8
4	ท่านเข้าร่วมอบรม Six Sigma ที่บริษัทจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	3.208	0.708	ปานกลาง	12
5	ท่านมักแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบด้วย Six Sigma	3.453	0.710	มาก	11
6	ท่านร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มโปรเจกต์ Six Sigma อยู่เสมอ	3.473	0.775	มาก	10
7	ท่านมักเสนอวิธีการปรับปรุงงานโดยใช้ Six Sigma แก่เพื่อนร่วมงาน	3.868	0.704	มาก	1
8	ท่านปฏิบัติตามนโยบายการปรับปรุงงานด้วย Six Sigma ของบริษัทด้วยความยินดีและเต็มใจ	3.818	0.707	มาก	2
9	ท่านมีส่วนร่วมในการเลือกโครงการ Six Sigma	3.798	0.662	มาก	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อที่	การมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
10	ท่านมีส่วนร่วมในการนำเสนอปัญหาเพื่อนำ Six Sigma มาใช้ในการปรับปรุงงาน	3.718	0.731	มาก	5
11	ท่านมักเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรม QCC	3.635	0.777	มาก	7
12	ท่านมักเขียนข้อเสนอแนะ (Kaizen) อยู่เสมอ	3.653	0.773	มาก	6
โดยรวม		3.624	0.540	มาก	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่าพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.624 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.540 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านมักเสนอวิธีการปรับปรุงงานโดยใช้ Six Sigma แก่เพื่อนร่วมงาน พบว่าพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.868 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.704

ลำดับที่ 2 ท่านปฏิบัติตามนโยบายการปรับปรุงงานด้วย Six Sigma ของบริษัทด้วยความยินดีและเต็มใจ พบว่าพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.818 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.707

ลำดับที่ 3 ท่านมีส่วนร่วมในการเลือกโครงการ Six Sigma พบว่าพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.798 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.662

ลำดับที่ 4 ท่านเข้าร่วมในกิจกรรม Six Sigma อยู่เป็นประจำ พบว่าพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.725 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ

0.807 เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 5 ท่านมีส่วนร่วมในการนำเสนอปัญหา เพื่อนำ Six Sigma มาใช้ในการปรับปรุงงาน พบว่าพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.718 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.731

ลำดับที่ 6 ท่านมักเขียนข้อเสนอแนะ (Kaizen) อยู่เสมอ พบว่าพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.653 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.773

ลำดับที่ 7 ท่านมักเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรม QCC พบว่าพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.635 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.777

ลำดับที่ 8 ท่านมักช่วยบริษัทปรับปรุงงานที่ท่านรับผิดชอบโดยใช้ Six Sigma พบว่าพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.593 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.687

ลำดับที่ 9 ท่านมักแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรม Six Sigma ในบริษัทของท่าน พบว่าพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.553 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.777

ลำดับที่ 10 ท่านร่วมเป็นสมาชิก ของกลุ่มโปรเจกต์ Six Sigma อยู่เสมอ พบว่าพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.473 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.775

ลำดับที่ 11 ท่านมักแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบด้วย Six Sigma พบว่าพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.453 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.710

ลำดับที่ 12 ท่านเข้าร่วมอบรม Six Sigma ที่บริษัทจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ พบว่าพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.208 และพนักงานแต่ละคนมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.708

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรอิสระที่ศึกษามี 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ (LD) 2) การจัดการความรู้ (KM) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (SV) 4) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (TA) 5) บุคคลมีคุณภาพเป็นเลิศ (PM) และ 6) การปรับเปลี่ยนองค์การ (OT) โดย ตัวแปรตาม คือ การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma (PB) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

ตัวแปร	B	t	p-value
พลวัตการเรียนรู้ (LD)	0.168	2.458	0.014*
การจัดการความรู้ (KM)	0.026	0.281	0.779
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (SV)	0.402	5.925	0.000**
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (TA)	-0.103	-1.296	0.196
บุคคลมีคุณภาพเป็นเลิศ (PM)	0.370	6.663	0.000**
การปรับเปลี่ยนองค์การ (OT)	0.094	1.144	0.253

$R = 0.937$; $R^2 = 0.877$; $SEE = 0.187$; $F = 467.525$; $Sig. = 0.000^{**}$

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.12 พบว่าค่า R^2 มีค่าเท่ากับ 0.877 ซึ่งอธิบายได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 87.7 โดย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma มากที่สุด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($\beta_{SV} = 0.402$) รองลงมาคือ บุคคลมีคุณภาพเป็นเลิศ ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($\beta_{PM} = 0.370$) และ พลวัตการเรียนรู้ ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($\beta_{LD} = 0.168$) ตามลำดับ ส่วนการปรับเปลี่ยนองค์การ การจัดการความรู้ และ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Six Sigma ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma (PB) ได้ดังสมการ

$$\widehat{PB} = 0.168*LD+0.026KM+0.402**SV-0.103TA+0.370**PM+0.094OT$$

4.7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรอิสระที่ศึกษามี 7 ตัวแปรได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ (LD) 2) การจัดการความรู้ (KM) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (SV) 4) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (TA) 5) บุคคลมีความเป็นเลิศ (PM) 6) การปรับเปลี่ยนองค์กร (OT) และ 7) การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma (PB) โดย ตัวแปรตาม คือ การมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma (PP) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

ตัวแปร	β	t	p-value
พลวัตการเรียนรู้ (LD)	0.296	5.122	0.000**
การจัดการความรู้ (KM)	-0.004	-0.055	0.956
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (SV)	0.059	0.989	0.323
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (TA)	-0.057	-0.848	0.397
บุคคลมีความเป็นเลิศ (PM)	0.079	1.603	0.110
การปรับเปลี่ยนองค์กร (OT)	0.202	2.922	0.004**
การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma (PB)	0.408	9.637	0.000**

$$R = 0.956; R^2 = 0.914; SEE = 0.160; F = 519.925; Sig. = 0.000**$$

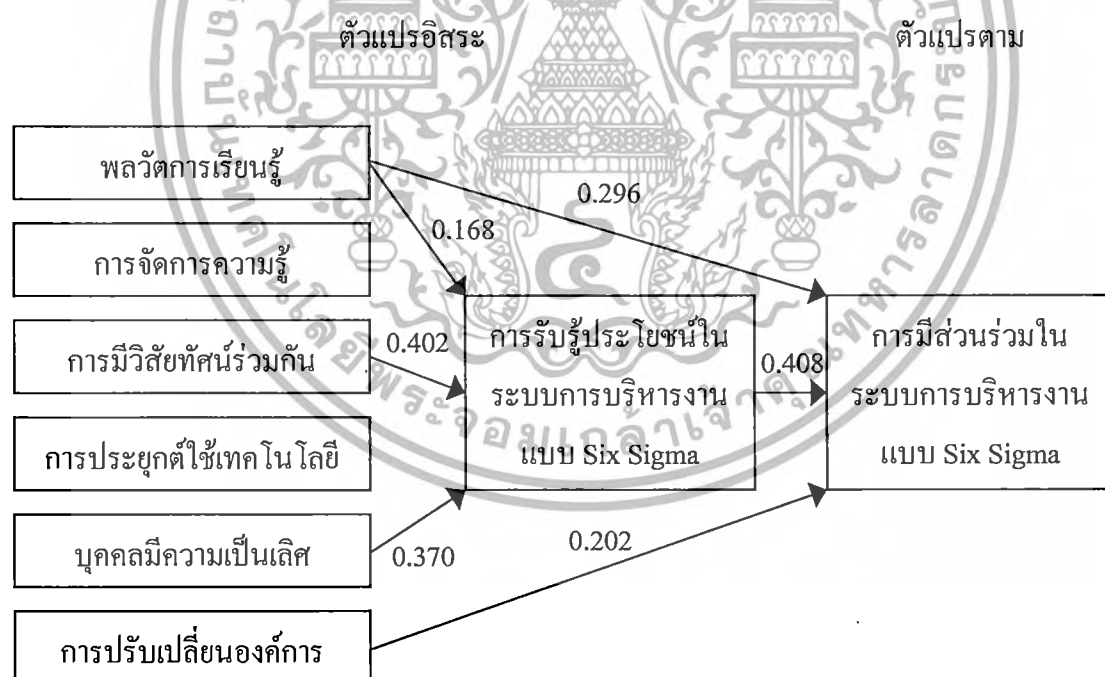
หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.13 พบว่ามีค่า R^2 เท่ากับ 0.914 ซึ่งอธิบายได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 91.4 โดยการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma มากที่สุด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($\beta_{PB} = 0.408$) รองลงมาคือ พลวัตการเรียนรู้ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($\beta_{LD} = 0.296$) และ การปรับเปลี่ยนองค์การ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($\beta_{OT} = 0.202$) ตามลำดับ ส่วนการจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี บุคคลมีความเป็นเลิศ และ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma (PP) ได้ดังสมการ

$$\hat{PP} = 0.296**LD - 0.004KM + 0.059SV - 0.057TA + 0.079PM + 0.202**OT + 0.408**PB$$

จากการใช้หลักการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โมเดลแสดงสัมประสิทธิ์อิทธิพลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

จากภาพที่ 4.1 แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ซึ่งพบว่า การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma พลวัตการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์การ ส่งผลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma นอกจากนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในทางอื่นไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Sigma และ พฤติการณ์การเรียนรู้ บุคคลมีความเป็นเลิศ และ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งผลทางอ้อมต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma โดยแสดงค่าสัมประสิทธิ์ของอิทธิพล (Effect Coefficient) ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 อิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรอิสระ	ผลรวม	ผลเชิงสาเหตุ			ผลที่ไม่ใช่สาเหตุ
		ทางตรง	ทางอ้อม	รวม	
พฤติการณ์การเรียนรู้ (LD)	0.930	0.296	0.069	0.365	0.565
การจัดการความรู้ (KM)	-	-	-	-	-
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (SV)	0.919	-	0.164	0.164	0.755
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (TA)	-	-	-	-	-
บุคคลมีความเป็นเลิศ (PM)	0.910	-	0.151	0.151	0.759
การปรับเปลี่ยนองค์การ (OT)	0.926	0.202	-	0.202	0.724
การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma (PB)	0.930	0.408	-	0.408	0.522

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ตัวแปรอิสระที่ส่งผลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma สูงที่สุด คือ การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma รองลงมา คือ พฤติการณ์การเรียนรู้ และ การปรับเปลี่ยนองค์การ ตามลำดับ และตัวแปรอิสระที่ส่งผลทางอ้อมต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma สูงที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รองลงมาคือ บุคคลมีความเป็นเลิศ และ พฤติการณ์การเรียนรู้ ตามลำดับ

4.8 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.15 จำนวนและร้อยละของข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	จำนวน	ร้อยละ
1. เสนอข้อคิดเห็น	73	18.25
2. ไม่ได้เสนอข้อคิดเห็น	327	81.75
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.15 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน ไม่ได้เสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจำนวน 327 คน คิดเป็นร้อยละ 81.75 และเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 18.25 สามารถสรุปเป็นรายชื่อ โดยมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะดังนี้

1. บริษัทควรส่งพนักงานเข้าอบรมระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma เพื่อนำมาเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้างานทุกระดับชั้นและเป็นการเพิ่มผลกำไรให้แก่บริษัท และถ้าเป็นไปได้อยากให้พนักงานระดับล่างมีส่วนร่วมในการอบรมเรียนรู้ Six Sigma และทำกิจกรรมอย่างเต็มรูปแบบมากกว่านี้
2. การทำ Six Sigma ขององค์กรเป็นการมุ่งเน้นผลกำไร แต่สำหรับบางหน่วยงาน การทำ Project โดยมุ่งเน้นผลกำไรนั้นเป็นไปได้ยากหรือแทบจะเป็นไปไม่ได้ ซึ่งเป็นความลำบากอย่างยิ่ง ในการที่จะต้องสรรหา Project ที่ต้องสร้างผลกำไรต่อองค์กร ซึ่งเป็นข้อจำกัดของหน่วยงานประเภทงาน Office น่าจะมีการทำ Project ตามความพึงพอใจ โดยไม่บังคับว่าทุกหน่วยงานต้องทำ Project
3. ผลตอบแทนต้องจูงใจให้พนักงานทำกิจกรรม Six Sigma และพนักงานทุกระดับควรมีความรู้ตามระดับนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการทำกิจกรรม Six Sigma
4. พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่เคยได้รับการอบรมให้ความรู้ในเรื่อง Six Sigma และไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรม Six Sigma โดยเฉพาะพนักงานระดับล่าง ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ไม่ทราบบทบาทของตนเอง
5. ระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ในบริษัทนั้นคืออยู่แล้ว สามารถลดต้นทุนการผลิต และเป็นการลดความซับซ้อนของกระบวนการสั่งงาน แต่อยากให้จริงจังเป็นรูปเป็นร่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใช้ปฏิบัติงานได้จริง ไม่ใช่เป็นเพียงแต่โครงการ หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้นที่ปฏิบัติ และควรเพิ่มกระบวนการติดตามงานให้ต่อเนื่องและมากขึ้น

6. บริษัทควรจัดทำโครงการ Six Sigma อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในโลกอุตสาหกรรมยุคใหม่

7. การทำ Six Sigma ของพนักงาน ควรใช้ความสมัครใจ มากกว่าที่จะบังคับให้พนักงานทำ เพราะถ้าพนักงานสมัครใจทำ จะได้ผลลัพธ์ที่ดีและใช้ต่อเนื่องในอนาคตได้ ส่วนพนักงานที่ถูกบังคับให้ทำ ก็จะทำให้ผ่าน ๆ ไปให้จบโครงการเท่านั้น

8. ควรให้พนักงานทุกคนร่วมใจกันประหยัดพลังงาน อาทิเช่น การประหยัดไฟ ปิดทุกครั้งเมื่อเลิกใช้ เช่น การปิดไฟ ปิดแอร์ เป็นต้น ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะของงานวิจัยโดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยในบทที่ 4 สรุปผลการศึกษาได้ตามลำดับดังนี้

5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศชาย มีอายุมากกว่า 40 ปี มีระดับการศึกษา อนุปริญญาหรือเทียบเท่า / ปวส. มีประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้มากกว่า 12 ปี สังกัดโรงงาน ราษฎร์บูรณะ ในหน่วยงานส่วนการผลิต และไม่เคยฝึกอบรมหรือเข้าร่วมกิจกรรม Six Sigma

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ในแต่ละด้านพบว่า บุคคลมีความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการจัดการความรู้ตามลำดับ

5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.597 และระดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใดเห็นประโยชน์จากระบบการดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้น หรือมีข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อผู้จัดทำเอกสารฉบับนี้ได้ที่ โทร. 02-252-1111 หรือ อีเมล: info@kajit.com

ไม่ว่าการณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.530

5.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.624 และระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.540

5.1.5 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 1 พลวัตการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี บุคคลมีความเป็นเลิศ การปรับเปลี่ยนองค์การ และการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

ผลการทดสอบพบว่า ตัวแปรอิสระที่ส่งผลทางตรงในเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ได้แก่ การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ส่งผลมากที่สุด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($\beta_{PB} = 0.408$) รองลงมาคือ พลวัตการเรียนรู้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($\beta_{LD} = 0.296$) และ การปรับเปลี่ยนองค์การ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($\beta_{OT} = 0.202$) ตามลำดับ และตัวแปรอิสระที่ส่งผลทางอ้อมในเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma มากที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\beta_{SV} = 0.164$) รองลงมาคือ บุคคลมีความเป็นเลิศ ($\beta_{PM} = 0.151$) และ พลวัตการเรียนรู้ ($\beta_{LD} = 0.069$) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2 พลวัตการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี บุคคลมีความเป็นเลิศ และการปรับเปลี่ยนองค์การ ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

ผลการทดสอบพบว่า ตัวแปรอิสระที่ส่งผลในเชิงบวกต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma มากที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($\beta_{SV} = 0.402$) รองลงมาคือ บุคคลมีความเป็นเลิศ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($\beta_{PM} = 0.370$) และ พลวัตการเรียนรู้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($\beta_{LD} = 0.168$) ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของ การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ได้ร้อยละ 87.7 ($R^2 = 0.877$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1.6 สรุปข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจากแบบสอบถามปลายเปิด มีผู้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 18.25 สามารถสรุปได้ดังนี้

1. บริษัทควรส่งพนักงานเข้าอบรมระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma เพื่อนำมาเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้างานทุกระดับชั้นและเป็นการเพิ่มผลกำไรให้แก่บริษัท และถ้าเป็นไปได้อยากให้พนักงานระดับล่างมีส่วนร่วมในการอบรมเรียนรู้ Six Sigma และทำกิจกรรมอย่างเต็มรูปแบบมากกว่านี้
2. การทำ Six Sigma ขององค์กรเป็นการมุ่งเน้นผลกำไร แต่สำหรับบางหน่วยงานการทำ Project โดยมุ่งเน้นผลกำไรนั้นเป็นไปได้ยากหรือแทบจะเป็นไปไม่ได้ ซึ่งเป็นความลำบากอย่างยิ่ง ในการที่จะต้องสรรหา Project ที่ต้องสร้างผลกำไรต่อองค์กร ซึ่งเป็นข้อจำกัดของหน่วยงาน ประเภทงาน Office น่าจะมีการทำ Project ตามความพึงพอใจ โดยไม่บังคับว่าทุกหน่วยงานต้องทำ Project
3. ผลตอบแทนต้องจูงใจให้พนักงานทำกิจกรรม Six Sigma และพนักงานทุกระดับควรมีความรู้ตามระดับนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการทำกิจกรรม Six Sigma
4. พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่เคยได้รับการอบรมให้ความรู้ในเรื่อง Six Sigma และไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรม Six Sigma โดยเฉพาะพนักงานระดับล่าง ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ไม่ทราบบทบาทของตนเอง
5. ระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ในบริษัทนั้นคืออยู่แล้ว สามารถลดต้นทุนการผลิต และเป็นการลดความซับซ้อนของกระบวนการสั่งงาน แต่อยากให้จริงจังเป็นรูปเป็นร่าง ใช้ปฏิบัติงานได้จริง ไม่ใช่เป็นเพียงแต่โครงการ หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้นที่ปฏิบัติ และควรเพิ่มกระบวนการติดตามงานให้ต่อเนื่องและมากขึ้น
6. บริษัทควรจัดทำโครงการ Six Sigma อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในโลกอุตสาหกรรมยุคใหม่
7. การทำ Six Sigma ของพนักงาน ควรใช้ความสมัครใจ มากกว่าที่จะบังคับให้พนักงานทำ เพราะถ้าพนักงานสมัครใจทำ จะได้ผลลัพธ์ที่ดีและใช้ต่อเนื่องในอนาคตได้ ส่วนพนักงานที่ถูกบังคับให้ทำ ก็จะทำให้ผ่าน ๆ ไปให้จบโครงการเท่านั้น
8. ควรให้พนักงานทุกคนร่วมใจกันประหยัดพลังงาน อาทิเช่น การประหยัดไฟ ปิดทุกครั้งเมื่อเลิกใช้ เช่น การปิดไฟ ปิดแอร์ เป็นต้น ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2 อภิปรายผล

5.2.1 อภิปรายระดับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทมีการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma อย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานสามารถรับรู้ได้ว่า กิจกรรม Six Sigma ทำให้ค่าใช้จ่ายในบริษัทลดลง ช่วยสร้างผลกำไรให้แก่บริษัท ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้บริษัทเจริญก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวลักษณ์ เทศปถัม (2553) ที่ศึกษา การเปรียบเทียบการรับรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการในการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ซึ่งพบว่า การรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการในการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ต่างเป็นพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งโดยธรรมชาติของพนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิต จะมีทัศนคติและจิตสำนึกที่ดีต่อผลผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่แล้ว จึงทำให้สามารถรับรู้ได้ถึงประโยชน์ของการนำระบบต่าง ๆ ในการปรับปรุงงานมาใช้ในองค์กร ได้เป็นอย่างดี

5.2.2 อภิปรายระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma พบว่าพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจาก การให้ความสำคัญของผู้บริหาร บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้กำหนดนโยบายต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้องค์กรเกิดการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma อย่างสูงสุด ทั้งการจัดการอบรม และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานได้ ซึมซับแนวคิดดังกล่าวนี้เพิ่มขึ้นทีละเล็กทีละน้อย รวมทั้งมีทีมที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์สูงคอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน โดยได้มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบในโครงการต่าง ๆ ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหาในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Harry and Schroeder (2000) ที่ว่า ระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma คือ การบริหารงานที่มีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานขององค์กร (Business Process) ซึ่งมุ่งเน้นที่การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของพนักงานระดับล่าง (Bottom Line) โดยออกแบบขั้นตอนการทำงานและใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2.3 อภิปรายปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการทดสอบสมมติฐานโดยวิธี Multiple Linear Regression พบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน บุคคลมีความเป็นเลิศ และ พฤติการณ์การเรียนรู้ ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ได้ร้อยละ 87.7 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทมีการณรงค์ และจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรม Kaizen กิจกรรม TGI Quality Day กิจกรรม TGI Improvement Day มีการให้ความรู้ผ่านระบบสารสนเทศ เช่น การ์ตูนสั้นให้ความรู้ผ่านวอลล์เปเปอร์ของคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องในบริษัท อีกทั้งยังมีการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ให้การรับรู้ประโยชน์เกี่ยวกับ Six Sigma อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งผลให้องค์การเกิดการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ กรองแก้ว อยู่สุข (2543) ที่กล่าวว่า การรับรู้ คือ กระบวนการที่แต่ละคนรวบรวม จัดและทำความเข้าใจต่อสิ่งที่เขามองเห็น ได้ยินหรือรู้สึก ซึ่งในความเป็นจริงแล้วจะทำให้ทุกคนมองสิ่งเดียวกัน แล้วคิดและเข้าใจไปในแนวเดียวกันยอมเป็นไปไม่ได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยของผู้วิจัย เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งอยู่ในกลุ่มอาชีพที่เป็นอุตสาหกรรมเดียวกัน และในองค์กรเดียวกัน ดังนั้น การได้รับข้อมูลข่าวสาร หรือการได้รับปลูกฝังสิ่งต่าง ๆ จึงเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ทำให้วิสัยทัศน์ของกลุ่มตัวอย่างเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจ และรับรู้ได้ถึงประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ในที่สุด

บุคคลมีความเป็นเลิศ ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทได้สนับสนุน อบรม พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพเกี่ยวกับระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ในการนำมาปรับใช้การปฏิบัติงาน โดยได้ฝึกปฏิบัติให้พนักงานมีความสามารถ มีทัศนคติที่ดี และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง อีกทั้งทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจในวิชาชีพ และพัฒนาความสามารถให้ตรงตามบุคลิกภาพที่บริษัทต้องการ ส่งผลให้พนักงานเกิดการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ในที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2524) ที่กล่าวว่า บุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ เช่น บุคคลที่มีบุคลิกภาพแจ่มกร้าวยึดมั่น จะรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งเร้าได้ช้ากว่าผู้ที่มีบุคลิกภาพยืดหยุ่น และทัศนคติมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ถ้าคนเรามีทัศนคติที่ดีต่อใครคนหนึ่ง การกระทำของบุคคลนั้นจะถูกรับรู้ในทางที่ดีอยู่เสมอ

พฤติการณ์การเรียนรู้ ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

เนื่องจากบริษัทพยายามสร้างในองค์การเต็มไปด้วยบรรยากาศในการเรียนรู้ โดยให้พนักงานได้รับเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการแข่งขันเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เข้าเว็บไซต์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูล และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บริษัทได้ให้ความสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ ไม่เพียงการจัดอบรมเท่านั้น แต่ยังสามารถสร้างสรรค์สื่อต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น การจัดกิจกรรม การจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ หรือการใช้การ์ตูนให้ความรู้ผ่านระบบสารสนเทศ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความน่าสนใจให้พนักงานมีความต้องการในการรับรู้สิ่งที่บริษัทต้องการสื่อสาร หรือต้องการให้ข้อมูล ดังแนวคิดของ นพ ศรีบุญนาท (2545) ที่กล่าวว่า กระบวนการรับรู้เริ่มต้นจากสิ่งเร้าที่อยู่ในสภาพแวดล้อม กระตุ้นให้บุคคลสนใจและตั้งใจในสิ่งนั้น โดยประสาทสัมผัสต่าง ๆ ทั้งทางหู ตา จมูก ปากและทางกาย หลังจากนั้นบุคคลก็จะตีความหมายหรือแปลความข้อมูล

การปรับเปลี่ยนองค์การ ไม่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma อาจเนื่องมาจาก บริษัทยังมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนมาก ดังนั้น การสื่อสารและเรียนรู้ข้ามระดับชั้นจึงยังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ ส่งผลให้บรรยากาศที่บริษัทพยายามสร้างให้พนักงาน ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ไม่ได้ถูกสื่อสารและเรียนรู้ข้ามระดับชั้นอย่างมีประสิทธิภาพ และยังจำกัดการทำงานอยู่ภายในหน่วยงานมากกว่าการประสานงานและร่วมมือกัน โดยใช้เป้าหมายร่วมกัน จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้การปรับเปลี่ยนองค์การ ไม่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ดังแนวคิดของ Steers และ Porter (1979) ที่กล่าวว่า การรับรู้เป็นพฤติกรรมขององค์การ ดังนั้นการกำหนดรูปแบบการบริหารองค์การ ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาเป้าหมายและความพยายามต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์การของตน และสอดคล้องกับเป้าหมายของพนักงานของตนด้วย

การจัดการความรู้ ไม่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ทั้งนี้แม้บริษัทจะให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในหลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นการอบรมให้แก่พนักงานโดยตรง การจัดกิจกรรมต่าง ๆ และมีช่องทางให้พนักงานได้เข้าถึงความรู้อย่างทั่วถึง แต่ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การเข้าถึงระบบการจัดเก็บและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ของพนักงานระดับปฏิบัติการยังมีข้อจำกัด ซึ่งทำให้พนักงานขาดการรับรู้เพื่อที่จะนำไปจัดระเบียบ เก็บรักษา และส่งต่อข้อมูลไปยังพนักงานรุ่นต่อ ๆ ไปอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การจะต้องปรับปรุงในเรื่องนี้ เพื่อเป็นการสร้างการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ให้มากขึ้น ดังแนวคิดของ นพ ศรีบุญนาท (2545) ที่กล่าวว่า การรับรู้ คือ กระบวนการที่ซึ่งบุคคลรับข้อมูล จัดระเบียบ และแปลข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมที่เขาดำรงอยู่

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานไม่มีความต้องการหรือคิดว่าตนไม่มีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น หรืออาจหลีกเลี่ยงในการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ โดยใช้ช่องทางอื่น ๆ แทน ทั้งนี้ อาจเกิดจากเหตุผลต่าง ๆ เช่น จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ ตำแหน่งการเก็บข้อมูลในระบบสารสนเทศของบริษัท ความรู้ความสามารถในการใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ของพนักงาน และการสนับสนุนให้พนักงานใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้นจากองค์การ เป็นต้น เมื่อพนักงานไม่มีการเข้าถึงเอกสารที่เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ภายนอก

แม้ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่บริษัทจัดทำขึ้น จึงทำให้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่ส่งผลต่อการรับรู้ ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีวรธรรม เล่งพานิชย์ (2552) ที่ศึกษา องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการ บริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ระดับอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ซึ่งพบว่าการรับรู้ถึงประโยชน์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การเข้าถึงการใช้เทคโนโลยีที่ บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) จัดทำขึ้นยังมีอุปสรรคอยู่ กล่าวคือ ผู้บริหารอาจจะยังไม่ให้ความสำคัญต่อการ เข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานระดับปฏิบัติการเท่าที่ควร และในส่วนของพนักงาน งานเองก็ยังไม่ให้ความสำคัญต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเท่าที่ควร โดยอาจจะคิดว่าเทคโนโลยี สารสนเทศไม่ได้เข้ามามีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่ตนรับผิดชอบอยู่

5.2.4 อภิปรายปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยวิธี Multiple Linear Regression พบว่า การรับรู้ประโยชน์ ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma พลวัตการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์การ ส่งผล ทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน บุคคลมีความเป็นเลิศ และ พลวัตการเรียนรู้ ส่งผลทางอ้อมต่อการมีส่วนร่วมในระบบการ บริหารงานแบบ Six Sigma ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ส่งผลทางตรงต่อการมีส่วนร่วม ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ทั้งนี้เกิดจากการที่บริษัทพยายามมุ่งเน้นและรณรงค์ ส่งเสริม การนำระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma มาใช้ในองค์กรอย่างจริงจัง อีกทั้งผลการวิจัย นี้พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma อยู่ในระดับ มาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานเห็นความสำคัญของการนำระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma มาใช้ในองค์กร จึงนำไปสู่การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของระบบการ บริหารงานแบบ Six Sigma ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไวพจน์ บุญเจริญ (2551) ที่ศึกษา การรับรู้ และพฤติกรรมของผู้บริหารการผลิตในการปรับปรุงงาน เพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย ซึ่งพบว่า การรับรู้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการ ปรับปรุงงานของผู้บริหารการผลิตในการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ต่างเป็นพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต แม้จะ ต่างผลิตภัณฑ์ แต่โดยธรรมชาติของพนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิต จะมีทัศนคติและ จิตสำนึกที่ดีต่อผลผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่แล้ว จึงทำให้สามารถรับรู้ได้ถึงประโยชน์ของ การนำระบบต่าง ๆ ในการปรับปรุงงานมาใช้ในองค์กรได้เป็นอย่างดี นำไปสู่การมีส่วนร่วมที่ดีต่อ ระบบนั้น ๆ ในที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พลวัตการเรียนรู้ ส่งผลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ทั้งนี้เนื่องจาก บริษัทให้ความสำคัญในการเรียนรู้โดยได้จัดให้มีการฝึกอบรม และจัดกิจกรรมให้ความรู้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง จนนำไปสู่การมีส่วนร่วม ดังคำกล่าวของ จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร (2552) ที่ว่า องค์กรต้องมีกลยุทธ์ที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนให้บุคลากรและทีมงานได้รับการฝึกอบรม พัฒนาตนเอง พัฒนาวิธีการทำงาน ให้มีการแบ่งปันความรู้ และเกิดความร่วมมือทั่วทั้งองค์กร ส่วน ทวีศักดิ์ มโนสืบ (2553) กล่าวว่า องค์กรต้องมีกลยุทธ์ที่หลากหลาย ในการสร้างการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรวัดน์ ลือชัย (2554) ที่ศึกษา อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความรู้และการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่ากรณีศึกษา บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งกล่าวว่า พลวัตการเรียนรู้จะทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จนนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยเป็นพนักงานในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) เหมือนกัน ได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้และวัฒนธรรมต่าง ๆ ในองค์กรที่เหมือนกัน จึงย่อมจะมีความคิดความเห็นต่อระบบการปรับปรุงงานต่าง ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในองค์กรในลักษณะเดียวกัน และนอกจากนี้ จากผลการวิจัยที่พบว่า พลวัตการเรียนรู้ ส่งผลทางอ้อมต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ผ่านการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า หากองค์กรเป็นองค์กรที่มีพลวัตการเรียนรู้แล้ว ก็จะสามารถนำไปสู่การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ซึ่งสุดท้ายก็จะสามารถนำไปสู่การมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ได้ในที่สุด

การปรับเปลี่ยนองค์กร ส่งผลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma เนื่องจากบริษัทได้จัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลรับผิดชอบงานด้าน Six Sigma โดยเฉพาะ โดยเรียกหน่วยงานดังกล่าวว่า กลุ่มปรับปรุงกระบวนการและลีนซิกซ์ซิกม่า (Group Process Improvement & Lean Six Sigma) รายงานตรงต่อ Senior Vice President ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และมีการเพิ่มพูนความรู้โดยการหมุนเวียนการปฏิบัติงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ หน่วยงานดังกล่าวนี้ถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรวัดน์ ลือชัย (2554) ที่ศึกษา อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความรู้และการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่ากรณีศึกษา บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งพบว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรมีผลต่อการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก กลุ่มตัวอย่างของนี้เป็นพนักงานในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) เหมือนกัน ได้รับอิทธิพลจากการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรองรับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบการปรับปรุงงานต่าง ๆ ที่เหมือนกัน และจากประสิทธิผลจากการปรับเปลี่ยนองค์การ จึงทำให้พนักงานมีความคิดความเห็นไปในทางเดียวกัน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่ส่งผลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บริษัทยังขาดการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล มองไกล ท่ามกลางบรรยากาศที่เปิดเผย โปร่งใส อย่างเหมาะสม ซึ่งจากแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการตัดสินใจร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน ทำให้พนักงานมองภาพรวมของหน่วยงานไม่มองเฉพาะหน่วยงานของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาในอนาคต และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิกา จันทร์ศิริ (2555) ที่ศึกษา ความรู้และการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท ทีโอเอเฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะ บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) อาจจะยังไม่สามารถเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงวิสัยทัศน์อย่างเต็มที่ท่ามกลางบรรยากาศของการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นำมาซึ่งความไม่สอดคล้องกันระหว่างวิสัยทัศน์ของพนักงานกับวิสัยทัศน์ของบริษัท ซึ่งจะเป็นการยากที่จะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ มุ่งมั่นตั้งใจ ในการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงต่าง ๆ ที่บริษัทจัดขึ้น หรืออาจมีส่วนร่วมเพราะผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยที่พนักงานยังรู้สึกไม่เต็มใจ และนอกจากนี้ จากผลการวิจัยที่พบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งผลทางอ้อมต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ผ่านการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า หากองค์การสร้างให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วก็จะสามารถนำไปสู่การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ซึ่งสุดท้ายก็จะสามารถนำไปสู่การมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ได้ในที่สุด

บุคคลมีความเป็นเลิศ ไม่ส่งผลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma เนื่องจาก การส่งเสริมให้พนักงานสามารถกำหนดแนวทาง วิถีพัฒนา และปรับปรุงงานสู่เป้าหมายด้วยตัวของพนักงานเอง ยังไม่ดีเท่าที่ควร อาจทำให้พนักงานขาดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานที่ยุ่ยากซับซ้อนให้บรรลุความสำเร็จ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิกา จันทร์ศิริ (2555) ที่ศึกษา ความรู้และการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท ทีโอเอเฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านบุคคลมีความเป็นเลิศมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ยังไม่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ หรือสนับสนุนให้พนักงานที่มีความสามารถ ได้สร้างสรรค์ผลงาน กำหนดแนวทาง

วิธีการพัฒนา และปรับปรุงงานสู่เป้าหมาย ด้วยตัวเอง ได้ดีเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งเป็นเพราะ โครงการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Six Sigma ส่วนใหญ่มักจะถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็น Project Champion ของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นพนักงานจึงอาจไม่รู้ลึกถึงความเป็นเจ้าของในโครงการนั้น ๆ นำมาซึ่งการไม่สนใจที่จะทำโครงการอย่างจริงจัง หรือทำแบบขอไปที และนอกจากนี้ จากผลการวิจัยที่พบว่า บุคคลมีความเป็นเลิศ ส่งผลทางอ้อมต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ผ่านการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า หากองค์กรสามารถสร้างให้พนักงานเป็นบุคคลที่มีความเป็นเลิศแล้ว ก็จะสามารถนำไปสู่การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ซึ่งสุดท้ายก็จะสามารถนำไปสู่การมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ได้ในที่สุด

การจัดการความรู้ไม่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma เนื่องจาก ในองค์กรยังมีอุปสรรคในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ทำให้แต่ละหน่วยงานในองค์กร ไม่สามารถนำข้อมูลความรู้เหล่านั้นไปใช้ได้อย่างคล่องตัว ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิกา จันทรศิริ (2555) ที่ศึกษา ความรู้และการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท ทีโอเอเฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การจัดการความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของบริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ถูกจัดการด้วยหน่วยงานหลักเพียงหน่วยงานเดียว โดยยังขาดการสนับสนุนให้หน่วยงานต่าง ๆ ในบริษัทจัดทำฐานข้อมูลความรู้ และการจัดการความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ให้เป็นของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นจึงอาจเป็นการยากต่อการเข้าถึง และส่งต่อความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ภายในหน่วยงานอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ การจัดการความรู้ไม่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานไม่มีความต้องการหรือคิดว่าตนเองไม่มีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น หรืออาจหลีกเลี่ยงในการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ โดยใช้ช่องทางอื่น ๆ แทน ทั้งนี้ อาจเกิดจากเหตุผลต่าง ๆ เช่น จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ ตำแหน่งการเก็บข้อมูลในระบบสารสนเทศของบริษัท ความรู้ความสามารถในการใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ของพนักงาน และการสนับสนุนให้พนักงานใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น เป็นต้น เมื่อพนักงานไม่มีการเข้าถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่บริษัทจัดทำขึ้น ดังนั้น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จึงไม่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ดังแนวคิดของ ทวีศักดิ์ มโนสืบ (2553) ที่กล่าวว่า บุคลากรต้องการให้องค์กรนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกระบวนการทางเทคนิค ระบบและโครงสร้างองค์กรที่ต้องอาศัยความร่วมมือ การแนะนำ การประสานงานและการแลกเปลี่ยนทักษะทางด้านความรู้เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมศักยภาพ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปเผยแพร่บนเว็บไซต์สาธารณะโดยไม่ผ่านการอนุญาตให้เผยแพร่ อาจมีผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรได้

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การเข้าถึงการใช้เทคโนโลยีที่ บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) จัดทำขึ้นยังมีอุปสรรคอยู่ กล่าวคือ ผู้บริหาร อาจจะไม่ให้ความสำคัญต่อการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานระดับปฏิบัติการ เท่าที่ควร และในส่วนของพนักงานงานเองก็ยังไม่ให้ความสำคัญต่อการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ เท่าที่ควร โดยอาจจะคิดว่าเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ได้เข้ามามีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่ตนรับผิดชอบอยู่

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. ระดับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma อยู่ในระดับมาก แสดงว่าองค์กรยังสามารถพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงานให้มากขึ้นได้อีก โดยที่ผู้บริหาร ควรเพิ่มการเอาใจใส่ให้มากขึ้น เช่น จัดอบรม Six Sigma อย่างสม่ำเสมอ มีการพบปะพูดคุยกับ พนักงานถึงปัญหาต่าง ๆ ว่ามีอุปสรรค เครื่องมือ อะไรบ้างที่ขาดแคลน หรือต้องการอะไรเพิ่มเติม รับฟังความคิดเห็นเมื่อมีข้อเสนอแนะจากพนักงาน นอกจากนี้ควรให้อำนาจการตัดสินใจกับ พนักงานในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้เกิดความรู้สึกรักและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร ร่วมกัน

2. การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma พลวัตการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์กร ส่งผลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน บุคคลมีความเป็นเลิศ และ พลวัตการเรียนรู้ ส่งผลทางอ้อมต่อการมีส่วนร่วม ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma และการจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ดังนั้นองค์กรควรที่จะส่งเสริม กิจกรรมดังนี้

1. การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ส่งผลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ดังนั้น องค์กรควรที่จะสร้างเครื่องมือ และ วิธีการในการสื่อสารกลยุทธ์ เป้าหมาย รวมทั้งการดำเนินกิจกรรม Six Sigma ต่าง ๆ ให้มากขึ้น และสามารถตรวจสอบได้ พร้อมทั้งควรใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างจิตสำนึกต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ให้เพิ่มมากขึ้นด้วย ในขณะที่เดียวกันก็ควรมีการ เพิ่มแรงจูงใจในการมีส่วนร่วม ในกรณีที่กิจกรรม Six Sigma สามารถเพิ่มผลผลิต เพิ่มคุณภาพ และ ลดต้นทุนในการผลิตให้กับองค์กรได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการเรียนการสอนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. พลวัตการเรียนรู้ ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ดังนั้น องค์กรควรที่จะสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เช่น การจัดกิจกรรม Six Sigma Talk ที่เน้นการพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรม Six Sigma เพื่อให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ อันเกิดจากการทดลองผิดถูก มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กร เพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งถือเป็นการทำให้การมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma มีความยั่งยืนมากขึ้น

3. การปรับเปลี่ยนองค์กร ส่งผลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma นอกเหนือจากการที่บริษัทมีการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการหมุนเวียนการปฏิบัติงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบแล้ว บริษัทยังคงต้องพัฒนาให้เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ข้ามระดับชั้นด้วย เพื่อให้ข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ต่าง ๆ ถูกส่งต่อไปยังพนักงานทุกระดับชั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่จำกัดเพียงแค่ระดับหัวหน้างานเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งผลทางอ้อมต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ดังนั้น องค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้แสดงวิสัยทัศน์อย่างเต็มที่ท่ามกลางบรรยากาศของการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อันจะนำมาซึ่งความสอดคล้องกันระหว่างวิสัยทัศน์ของพนักงานกับวิสัยทัศน์ของบริษัท เมื่อมีการปรับวิสัยทัศน์ของทั้งสองฝ่ายให้เข้ากันได้แล้ว พนักงานจะเกิดการยอมรับ และมุ่งมั่นตั้งใจ ในการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงต่าง ๆ ที่บริษัทจัดขึ้นด้วยความสมัครใจ และมีพลังที่ต้องการจะแก้ไขปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ไม่ได้ทำจากความคิดว่า เป็นหน้าที่ที่ต้องทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

5. บุคคลมีความเป็นเลิศ ส่งผลทางอ้อมต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ดังนั้น องค์กรจะต้องหาวิธีในการสร้างแรงบันดาลใจ หรือสนับสนุนให้พนักงานที่มีความสามารถ ได้สร้างสรรค์ผลงาน กำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงงานสู่เป้าหมายด้วยตัวของพนักงานเอง กล่าวคือ องค์กรจะต้องลดการใช้วิธีมอบหมายโครงการโดยผู้บังคับบัญชา แต่จะต้องส่งเสริมให้พนักงานค้นหาโครงการเพื่อปรับปรุงงานด้วยตัวของพนักงานเอง จึงจะเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6. การจัดการความรู้ ไม่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ดังนั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนให้หน่วยงานต่าง ๆ ในบริษัท จัดทำฐานข้อมูลความรู้ และจัดการความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ให้เป็นของแต่ละหน่วยงานเอง โดยมีหน่วยงานหลักที่บริษัทจัดตั้งขึ้นเป็นผู้สนับสนุนข้อมูล และระบบการจัดการข้อมูล เพื่อให้ง่ายต่อ

การเข้าถึงระบบฐานข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการส่งต่อความรู้ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ภายในหน่วยงานได้มากขึ้น และเหมาะสมมากขึ้น

7. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีของพนักงานด้วย โดยจะต้องพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความพร้อมในการเข้าถึงข้อมูลระบบสารสนเทศของบริษัทได้อย่างสะดวก เช่น เพิ่มเดิมความรู้ความสามารถในการใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้แก่พนักงาน เพิ่มจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการ เมื่อพนักงานมีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีและการเข้าถึงข้อมูลระบบสารสนเทศของบริษัทแล้ว พนักงานจะเกิดความสนใจและความต้องการที่อยากจะเข้าไปใช้เทคโนโลยี หรือเข้าถึงข้อมูลนั้น ๆ ด้วยตัวเองในที่สุด

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ในการวิจัยครั้งต่อไป อาจใช้การสัมภาษณ์มาประกอบการเก็บข้อมูล เพิ่มเติมจากแบบสอบถาม ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพ และวัดผลข้อมูลในเชิงลึก ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะเป็นข้อมูลที่วัดผลที่เที่ยงตรงยิ่งขึ้น

2. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ในการวิจัยครั้งต่อไป อาจเปลี่ยนแปลงการศึกษาเป็นการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้และเจตคติในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ต่อไป

บรรณานุกรม

กรองแก้ว อยู่สุข. 2543. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์. 2542. “บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ
เรียนรู้: กรณีศึกษาของสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.”
ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

โกศล ดิสิตรธรรม. 2546. กลยุทธ์และกลวิธีการเพิ่มผลิตภาพ. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

เขมราชู ชัมภรัตน์. 2544. “การมีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมของสมาชิกสภาองค์การบริหาร
ส่วนตำบล: ศึกษาเฉพาะกรณี กิ่งอำเภอสว่างวีระวงศ์ จังหวัดอุบลราชธานี.” วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จิรวรรณ เล่งพานิชย์. 2552. “องค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ
การบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ระดับอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ตอนบน.” วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 3(2) : 165-171.

จิรวัดน์ ลือชัย. 2554. “อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ต่อความรู้และการมีส่วนร่วมในการ
ปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่ากรณีศึกษา บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย
จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
อุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

จิระเสกข์ ตรีเมฆสุนทร. 2552. “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการองค์ความรู้ของบุคลากรภายในสถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.” วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม.
8(2) : 175-182.

เจริญ ภัสระ. 2540. “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินการของรัฐ.” วารสารสมาคมรัฐ
ประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย. 12(-) : 1-3.

ชูศรี วงศ์รัตน์. 2534. สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เจริญพร.

ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร :
เทพเนรมิต.

ทวีศักดิ์ มโนสืบ. 2553. “การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการส่งเสริมศักยภาพความเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์
อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม,
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ชนเศ ข้าเกิด. 2541. “องค์กรแห่งการเรียนรู้.” วารสารวิชาการ. 1(9) : 28-30.
- ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2547. **บริหารคนอย่างไรให้ได้ใจและได้งาน.** กรุงเทพมหานคร : ส่วนวารสารวิชาการ ฝ่ายสำนักพิมพ์ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นพ ศรีบุญนาถ. 2545. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร : สูตรไพศาล.
- นพวรรณพรหม นาคหุทัย. 2555. “การประยุกต์ใช้หลักการซิกส์ ซิกม่าในบริบทอุตสาหกรรมไทย.” วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม. 11(3) : 16-24.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. 2527. **การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นุสาสนี จิตราภิรมย์. 2545. “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2549. **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย.** กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประภาพร ศรีสถิตธรรม. 2543. “การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุมชนในการจัดการสิ่งแวดล้อม : ศึกษาเฉพาะกรณีของชุมชน ในเขตเทศบาลนคร จังหวัดนครราชสีมา.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปิยาภรณ์ อาสาทรงธรรม. 2552. “การลดต้นทุนเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ.” วารสารนักบริหาร. 29(1) : 51-55.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. **การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้.** กรุงเทพมหานคร : ชรรคมกมลการพิมพ์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญแข แสงแก้ว. 2540. **การวิจัยทางสังคมศาสตร์.** ม.ป.ท.
- ไพรัตน์ เฉษชรินทร์. 2527. **นโยบายและกลวิธีการมีส่วนร่วมของชุมชนในยุทธศาสตร์การพัฒนาปัจจุบัน ในการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา.** กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ศึกษานโยบายสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์. 2531. “การมีส่วนร่วมของประชาชน.” วารสารพัฒนาชุมชน. 27(2) : 24-30.
- ยอดชาย ชำนาญ. 2554. “อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อความรู้และ เจตคติในระบบการผลิตแบบลีน กรณีศึกษา : บริษัท ทรานซิชันส์ อีอพิคัล (ประเทศไทย) จำกัด.”

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ยุคารัก ไทย และคณะ. 2543. **พูดอย่างชาญฉลาด**. กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท.

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. 2526. **การพัฒนาชุมชนกับการพัฒนาชนบท**. กรุงเทพมหานคร :

ไทยอนุเคราะห์ไทย.

เยาวลักษณ์ สุจริตธรรม. 2547. **พื้นฐานสำคัญของการจัดการความรู้**. ม.ป.ท.

โยธิน ศันสนยุทธ และคณะ. 2533. **จิตวิทยา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

รัชนี นพเกตุ. 2540. **จิตวิทยาการรับรู้**. กรุงเทพมหานคร : ปรกาศพริก.

รัตนา ปัญญาดี. 2541. “ภาพลักษณ์และบทบาทการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดใน

สายตาของประชาชนและสื่อมวลชน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา

นิเทศศาสตร์พัฒนาการ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สือชัย จันทร์โป้. 2546. “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก

ในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร

อาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

วรภัทร์ ภูเจริญ. 2547. **องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้**. กรุงเทพมหานคร : อริยชน.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. 2532. **ค่านิยมของข้าราชการไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาชนบท : สาเหตุ**

และแนวทางแก้ไข

. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร :

ธีระป้อมวรรณกรรม.

ไวพจน์ บุญเจริญ. 2551. “การรับรู้และพฤติกรรมของผู้บริหารการผลิตในการปรับปรุงงาน เพื่อลด

ความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย.”

วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สันติชัย ฉ่ำจิตรชื่น. 2538. **Perception and pathology of perception**. [Online]. เข้าถึงได้จาก :

<http://mahidol.ac.th>.

สากล สถิตยวิทยานันท์. 2532. **ภูมิศาสตร์ชนบท**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.

สากล สถิตยวิทยานันท์. 2542. **สังคมวิทยากับปัญหาสังคม**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2524. **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น.

สุกัญญา คงงาม. 2551. “เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านใน

การกระจายอำนาจด้านสุขภาพก่อนและหลังรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 กรณีศึกษาชุมชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เนิน โมก จังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมืองและการบริหาร
จัดการ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุชา จันทร์อม. 2540. **จิตวิทยาทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร : แพรววิทยา.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2546. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 12.

กรุงเทพมหานคร : เพื่อฟ้าพรินติ้ง.

สุรเชษฐ์ ชีระมณี. 2534. **พฤติกรรมองค์การ**. สงขลา : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตหาดใหญ่.

เสาวรส บุณนาค. 2543. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ
กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล สาขาวิชาบริหารการพยาบาล
คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสาวลักษณ์ เทศปลื้ม. 2553. “การเปรียบเทียบการรับรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับ
ปฏิบัติการในการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่า ในกระบวนการผลิตของ
อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี.”
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

อริกา จันทร์ศิริ. 2555. “ความรู้และการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานเพื่อลดความสูญเปล่าใน
กระบวนการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท ทีโอเอเฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด.”
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
วิทยาลัยการบริหารและจัดการ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

อภิวัฒน์ กอศรีลบุตร. 2553. “ความรู้และเจตคติที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีนซิกส์ซิกม่าของ
ผู้บริหารในอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรม บางปะ
อิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาการ
จัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง.

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2541. **องค์การเพื่อการเรียนรู้**. [Online]. เข้าถึงได้จาก :

<http://library.uru.ac.th/webdb/images/OrganizationForLearn.htm>.

อรุณ ตั้งเจริญ. 2548. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการจัดทำระบบ Six Sigma ของวิศวกรใน
อุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาการ
จัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Argyris, C. and Schon, D. 1978. **Organizational learning: A theory of action perspective.**

Reading, MA : Addison Wesley.

Argyris, C. and Schon, D. 1996. **Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice.**

New York : Addison Wesley.

Assael. 1998. ความหมายของการรับรู้. [Online]. เข้าถึงได้จาก :

<http://mkpayap.payap.ac.th/course/mk210/f5.1.htm>.

Barnett W.S. 1993. **Does Head Start fade out? Educational Week.** [Online]. Available :

<http://www.edweek.org>.

Chapin, F.S. 1977. **Social participation and social intelligence.** New York : Longman.

Cohen, J.M. and Uphoff, N.T. 1977. **Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation.** New York : The Rural Development Committee Center for International Studies, Cornell University.

De Geus, S.P. 1991. **The Living Company.** Boston : Harvard Business School Press.

De Geus, S.P. 1995. "Company: What are they?." **Royal-Society of Arts Journal.** 163(5460) : 35.

Dixon, N. 1994. **The Organization Learning Cycle : How We Learn Collectively.** London : McGraw-Hill.

Garvin, D A. 1993. **Learning Organization.** Boston : Harvard University Press.

Kasperson, R.E. and Breitbank, M. 1969. **Participation Decentralization and Advocacy Planning.** Washington D.C. : Association of American Geographer.

Kim, D.M. 1993. "The Link Between Individual and Organization Learning." **Sloan Management Review.** Fall : 43.

Owen, H. 1991. **Riding the Tiger: Doing Business in a Transforming World.** Maryland : Abbott Publishing.

Harry, M. and Schroeder, R. 2000. **Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations, Doubleday Random House, Inc.** New York : n.p.

Luthans, F. 1998. **Organizational behavior.** 8th ed. Boston : Irwin/McGraw-Hill.

Marquardt, M. and Reynolds, 1994. **The Global Learning Organization.** New York : IRWIN.

Marquardt, M. 1996. **Building the learning organization : A systems approach to quantum improvement and global success.** New York : McGraw-Hill.

Marquardt, M. 1999. **Action learning in action: Transforming problems and people for world-class organization learning.** Palo Alto : Davies-Black.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่ควรนำเอกสารนี้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Nevis, et. al. 1995. **Understanding Organization as Learning Systems**. Sloan Management Review Winter.
- Peddler, M. et. al. 1991. **The Learning Company**. London : McGraw-Hill.
- Peddler, M. Burgoyne, J. and Boydell, T. 1991. **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**. New York : McGraw-Hill.
- Ramos, L.A. and Fletcher, L.P. 1982. **Planning for Rural Development with Popular Participation**. Iowa : Department of Economics, Iowa State University.
- Revans, R.W. 1983. **The ABC of Action Learning**. Bromley : Chartwell-Brat.
- Senge, P.M. 1990. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Doubleday Currency.
- Schiffman and Kanuk. 2534. การรับรู้. [Online]. เข้าถึงได้จาก : www.nsrui.ac.th/elearning/advertising/chapter5.htm.
- Steers, R.M. and Porter, L.W. 1979. **Motivation and Work Behavior**. New York : McGraw – Hill.
- Watkins, K. and Marsick, V. 1992. **Building the learning organization: A new role for human resource developers**. *Studies in Continuing Education*. 14(2) : 115-29.
- Watkins, K.E. and Marsick, V.J. 1993. **Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Wick, C. and Leon, S. 1993. **The learning edge**. New York : McGraw – Hill.
- Wright, S. 1934. "Method of Path Coefficients." *Annals of Mathematical Statistics* 5 Iowa State College Press. 5(3) : 161-215.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของ
พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด
(มหาชน)

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลทำวิจัยประกอบวิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)

ดังนั้นจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ประกอบวิทยานิพนธ์เท่านั้น และขอรับรองว่าคำตอบของท่านถือเป็นความลับ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติแล้วเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการ

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

ตอนที่ 3 แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

ตอนที่ 6 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือ

สุรเดช หวังทอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บหน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

- () ชาย () หญิง

2. อายุ

- () ไม่เกิน 20 ปี () มากกว่า 20 ปี – 30 ปี
() มากกว่า 30 ปี – 40 ปี () มากกว่า 40 ปี

3. ระดับการศึกษา

- () ต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 6 / ปวช.
() มัธยมศึกษาปีที่ 6 / ปวช.
() อนุปริญญาหรือเทียบเท่า / ปวส.
() ปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้

- () ไม่เกิน 4 ปี () มากกว่า 4 ปี – 8 ปี
() มากกว่า 8 ปี – 12 ปี () มากกว่า 12 ปี

5. โรงงานที่สังกัด

- () โรงงานราษฎร์บูรณะ
() โรงงานบางพลี

6. หน่วยงานที่สังกัด

- () ส่วนการผลิต () ส่วนผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป
() ส่วนประกันคุณภาพ () ส่วนวิศวกรรมโรงงาน
() ส่วนวัตถุดิบและเตาหลอม () ส่วนเปลี่ยนแปลงงาน
() อื่นๆ โปรดระบุ.....

7. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมหรือเข้าร่วมกิจกรรม Six Sigma (Team Member, QCC, Kaizen)

- () ไม่เคย () เคย 1 ครั้ง
() เคย 2 ครั้ง () เคยมากกว่า 2 ครั้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ผลวัดการเรียนรู้					
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
2. บริษัทสนับสนุนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง					
3. การเรียนรู้ก่อให้เกิดทักษะในการรับฟังและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ					
4. ท่านได้รับการฝึกอบรม และแนะนำ เกี่ยวกับวิธีการค้นหาความรู้					
5. บริษัทใช้วิธีที่หลากหลายในการพัฒนา การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ใหม่ ๆ ระหว่างท่านกับทีมงานของท่าน					
6. ท่านมีการเพิ่มพูนความรู้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การปฏิบัติจริง และจากการใช้รูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ					
7. ท่านและทีมงานของท่านใช้กระบวนการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติงานจริง					
8. สมาชิกในทีมงานของท่าน ได้รับการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ด้วยวิธีการลงมือทำหรือฝึกปฏิบัติ					
9. ท่านมีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
การจัดการความรู้					
10. บริษัทมีการแสวงหาข้อมูลที่จะทำให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น					
11. บริษัทมีระบบที่สามารถเข้าถึงระบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศจากทั้งภายในและภายนอกบริษัท					
12. ท่านมีการติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายนอกบริษัทด้วยการพิจารณาสิ่งที่บุคคลอื่นทำอยู่ โดยมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ					
13. ท่านได้รับการฝึกฝนทักษะในด้านการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ					
14. บริษัทมีระบบการจัดเก็บข้อมูลและแน่ใจว่าความรู้ที่สำคัญจะถูกจัดเก็บ เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์ได้					
15. ท่านตระหนักถึงความจำเป็นที่จะเก็บรักษาความรู้ของบริษัทของท่าน พร้อมทั้งมีการแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่นอย่างเหมาะสม					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
16. บริษัทมีการใช้ทีมงานข้ามสายงาน ในการถ่ายทอดการเรียนรู้ที่สำคัญระหว่างกลุ่มและฝ่ายของท่าน					
17. บริษัทดำเนินการพัฒนากลยุทธ์และกลไกเพื่อแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
18. บริษัทสนับสนุนหน่วยงานและโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน					
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
19. วิสัยทัศน์ของบริษัทเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงของบริษัทในปัจจุบัน					
20. บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือเป็นผู้มีความคิดกว้าง มองไกล และเป็นผู้นำ					
21. ท่านสามารถปรับวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท อันเป็นการรวมพลังให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป					
22. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมาย					
23. บรรยากาศที่เปิดเผยมุมมอง และโปร่งใสทำให้งานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัท					
24. ท่านศรัทธาต่อวิสัยทัศน์ของบริษัท และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น					
25. บริษัทมีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง					
26. บริษัทมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท					
27. วิสัยทัศน์ของบริษัทสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน					
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี					
28. บริษัทมีระบบข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
29. ท่านมีความพร้อมในการเข้าถึงระบบสารสนเทศความเร็วสูงของบริษัท					
30. บริษัทมีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ในการนำเสนออย่างเหมาะสม					
31. ท่านพร้อมที่จะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ช่วยในการเรียนรู้					
32. บริษัทใช้เทคโนโลยีในการบริหารกระบวนการทำงานแบบเป็นกลุ่ม เช่น การบริหาร โครงการ					
33. บริษัทมีระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้นักงานเรียนรู้คดียิ่งขึ้น					
34. บริษัทจัดทำระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้					
35. ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการภายในบริษัท เพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ					
36. บริษัทสามารถปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวมข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับความต้องการได้					
บุคคลมีความเป็นเลิศ					
37. ท่านเป็นผู้มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					
38. ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จในชีวิต					
39. ท่านมีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อน จนบรรลุความสำเร็จได้					
40. ท่านสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ					
41. ท่านภูมิใจในวิชาชีพ และพัฒนาความสามารถให้ตรงตามบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของบริษัท					
42. ท่านสามารถกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงงานสู่เป้าหมายด้วยตนเอง					
43. ท่านสามารถเลือกแนวทางสู่ความก้าวหน้าของท่านโดยไม่มีใครบังคับ เพื่อการพัฒนาความเป็นเลิศของตนเอง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้ การรับรู้ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
44. การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถ และศักยภาพ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงงานที่ต้องการ ได้จริง					
45. การทุ่มเทชีวิตให้กับส่วนรวมเป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล					
การปรับเปลี่ยนองค์กร					
46. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
47. ผู้บริหารสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
48. บริษัทมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้ท่านตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้					
49. ท่านมีความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงการทำงาน					
50. ท่านเกิดการเรียนรู้ทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลว					
51. บริษัทให้รางวัลแก่บุคคลและทีมงานที่มีการเรียนรู้ และช่วยให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้					
52. บริษัทมีวิธีการที่เพิ่มพูนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยการหมุนเวียนการปฏิบัติงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ					
53. บริษัทมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อยเพื่อให้เกิดการสื่อสาร และเรียนรู้ข้ามระดับชั้นเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
54. บริษัทมีการประสานงานและร่วมมือกัน โดยใช้เป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้มากกว่าการที่จะจำกัดการทำงาน ในหน่วยงานตนเอง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ถูกต้อง และทำเครื่องหมาย ✗ หน้าข้อความที่ไม่ถูกต้อง

- _____ 1. Six Sigma คือ การบริหารงานที่มีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานขององค์กร ซึ่งมุ่งเน้นที่การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานตั้งแต่พนักงานระดับล่าง
- _____ 2. คุณภาพระดับ Six Sigma เท่ากับ 3.4 DPMO หรือ เท่ากับ 99.99966% yield
- _____ 3. ขั้นตอนการแก้ไขปัญหา 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดปัญหา, การวัด, การวิเคราะห์, การปรับปรุง และการควบคุม หรือ DMAIC
- _____ 4. Six Sigma ไม่จำกัดเพียงกระบวนการผลิต แต่สามารถให้ผลที่จับต้องได้ต่อกระบวนการธุรกิจอื่น ๆ ทั้งหมดของบริษัท
- _____ 5. เป้าหมายหลักของ Six Sigma คือ การลดรอบเวลา (Cycle Time) ลดจำนวนพนักงาน
- _____ 6. Six Sigma ช่วยเพิ่มความสามารถในการบริการและความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- _____ 7. Six Sigma เป็นการมุ่งเน้นไปที่สายการผลิตของผลิตภัณฑ์อย่างเดียว โดยไม่ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการจัดการกับข้อมูล
- _____ 8. Six Sigma เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ในการให้ความสำคัญกับคุณภาพและวิธีการแก้ปัญหา รวมทั้งการให้ความสำคัญริเริ่ม
- _____ 9. พังก้างปลา เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหากับสาเหตุ สามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นรากเหง้าของปัญหาได้
- _____ 10. Six Sigma เหมาะสมในการนำมาแก้ไขปัญหากระบวนการที่มีผลกระทบมากที่สุด และมีสมรรถนะต่ำที่สุด
- _____ 11. การปรับเปลี่ยนเครื่องจักร เครื่องมือ และขั้นตอนการทำงานที่เร็ว ทำให้การผลิตหยุดชะงักเกิดการรอกอยและเกิดการสะสมของงานระหว่างผลิต
- _____ 12. การพัฒนางานผ่านการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ ต้องมีการกำหนดมาตรฐานของคุณภาพ มาตรฐานของการตรวจสอบ และมาตรฐานของวิธีการสุ่มตัวอย่าง
- _____ 13. ประโยชน์ของความรู้และการจัดการความรู้คือ การพัฒนาประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนของบริษัท
- _____ 14. ดัชนีความสามารถของกระบวนการ เป็นค่าหนึ่งที่ใช้ในการชี้วัดกระบวนการ ว่าอยู่ที่ระดับคุณภาพใด
- _____ 15. เมื่อวัตถุดิบที่นำมาผลิต ไม่มีคุณภาพ สามารถแก้ไขได้ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- _____ 16. เครื่องบ่งชี้ถึงความต้องการใช้ Six Sigma ขององค์กร คือ ต้นทุนจากสินค้าที่มีคุณภาพต่ำ
- _____ 17. การมีมาตรฐานการทำงานที่ไม่ถูกต้อง ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่องเกิดการรอคอยระหว่างผลิต
- _____ 18. ถ้าใช้เวลาในการซ่อม ปรับเปลี่ยนเครื่องจักร หรือเครื่องมือที่ใช้เวลานาน จะต้องทำการผลิตสินค้าเก็บไว้ก่อนจำนวนมาก ๆ เพื่อเป็นการชดเชยเวลาที่สูญเสียไป
- _____ 19. Six Sigma จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยสืบหาและแก้ไขปัญหากับความผันแปรจากมาตรฐาน
- _____ 20. แผนการซ่อมเครื่องมือเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต ก่อนเกิดการชำรุด ทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน
- _____ 21. สิ่งที่สำคัญสำหรับทุกฝ่ายในองค์กร คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้และความสามารถ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ
- _____ 22. การแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่ต้องการแก้ไขคืออะไร และระบุลักษณะของโครงการเป็นขั้นตอนของการกำหนดปัญหา (ขั้นตอน D)
- _____ 23. การหาความสามารถของกระบวนการตามที่เป็นอยู่ ข้อบกพร่อง และของเสียต่างๆ เป็นขั้นตอนของการวัด (ขั้นตอน I)
- _____ 24. การสร้างระบบเพื่อบำรุงรักษากระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว ให้คงสภาพที่ดีตลอดไป เป็นขั้นตอนของการควบคุม (ขั้นตอน C)
- _____ 25. การพิจารณาสาเหตุของข้อบกพร่อง ของเสีย และระบุเจาะจง ชี้ให้เห็นถึงตัวแปรหลักต่างๆ เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ (ขั้นตอน A)
- _____ 26. การปฏิบัติการ เพื่อให้มีการเบี่ยงเบนของผลที่ได้ให้รับอยู่ในช่วงที่เกิดผลดีที่สุด เป็นขั้นตอนของการปรับปรุง (ขั้นตอน M)
- _____ 27. Six Sigma ช่วยการลดการใช้ทรัพยากรหรือใช้อย่างคุ้มค่า ส่งผลดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- _____ 28. ถ้ามีกำลังการผลิตที่เกินพอ เราจะต้องทำการผลิตให้เต็มที่เพื่อจะได้มีสินค้าพร้อมส่งเสมอ
- _____ 29. การจัดซื้อวัตถุดิบ ชิ้นส่วนหรือวัสดุต่าง ๆ ที่หน่วยงานต้องการ จะต้องจัดซื้อให้ตรงกับความต้องการ ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และเวลา โดยให้มีต้นทุนค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด
- _____ 30. ผลลัพธ์สุดท้ายของการใช้ระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ก็คือการสร้างผลกำไรสูงสุดให้แก่องค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

การรับรู้ประโยชน์ในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1. กิจกรรม Six Sigma ช่วยส่งเสริมให้บริษัทของท่านเจริญก้าวหน้า					
2. กิจกรรม Six Sigma ทำให้ค่าใช้จ่ายในบริษัทของท่านลดลง					
3. กิจกรรม Six Sigma ช่วยเสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในบริษัท					
4. กิจกรรม Six Sigma ช่วยสร้างผลกำไรให้แก่บริษัท					
5. กิจกรรม Six Sigma ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านราคากับบริษัทคู่แข่ง					
6. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรม Six Sigma ไปใช้ในการทำงานได้					
7. กิจกรรม Six Sigma ช่วยให้คุณมีคุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น					
8. กิจกรรม Six Sigma ช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของท่าน					
9. กิจกรรม Six Sigma ช่วยให้คุณได้รับรางวัลและค่าตอบแทนมากขึ้น					
10. กิจกรรม Six Sigma ช่วยให้คุณได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับในหน่วยงาน					
11. กิจกรรม Six Sigma ทำให้ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและรักองค์กรมากยิ่งขึ้น					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

การมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1. ท่านเข้าร่วมในกิจกรรม Six Sigma อยู่เป็นประจำ					
2. ท่านมักแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรม Six Sigma ในบริษัทของท่าน					
3. ท่านมักช่วยบริษัทปรับปรุงงานที่ท่านรับผิดชอบ โดยใช้ Six Sigma					
4. ท่านเข้าร่วมอบรม Six Sigma ที่บริษัทจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					
5. ท่านมักแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบด้วย Six Sigma					
6. ท่านร่วมเป็นสมาชิก ของกลุ่ม โปรเจกต์ Six Sigma อยู่เสมอ					
7. ท่านมักเสนอวิธีการปรับปรุงงาน โดยใช้ Six Sigma แก่เพื่อนร่วมงาน					
8. ท่านปฏิบัติตามนโยบายการปรับปรุงงานด้วย Six Sigma ของบริษัทด้วยความยินดีและเต็มใจ					
9. ท่านมีส่วนร่วมในการเลือกโครงการ Six Sigma					
10. ท่านมีส่วนร่วมในการนำเสนอปัญหา เพื่อนำ Six Sigma มาใช้ในการปรับปรุงงาน					
11. ท่านมักเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรม QCC					
12. ท่านมักเขียนข้อเสนอแนะ (Kaizen) อยู่เสมอ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล

สุรเดช หวังทอง

วัน เดือน ปีเกิด

8 สิงหาคม 2523

ที่อยู่

55/6 ซอยรามคำแหง4 ถนนรามคำแหง

แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง

กรุงเทพมหานคร 10250

ประวัติการศึกษา

2546 : วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมเคมี

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสบการณ์ทำงาน

พ.ศ. 2546 – ปัจจุบัน

ตำแหน่ง หัวหน้าแผนกวิศวกรรมการผลิต

บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้