



การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนใน  
ประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2567  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

DEVELOPING LEARNING ORGANIZATION TO DRIVE ORGANIZATIONAL  
PERFORMANCE OF PUBLIC COMPANY LIMITED IN THAILAND



By  
MR. Phachara JAIAREE

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Doctor of Philosophy MANAGEMENT  
Academic Year 2024  
Copyright of Silpakorn University



621230020 : การจัดการ แบบ 2.1

คำสำคัญ : ทุนมนุษย์, การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, ผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย, พลวัต, ความคล่องตัวขององค์กร

นาย พชร ใจอารีย์: การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติธร ภูริภักดี

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของทุนมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของทุนมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชน 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชน 4) เพื่อทดสอบบทบาทของสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) เพื่อทดสอบบทบาทของความคล่องตัวขององค์กรในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) เพื่อทดสอบบทบาทของสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชน 7) เพื่อทดสอบบทบาทของความคล่องตัวขององค์กรในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชน 8) เพื่อทดสอบบทบาทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมหาชนจำกัดในประเทศไทย จำนวน 269 บริษัท เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตรฐาน 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุเพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรปรับ และการวิเคราะห์ Bootstrapping

ผลการวิจัยพบว่า ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า  $\chi^2/df = 2.62$ , GFI = 0.92, CFI = 0.97, TLI = 0.95, RMR = 0.02, RMSEA = 0.07, NFI = 0.95 1) ทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย 4) สภาพแวดล้อมแบบวูเก้าแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) ความว่องไวขององค์กรไม่แสดง

บทบาทตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย 6) สภาพแวดล้อมแบบวูก้า มิติความคลุมเครือเพียงมิติเดียวแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย 7) ความว่องไวขององค์กรไม่แสดงฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย 8) องค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทตัวแปรแทรกระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ประโยชน์เชิงทฤษฎีจากการวิจัยนี้เกิดการบูรณาการความรู้ในเชิงทฤษฎี ในการสร้างชุดความสัมพันธ์ของตัวแปรองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุนมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร และทราบบทบาทตัวแปรแทรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผ่านผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร พิสูจน์บทบาทตัวแปรปรับของสภาพแวดล้อมแบบวูก้าในผลกระทบระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประโยชน์เชิงการบริหารจัดการองค์กรเป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์กร ด้วยการสร้างนโยบายหรือกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมผลการดำเนินงานขององค์กรและเป็นต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานระดับองค์กรให้กับองค์กรรูปแบบอื่น ๆ



621230020 : Major MANAGEMENT

Keyword : Human Capital, Learning Organization, Organizational Performance in Thai Public Companies, VUCA, Organizational Agility

MR. Phachara JAIAREE : Developing learning organization to drive organizational performance of public company limited in Thailand Thesis advisor : Assistant Professor Santidhorn Pooripakdee, Ph.D.

This study aims to: 1) investigate the positive influence of human capital on learning organization, 2) examine the direct positive impact of human capital on organizational performance, 3) assess the positive effect of learning organization on organizational performance, 4) explore the moderating role of a VUCA environment in the relationship between human capital and learning organization, 5) analyze the moderating effect of organizational agility on the relationship between human capital and learning organization, 6) investigate the moderating role of a VUCA environment in the relationship between learning organization and organizational performance, 7) assess the moderating role of organizational agility in the relationship between learning organization and organizational performance, and 8) examine the mediating role of learning organization between human capital and organizational performance. The study involved 269 executives from publicly listed companies in Thailand, utilizing a 5-point Likert scale questionnaire. The statistical analyses include mean, standard deviation, confirmatory factor analysis (CFA), structural equation modeling (SEM), multiple regression analysis using for testing moderator role, and bootstrapping analysis.

The results indicate that: the proposed causal relationship model demonstrates a good fit with empirical data, with model fit indices as follows:  $\chi^2/df = 2.62$ , GFI = 0.92, CFI = 0.97, TLI = 0.95, RMR = 0.02, RMSEA = 0.07, and NFI = 0.95; 1) human capital exerts a positive influence on learning organization; 2) human capital has a direct positive impact on organizational performance; 3) learning organization positively affects organizational performance; 4) the VUCA environment acts as a moderator in the relationship between human capital and learning organization; 5) organizational agility does not moderate the relationship between human capital

and learning organization; 6) within the VUCA dimensions, only ambiguity moderates the relationship between learning organization and firm performance; 7) organizational agility does not moderate the relationship between learning organization and firm performance; and 8) learning organization serves as a mediator between human capital and firm performance. Theoretical Contribution: this research contributes to theoretical knowledge by integrating concepts to establish the relationships among learning organizations, human capital, and organizational performance. It elucidates the mediating role of the learning organization in the relationship between human capital and organizational performance. Furthermore, it validates the moderating role of the VUCA environment in the impact of human capital on the development of a learning organization. and Practical Contribution: from a managerial perspective, the findings offer guidance for the development of human capital, the cultivation of learning organizations, and the enhancement of organizational agility. This can be achieved through the formulation of policies or strategies aimed at improving organizational performance. The results serve as a model for fostering learning organizations that drive superior organizational outcomes and can be adopted by other organizations seeking similar advancements.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจากความอนุเคราะห์และการสนับสนุนจากหลายภาคส่วน ขอขอบพระคุณทุนการศึกษาบางส่วนจากหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน และทุนทรัพย์ที่สนับสนุนการเรียนจากครอบครัว

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.สันติธร ภูริภักดี อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้คำแนะนำในการทำวิจัยอย่างละเอียดจนเสร็จสมบูรณ์ด้วยความเอาใจใส่และทุ่มเท ขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผศ.ร้อยโทหญิง ดร.เกตุศิริ เจริญวิศาล สำหรับคำแนะนำและคำปรึกษาจนสามารถพัฒนางานวิจัยจนสำเร็จลุล่วง ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.กรไชย พรภักดิ์สรชกร ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้ความรู้ในการวิจัย ตลอดจนคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างมีอาจจะกล่าวได้หมด ณ ที่นี้ ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ และผศ.ดร.สวธรรยา ธรรมอภิพล ผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัยศิลปากร ที่กรุณาช่วยตรวจสอบความถูกต้องของงานวิจัย รวมทั้งให้คำแนะนำทำให้งานวิจัยในครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ให้ความอนุเคราะห์ในการช่วยเก็บข้อมูล ขอขอบคุณผู้บริหารบริษัทมหาชนทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามรวมถึงผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการเก็บแบบสอบถาม ขอขอบคุณนิสิตช่วยงานที่มาช่วยจัดทำของจดหมาย

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จิระศักดิ์ มงคลเคหา รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชวลีวรรณ โชติวงษ์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จุรีวรรณ จันทลา ผู้ช่วยคณบดีด้านกิจการนิสิต คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบภาพเครื่องมือ ขอขอบพระคุณ ดร.อรประพัฒน์ กิตติเวช หัวหน้าสาขาวิชาภาษาไทย และ ดร.กษิธิษฐ์ สุพรรณ สาขาวิชาภาษาอังกฤษ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ช่วยตรวจสอบด้านภาษา

ขอขอบพระคุณคุณอรมน ทรัพย์ทวีธรรม อธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้า คุณจิตติยา ธรรมสรณ์ ผู้ช่วยผู้จัดการตลาดหลักทรัพย์ ศ.เกียรติคุณ ดร. กัลยาณี เสนาสู นักวิจัย/ที่ปรึกษาด้านผลการดำเนินงานองค์กร รศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวลี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและกิจการนานาชาติ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ รศ.ดร.ยุรพร ศุภธรัตน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

ขอขอบพระคุณสมาชิกทุกคนในครอบครัวที่คอยให้กำลังใจและสนับสนุนการเรียนมาโดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยมีแรงสู้กับอุปสรรคนานัปการและสามารถผ่านพ้นปัญหาต่าง ๆ

ท้ายที่สุดนี้ผู้วิจัยขอระลึกถึงพระคุณทุกท่านที่กล่าวมาข้างต้น ตลอดจนท่านเจ้าของเอกสาร และผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงถึง ครูบาอาจารย์ทุกระดับ รวมถึง พี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ ที่ไม่ได้เอ่ยนาม ที่มีส่วนช่วยเหลือให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูงมา ณ ที่นี้

พชร ใจอารีย์



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ถ
บทที่ 1.....	1
บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาวิจัย.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	7
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	8
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม.....	14
2.1 ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View; RBV Theory).....	14
2.2 ทฤษฎีบริหารตามสถานการณ์ (Contingency theory).....	15
2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	17
2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	17
2.3.2 ผลกระทบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานระดับองค์กร.....	20
2.4 ผลการดำเนินงานระดับองค์กร.....	22

2.4.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานระดับองค์กร .....	22
2.4.2 บทบาทตัวแปรแทรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานระดับองค์กร .....	25
2.5 ทูมนมนุษย์ .....	27
2.5.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทูมนมนุษย์ .....	27
2.5.2 ผลกระทบของทูมนมนุษย์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	28
2.5.3 ผลกระทบของทูมนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานระดับองค์กร .....	29
2.6 สภาพแวดล้อมแบบวูก้า .....	31
2.6.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมแบบวูก้า .....	31
2.6.2 บทบาทตัวแปรปรับของสภาพแวดล้อมแบบวูก้า.....	34
2.7 ความคล่องตัวขององค์กร (Organization Agility).....	36
2.7.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวขององค์กร .....	36
2.7.2 บทบาทตัวแปรปรับของความคล่องตัวขององค์กร.....	38
2.8 บริษัทมหาชนในประเทศไทย .....	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	42
3.1 ประชากร .....	43
3.2 กลุ่มตัวอย่าง .....	43
3.2.1 การสุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงปริมาณ .....	43
3.2.2 การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาเชิงคุณภาพ .....	43
3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา .....	44
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	45
3.4.1 งานวิจัยเชิงปริมาณ.....	45
3.4.2 งานวิจัยเชิงคุณภาพ.....	47
3.5 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย .....	47
3.6 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมืองานวิจัย .....	48

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย.....	49
3.7.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	49
3.7.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพ.....	50
3.8 การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	50
3.8.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ .....	50
3.8.2 การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	53
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
4.1 ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	56
4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ .....	56
4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	56
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	56
4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	56
4.2.2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทมหาชน.....	57
4.2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทุนมนุษย์ของบริษัทมหาชน .....	59
4.2.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบวู้ก้า.....	63
4.2.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	69
4.2.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร .....	79
4.2.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กร .....	85
4.2.8 ผลการวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติ.....	89
4.2.9 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงโมเดล .....	91
4.2.10 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย .....	92
4.2.11 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัย.....	94
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ .....	107
4.3.1 ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานระดับองค์กร .....	108

4.3.2	ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	112
4.3.3	ข้อมูลที่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย .....	116
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย.....	122
5.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเชิงปริมาณ.....	122
5.2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพ.....	123
5.3	อภิปรายผล.....	126
5.4	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	135
5.4.1	ประโยชน์เชิงทฤษฎี.....	135
5.4.2	ประโยชน์เชิงการบริหารจัดการองค์กร.....	137
5.5	ข้อเสนอแนะ.....	137
5.5.1	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	137
5.5.2	ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้บริหารจัดการองค์กร.....	138
5.5.3	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	140
รายการอ้างอิง	.....	142
ภาคผนวก.....	.....	163
ภาคผนวก ก	แบบสอบถาม.....	164
ภาคผนวก ข	แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง.....	171
ภาคผนวก ค	หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย.....	174
ภาคผนวก ง	คุณภาพของเครื่องมือ.....	178
ภาคผนวก จ	คำอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่น.....	187
ภาคผนวก ฉ	หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	195
ภาคผนวก ช	หนังสือขอสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล.....	199
ภาคผนวก ซ	คู่มือผู้บริหาร.....	205
ประวัติผู้เขียน.....	.....	217



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก .....	44
ตารางที่ 2 เกณฑ์คะแนนในแบบสอบถาม .....	45
ตารางที่ 3 เกณฑ์แปลความหมายค่าเฉลี่ยปัจจัยต่าง ๆ .....	46
ตารางที่ 4 ค่าสถิติการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง .....	51
ตารางที่ 5 ค่าสถิติและเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล .....	52
ตารางที่ 6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัย .....	53
ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	57
ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกิจการ .....	58
ตารางที่ 9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทุนมนุษย์ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย .....	59
ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นทุนมนุษย์ด้าน สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่นจำแนกเป็นรายชื่อ .....	60
ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นทุนมนุษย์ด้านภาวะ ผู้นำและแรงจูงใจจำแนกเป็นรายชื่อ .....	61
ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นทุนมนุษย์ด้าน ความ พึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์จำแนกเป็นรายชื่อ .....	62
ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบวูก้า .....	63
ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพแวดล้อมแบบวูก้า ด้านความผันผวนจำแนกเป็นรายชื่อ .....	64
ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพแวดล้อมแบบวูก้า ด้านความไม่แน่นอนจำแนกเป็นรายชื่อ .....	65
ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพแวดล้อมแบบวูก้า ด้านความซับซ้อนจำแนกเป็นรายชื่อ .....	67

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพแวดล้อมแบบวง ก้าด้านความคลุมเครือจำแนกเป็นรายข้อ .....	68
ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	69
ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจำแนกเป็นรายข้อ.....	70
ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนาจำแนกเป็นรายข้อ.....	71
ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจจำแนกเป็นรายข้อ .....	72
ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้จำแนกเป็นรายข้อ.....	73
ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกเป็นรายข้อ.....	74
ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกจำแนกเป็นรายข้อ .....	76
ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้จำแนกเป็นรายข้อ .....	77
ตารางที่ 26 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร .....	79
ตารางที่ 27 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการดำเนินงานด้าน การเงินจำแนกเป็นรายข้อ .....	80
ตารางที่ 28 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการดำเนินงาน ของ องค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้าจำแนกเป็นรายข้อ .....	81
ตารางที่ 29 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการดำเนินงานของ องค์กรด้านนวัตกรรมจำแนกเป็นรายข้อ.....	82
ตารางที่ 30 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการดำเนินงานของ องค์กรด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมจำแนกเป็นรายข้อ.....	83

ตารางที่ 31 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการดำเนินงานของ องค์กรด้านความยั่งยืนทางสังคมจำแนกเป็นรายข้อ.....	84
ตารางที่ 32 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กร .....	85
ตารางที่ 33 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นความคล่องตัวขององค์ กรด้านความคล่องตัวในการดำเนินงานจำแนกเป็นรายข้อ .....	86
ตารางที่ 34 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นความคล่องตัวของ องค์กรด้านความคล่องตัวในด้านลูกค้าจำแนกเป็นรายข้อ.....	87
ตารางที่ 35 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นความคล่องตัวของ องค์กรด้านความคล่องตัวในด้านพันธมิตรจำแนกเป็นรายข้อ.....	88
ตารางที่ 36 ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกต.....	90
ตารางที่ 37 ค่าสถิติการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง .....	91
ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของการวิเคราะห์โมเดล สมการโครงสร้างของผลการดำเนินงาน .....	93
ตารางที่ 39 การทดสอบอิทธิพลตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของโมเดลผลการดำเนินงานด้วย SEM .....	94
ตารางที่ 40 อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมทุนมนุษย์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการดำเนินงาน ขององค์กรด้วย SEM.....	95
ตารางที่ 41 การวิเคราะห์ความถดถอยเพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรปรับของสภาพแวดล้อมแบบวูก้า ต่อผลกระทบระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	95
ตารางที่ 42 การวิเคราะห์ความถดถอยเพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรปรับของความคล่องตัวขององค์กร ต่อผลกระทบระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	98
ตารางที่ 43 การวิเคราะห์ความถดถอยเพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรปรับของสภาพแวดล้อมแบบวูก้า ต่อผลกระทบระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงาน .....	99
ตารางที่ 44 การวิเคราะห์ความถดถอยเพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรปรับของความคลุมเคลือต่อ ผลกระทบระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงาน .....	100
ตารางที่ 45 การวิเคราะห์ความถดถอยเพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรปรับของความคล่องตัวขององค์กร ต่อผลกระทบระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงาน .....	104

ตารางที่ 46 การวิเคราะห์ความถดถอยด้วยเพื่อทดสอบบทบาทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในฐานะตัวแปร แทรกระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงาน.....	105
ตารางที่ 47 สรุปลผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย .....	107
ตารางที่ 48 ตารางรายละเอียดผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	108



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	8
ภาพที่ 2 การวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย 1-3 .....	93
ภาพที่ 3 กราฟอธิบายบทบาทสภาพแวดล้อมแบบวูโก้ในฐานะตัวแปรปรับความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	98
ภาพที่ 4 กราฟอธิบายบทบาทความคลุมเคลือในฐานะตัวแปรปรับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงาน.....	102
ภาพที่ 5 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ: ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	116
ภาพที่ 6 โมเดลการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานบริษัทมหาชน....	126



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาวิจัย

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในช่วงสองสามทศวรรษที่ผ่านมา กระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้สังคมทั่วโลกเชื่อมต่อกัน บริบทเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ก่อให้เกิดความปกติแบบใหม่ (New normal) แบบฉับพลัน โลกกำลังพัฒนาอย่างรวดเร็วและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงจำนวนมาก องค์กรที่เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 70 ประสบความล้มเหลว (Mangla & Singh, 2024) เนื่องจากองค์กรที่มีโครงสร้างแบบดั้งเดิมขาดความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจโลกและความซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากสงครามการค้าโลก ดังนั้น องค์กรเหล่านี้จึงต้องปรับโครงสร้างใหม่หรือเตรียมเครื่องมือเพื่อรับมือกับการพัฒนาของโลก หนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือการสร้าง "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ปัจจุบันการเรียนรู้ถือเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Chan, Hadi, Mahboobeh, & and Saka, 2024)

องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับปรุงระดับการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อคงสถานะองค์กรไว้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (Chan et al., 2024) ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้นในสภาพแวดล้อมขององค์กร เนื่องจากความซับซ้อนและความเร็วของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเพิ่มขึ้น องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีความรู้และความตระหนักรู้เกี่ยวกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่มากขึ้นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Chan et al., 2024) กระบวนการเรียนรู้ในองค์กรยังคงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์กรต่าง ๆ ต้องการให้การเรียนรู้ผลักดันผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนและเข้าถึงง่ายมากขึ้น (Ferdianto & Anindita, 2023)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหนึ่งในสิ่งสำคัญที่องค์กรขาดไม่ได้ เป็นรากฐานในการดำเนินงานองค์กรและการดำเนินเชิงกลยุทธ์ เมื่อองค์กรบูรณาการความรู้กับความสามารถในการคาดการณ์ แนวโน้มและอนาคต องค์กรมีความสามารถในการมองระยะไกล จะนำไปสู่นวัตกรรมใหม่และความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้ตลาดที่มีพลวัตมากขึ้น (Brand, Tiberius, Bican, & Brem, 2021; Innes, 2024) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ช่วยเพิ่มการปฏิสัมพันธ์ที่ดีขึ้นกับลูกค้า ยกระดับการทำงานแบบมีนวัตกรรม ปรับปรุงกระบวนการ

ภายในองค์กร และสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ทำให้กำไรเพิ่มมากขึ้น (Innes, 2024) การเรียนรู้ขององค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความยั่งยืน การเรียนรู้เป็นกระบวนการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Shrestha, Haarstad, Rauws, & Buijs, 2025) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานสามารถกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม (Shrestha et al., 2025)

การเรียนรู้ขององค์กรช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมผ่านความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร โครงสร้างองค์กรในรูปแบบแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ช่วยรองรับและปรับตัวให้เข้ากับนวัตกรรมในงานและสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์กรจึงมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสภาพแวดล้อม (Basić, 2021) จากการศึกษาในองค์กรด้านการดูแลสุขภาพขนาดใหญ่ในสหราชอาณาจักรได้พยายามหาวิธีตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเป็นภัยคุกคาม การศึกษาเผยให้เห็นว่าองค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม นักวิชาการมีมุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร มุมมองแรกการเรียนรู้ขององค์กรเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแทนแห่งการเรียนรู้ โดยตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรด้วยการตรวจจับและแก้ไขข้อผิดพลาดทฤษฎีองค์กรที่ได้นำมาใช้ การเรียนรู้ขององค์กรเป็นแนวคิดของการถ่ายโอนการเรียนรู้จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การพัฒนา และประสิทธิผลขององค์กร กระบวนการที่มีการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมช่วยให้พนักงานปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและส่งเสริมการพัฒนาพฤติกรรมและทักษะใหม่ๆ ภายในองค์กร สมรรถนะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบรรลุถึงความน่าเชื่อถือในระดับสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างการดูแลที่ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพสูงได้อย่างสม่ำเสมอท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Zhao et al., 2024)

ธุรกิจมุ่งมั่นจะดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องเผชิญกับอุปสรรคใหม่เนื่องจากเศรษฐกิจมีความผันผวนมากขึ้นจากความต้องการผู้มีส่วนได้เสียที่มีความไม่แน่นอน การแบ่งปันความรู้จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว (Olaleye, Lekunze, & Sekhampu, 2024) งานวิจัยด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรได้รับความสนใจจากนักวิจัยเพิ่มมากขึ้นในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา จำนวนบทความที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในประเทศสหรัฐอเมริกา (USA) และอยู่อันดับหนึ่ง โดยมีสัดส่วนร้อยละ 21.86 ของสิ่งพิมพ์ทั้งหมด ความสนใจของนักวิจัยในสาขานี้ได้ขยายออกไปเพื่อรวมหัวข้อที่แตกต่างและใหม่ เช่น

ประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมและความคล่องแคล่วว่องไว (Hael, Belhaj, & Zhang, 2024) ในประเทศไทยองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานระดับองค์กรแตกต่างจากประเทศอื่น การศึกษาองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางในภาคสิ่งทอ เสื้อผ้า รองเท้า และเครื่องหนังระบุว่า องค์กรการเรียนรู้ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานระดับองค์กร แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานระดับองค์กรโดยส่งผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน (Sumsiripong, 2018)

องค์กรแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนหลักในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งนโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นทิศทางในการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูง องค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย (Saadah & Hendarman, 2022) ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการเพิ่มมูลค่ากิจการ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Pasban & Nojedeh, 2016) จากที่กล่าวมาจะพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้และทุนมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่จะขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชน จึงเป็นที่มาของการวิจัยครั้งนี้ที่จะสร้างแนวทางการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนด้วย องค์กรแห่งการเรียนรู้และทุนมนุษย์และเป็นการพิสูจน์ความสัมพันธ์และองค์ประกอบเชิงโครงสร้างของตัวแปรที่กล่าวมา

ในปัจจุบันระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเผชิญกับปัญหาจำนวนมากที่ขัดขวางการพัฒนาไปสู่ประเทศรายได้สูง แม้ว่าจะมีความพยายามขับเคลื่อนเศรษฐกิจผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการพัฒนาคุณภาพสินค้า แต่ยังคงติดปัญหาประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและความล่าช้าในตลาดสินค้า ตลาดแรงงาน และการบริหารงานของภาครัฐ ทำให้ประเทศไทยติดกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางมาอย่างยาวนาน ภาคการผลิตเติบโตช้ากว่าประเทศคู่แข่งและส่วนใหญ่ยังคงอยู่ในอุตสาหกรรมเดิมที่สร้างมูลค่าเพิ่มต่ำ การใช้เทคโนโลยีและการลงทุนในทรัพย์สินทางปัญญายังไม่เพียงพอ นอกจากนี้ภาคบริการส่วนใหญ่ยังเป็นรูปแบบดั้งเดิมขาดการพัฒนาไปสู่บริการที่ใช้เทคโนโลยีและทักษะสูง นอกจากนี้ผลกระทบจากโควิด19 เศรษฐกิจไทยในปี 2563 อัตราการเติบโตติดลบร้อยละ 6.1 รุนแรงกว่าค่าเฉลี่ยโลก โดยเฉพาะการท่องเที่ยวได้รับผลกระทบมากที่สุด รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ลดลงอย่างมากส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้อัตราการว่างงานเพิ่มขึ้นและจำนวนหนี้สินครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย ประเทศไทยยังต้องเผชิญความท้าทายในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาว และเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงระดับโลกทั้งสงครามการค้าและภาวะโลกร้อน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยยกระดับผลการดำเนินงาน องค์กรสามารถตอบสนองต่อโอกาสและทิศทางแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566-2570 กล่าวว่า อุตสาหกรรมการผลิต ที่เป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศมีการเติบโตช้าเมื่อเทียบกับประเทศที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน อุตสาหกรรมไทยส่วนใหญ่ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าได้ เนื่องจากข้อจำกัดของผลิตภาพแรงงาน นวัตกรรมและเทคโนโลยี และการสะสมทุนทางปัญญา ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ของตนเอง แต่กลับต้องเผชิญความเสี่ยงจากกระแสความท้าทายต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าของนวัตกรรมและเทคโนโลยี สังคมผู้สูงอายุ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค สงครามการค้าโลก การพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนา ฉบับที่ 13 ต้องเร่งรัดการปรับโครงสร้างภาคการผลิตโดยนวัตกรรมและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่เน้นการสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการ พลิกโฉมประเทศสู่นโยบายและแผนในระดับต่าง ๆ ที่สนับสนุนการยกระดับภาคการผลิตสู่อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต เร่งพัฒนาอุตสาหกรรมไทย ผสมผสานกับเทคโนโลยีในการยกระดับผลิตภาพผลิตสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นในระยะเวลาที่รวดเร็ว โดยการลงทุนวิจัยและพัฒนาต่อยอดจากองค์ความรู้เดิมเพื่อสร้างนวัตกรรมให้เกิดเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของไทยที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566)

ธุรกิจของประเทศไทยที่เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจยังคงมีความสามารถในการผลิตต่ำกว่าบริษัทข้ามชาติ สะท้อนถึงปัญหาการขาดความสามารถในการปรับตัวและใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ผนวกกับสังคมไทยเข้าสู่การเป็นสังคมสูงวัย มาตั้งแต่ปี 2548 โดยในปี 2563 มีจำนวนประชากรผู้สูงอายุรวมกว่า 11.6 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 17.57 สวนทางกับประชากรวัยเรียนและวัยแรงงานที่มีแนวโน้มลดลง โดยเฉพาะกลุ่มอายุ 3-21 ปี มีสัดส่วนลดลงอย่างต่อเนื่องจนเหลือเพียงร้อยละ 20.66 ของประชากรทั้งหมดในปี 2570 การเข้าสู่สังคมสูงวัยอาจส่งผลให้ปัญหาขาดแคลนกำลังแรงงานในประเทศ ความสามารถในการแข่งขันและผลิตภาพแรงงานลดต่ำลง แผนพัฒนา ฉบับที่ 13 จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ พลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” สร้างการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อสร้างสังคมที่ทันพลวัตของโลก และส่งเสริมโอกาสพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมยกระดับกระบวนการผลิตและการให้บริการให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น ส่งเสริมนวัตกรรม ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ และมีความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม เร่งรัดการพัฒนาทุนมนุษย์สำหรับโลกยุคใหม่เตรียมพร้อมกำลังคนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566)

ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประเทศไทยมีวิสัยทัศน์เป็น “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว” โดยการส่งเสริมให้ประชาชนมีทักษะคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ นิสัยใฝ่เรียนรู้ ขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจฐานความรู้ ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้และพัฒนาเป็นนวัตกรรม ใน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เน้นสร้างความสามารถในการแข่งขัน การเพิ่มผลผลิตภาพการผลิตด้วยการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม ร่วมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ภาคธุรกิจมีผลการดำเนินงานเป็นเลิศ มากไปกว่านั้นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ทูมนมนุษย์เป็น ปัจจัยสำคัญในการนำพาประเทศไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว (วันฉัตร สุวรรณกิติ, 2560) ใน ประเทศกำลังพัฒนาทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Sarwar, Khan, Sarwar, & Khan, 2021) องค์กรที่มีทุนมนุษย์มากกว่าจะมีโอกาสรักษาความสามารถแข่งขัน ทุน มนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในการอยู่รอดและความมั่งคั่งของบริษัท (Rompho, 2017) ความท้าทาย ของงานวิจัยทุนมนุษย์ (Nash White, 2007)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมธุรกิจมีความคลุมเครือและการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ลักษณะการทำงานผันผวนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Motwani and Katatria, 2024) แต่ละ องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต สามารถรองรับโลกของวูโก้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินอย่างเป็นเลิศได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อม ทางธุรกิจที่ไม่แน่นอน ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือเป็นตัว ขับเคลื่อนโลกธุรกิจปัจจุบัน เพื่อให้ทำงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและความก้าวหน้าของ การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลองค์กรต่าง ๆ จะนำแนวคิดความคล่องตัวขององค์กรมาใช้ เนื่องจากเป็น แนวคิดที่จำเป็นต่อการจัดการในสภาพแวดล้อมแบบวูโก้ ให้ประสบความสำเร็จ การนำไปใช้ใน บางครั้งเผชิญกับอุปสรรคและพบกับความล้มเหลว เนื่องจากแนวคิดความคล่องตัวขององค์กรยังอยู่ ในช่วงเริ่มต้นและขาดแนวคิดและเครื่องมือวัดที่ชัดเจน (Eilers, Peters, & Leimeister, 2022)

ความคล่องตัวขององค์กรเป็นความสามารถทางธุรกิจที่จำเป็นในการรับรู้และตอบสนองต่อ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้บริษัทต่างๆ สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพ การทำงานเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่า (Deng, Wang, Teo, & Song, 2021; Kappelman, 2021; Mao, Liu, & Gong, 2024; Tallon, 2011) แต่ยังไม่มีการวิจัยที่อธิบาย ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวขององค์กรและผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน (Eilers et al., 2022)

บริษัทมหาชนจำกัดเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศทั้งในแง่การสร้าง รายได้ การจ้างงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นคณะกรรมการบริษัท ฝ่าย จัดการและหน่วยงานภายในองค์กรจึงควรมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้องค์กรมีบรรษัทภิบาลหรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้บริษัทสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทั้งตนเองและสังคมได้อย่างยั่งยืน โดยต้องมีการวางโครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งด้านการกำกับดูแล การติดตาม และการประเมินผล เพื่อให้ทุกฝ่ายมีแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันตามหลักพื้นฐานการ กำกับดูแลกิจการที่ดี (ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2568)

บริษัทมหาชนจำกัดเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่อาศัยการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ มีส่วนได้เสียต่อประชาชนในวงกว้างเป็นต้นแบบการดำเนินธุรกิจให้แก่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในปี 2566 บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีจำนวน 583 บริษัท จ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้น จำนวนมากกว่า 593,098 ล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2568ก) ในปี 2567 มีการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจใหม่จำนวน 87,596 ราย มีธุรกิจปิดตัว 23,679 ราย จากนิติบุคคลจัดตั้งทั่วประเทศจำนวน 1,967,829 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2568ข) จากจำนวนธุรกิจที่ปิดตัวจำนวนมากเป็นตัวสะท้อนถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรที่ไม่เพียงพอในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการผันผวนรุนแรง ผลการดำเนินของบริษัทมหาชนเป็นที่คาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียในวงกว้างและจำนวนมากและมีผลกระทบต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ดังนั้นการยกระดับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนจำกัดย่อมทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจเพิ่มสูงขึ้น

บริษัทมหาชนกำลังเผชิญกับความผันผวนและความท้าทายที่เพิ่มขึ้น (ภากร ปิตรีวัชชัย, 2568)บริษัทมหาชนต้องพัฒนาตนเองเพื่อสร้างความคล่องตัวขององค์กร ความคล่องตัวขององค์กรถือเป็นกระดูกสันหลังขององค์กรโดยทำหน้าที่เป็นฐานรองรับองค์กร (Motwani and Katatria, 2024) เป็นความสามารถในการรับมือกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลง และมีการแข่งขันเพื่อโอกาสทางการตลาด (Lu, 2011; Mao et al., 2024) เพิ่มความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็วด้วยการรับรู้ ปรับปรุง ปรับตัว และประสบความสำเร็จในตลาดที่ผัน (Motwani & Katatria, 2024) ในยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความไม่แน่นอนที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว โลกาภิวัตน์ ความผันผวนของตลาด และภูมิทัศน์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง (Brand et al., 2021; Motwani & Katatria, 2024; Strode, Sharp, Barroca, Gregory, & Taylor, 2022) สิ่งนี้ก่อให้เกิดความท้าทายอันยิ่งใหญ่ต่อการดำรงอยู่ขององค์กร ซึ่งระบบดั้งเดิมซึ่งเคยเป็นปรากฏการณ์แข็งแกร่งของอุตสาหกรรม กลับไม่เพียงพอที่จะจัดการกับความซับซ้อนของพลวัตทางธุรกิจในปัจจุบัน (Appelbaum, Calla, Desautels, & Hasan, 2017; Motwani & Katatria, 2024; Mrugalska & Ahmed, 2021)

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของทุนมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของทุนมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย
- 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย
- 4) เพื่อทดสอบบทบาทของสภาพแวดล้อมแบบวูก้าในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย
- 5) เพื่อทดสอบบทบาทของความคล่องตัวขององค์กรในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย
- 6) เพื่อทดสอบบทบาทของสภาพแวดล้อมแบบวูก้าในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย
- 7) เพื่อทดสอบบทบาทของความคล่องตัวขององค์กรในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย
- 8) เพื่อทดสอบบทบาทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย
- 9) เพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

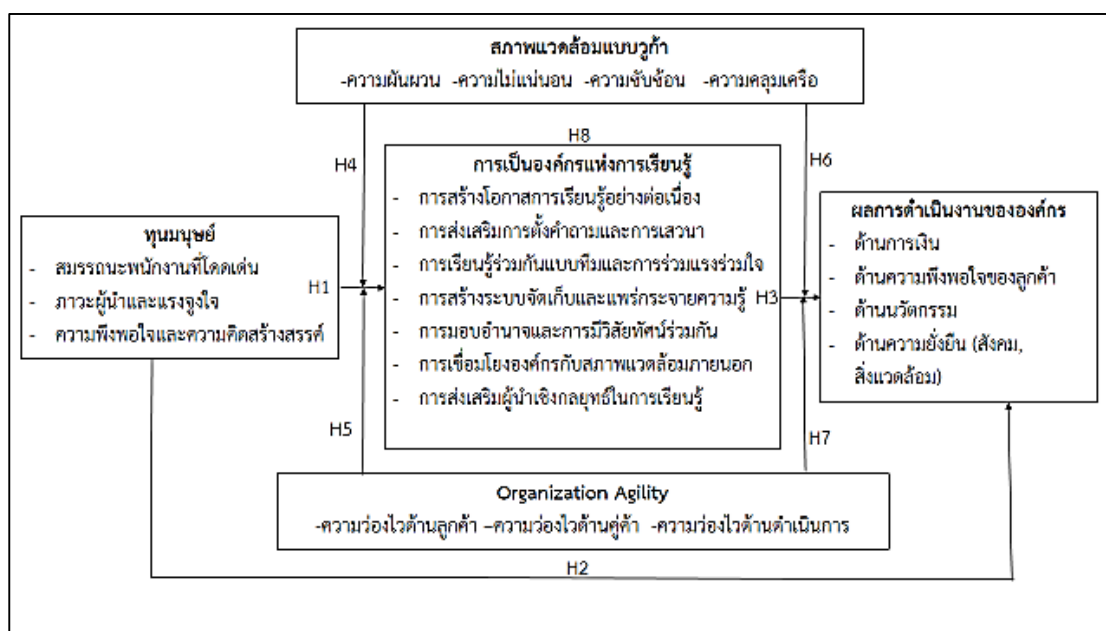
## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

- 1) ทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) ทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย
- 3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย
- 4) สภาพแวดล้อมแบบวูก้าแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย
- 5) ความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย
- 6) สภาพแวดล้อมแบบวูก้าแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

7) ความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

8) องค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

#### 1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1.5 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้แบ่งขอบเขตของการวิจัยออกเป็น 4 ด้านหลัก มีรายละเอียดดังนี้

##### 1) ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

##### 1.1) ทุนมนุษย์

1.1.1) สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น

1.1.2) ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ

1.1.3) ความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์

##### 1.2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- 1.2.1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 1.2.2) การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา
- 1.2.3) การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ
- 1.2.4) การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้
- 1.2.5) การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 1.2.6) การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก
- 1.2.7) การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้

### 1.3) ผลการดำเนินงาน

- 1.3.1) ด้านการเงิน
- 1.3.2) ด้านความพึงพอใจของลูกค้า
- 1.3.3) ด้านนวัตกรรม
- 1.3.4) ด้านความยั่งยืนทางสังคม
- 1.3.5) ด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม

### 1.4) สภาพแวดล้อมแบบวูเก้า

- 1.4.1) ความผันผวน (V-Volatility)
- 1.4.2) ความไม่แน่นอน (U-Uncertainty)
- 1.4.3) ความซับซ้อน (C-Complexity)
- 1.4.4) ความคลุมเครือ (A-Ambiguity)

### 1.5) ความคล่องตัวขององค์กร (Organization Agility)

- 1.5.1) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility)
- 1.5.2) ความคล่องตัวในด้านลูกค้า (Customer Agility)
- 1.5.3) ความคล่องตัวในด้านพันธมิตร (Partnering Agility)

## 2) ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัทมหาชนจำกัดในประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 830 บริษัท ข้อมูล ณ วันที่ 27 พฤษภาคม 2567 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2568ข)

## 3) ขอบเขตด้านพื้นที่ งานวิจัยนี้ศึกษาบริษัทมหาชนจำกัดในประเทศไทย

## 4) ขอบเขตด้านระยะเวลา เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน เมษายน 2565 – มกราคม 2568

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

ทุนมนุษย์ขององค์กร หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ในด้านจิตใจ ร่างกาย และพฤติกรรมในการผสมผสานความรู้ ทักษะ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร มี 3 องค์ประกอบสำคัญได้แก่ สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ และความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ (Vidotto, Ferenhof, Selig, & Bastos, 2017; Yusoff, Jantan, & Ibrahim, 2004)

สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น หมายถึง ความสามารถ ความฉลาด หรือความสามารถพิเศษของพนักงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับและได้รับคำชื่นชม การสนับสนุนจากองค์กรในการพัฒนาทักษะและคุณสมบัติของพนักงาน (Vidotto et al., 2017)

ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ หมายถึง พนักงานมีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เต็มไปด้วยพลังงานทางบวก มีทักษะความเป็นผู้นำ มีการประเมินผลงานตนเองเพื่อพัฒนา และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน (Vidotto et al., 2017)

ความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างแนวคิดใหม่ ๆ และการแสดงออกถึงความชื่นชมต่อองค์กรของพนักงาน (Vidotto et al., 2017)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ การมอบอำนาจและการมีส่วนร่วมร่วมกัน เชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก และการส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้ (Victoria J. Marsick & Watkins, 2003)

การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง การออกแบบการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ปลูกฝังแนวคิดที่ว่าพนักงานสามารถผลิตผลเพื่อการเรียนรู้ และส่งเสริมให้พนักงานสามารถรู้ถึงสิ่งที่ต้องพัฒนาด้วยตนเอง (Victoria J. Marsick & Watkins, 2003)

การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา หมายถึง การสนับสนุนพนักงานให้แสดงความคิดเห็นโดยใช้หลักเหตุผล และมีความสามารถในการฟังและสอบถามความคิดเห็นของผู้อื่น วัฒนธรรมบริษัทสนับสนุนการตั้งคำถามและการให้ข้อเสนอแนะ ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและไว้วางใจต่อกัน (Victoria J. Marsick & Watkins, 2003)

การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง การออกแบบรูปแบบการทำงานให้เน้นการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม/กลุ่ม มีความเป็นอิสระ เปิดรับแนวความคิดที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรเน้นการทำงานเป็นทีม/กลุ่ม รางวัลต่าง ๆ จะให้ในรูปแบบเป็นทีม/กลุ่ม (Victoria J. Marsick & Watkins, 2003)

การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ หมายถึง การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อ  
แก้ปัญหาการเรียนรู้และบูรณาการกับภาระงาน ระบบสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการปรับปรุงและพัฒนา  
การสื่อสารมีลักษณะสองทาง (Victoria J. Marsick & Watkins, 2003)

การมอบอำนาจและการมีส่วนร่วมร่วมกัน หมายถึง พนักงานมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ตั้งแต่  
การกำหนด การเป็นเจ้าของ และการดำเนินการ มีการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ และการ  
ตัดสินใจให้แก่พนักงาน โดยเป้าหมายทุกระดับจะมีความสอดคล้องกัน (Victoria J. Marsick &  
Watkins, 2003)

การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง การสร้างการรับรู้ผลกระทบจาก  
งานของพนักงานที่มีต่อทั้งองค์กร สร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัว และส่งเสริมขวัญกำลังใจของ  
พนักงาน พนักงานสามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกและใช้ข้อมูลเพื่อปรับแนว  
ทางการทำงาน และเชื่อมโยงกับชุมชน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย ต่าง ๆ ของบริษัท (Victoria J. Marsick  
& Watkins, 2003)

การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างต้นแบบและส่งเสริมผู้นำการ  
เรียนรู้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน โดยใช้การเรียนรู้อย่างมีกลยุทธ์เพื่อสร้างผลลัพธ์ทาง  
ธุรกิจ (Victoria J. Marsick & Watkins, 2003)

ผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชน หมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินธุรกิจสะท้อนผ่าน ผล  
การดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของ  
ลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน  
ของสังคม (Al-Khatib, 2022; Alrowwad, Abualoush, & Masa'deh, 2020; Ghaitan, Khan,  
Mohammed, & Hadidi, 2021; N. U. Khan, Wu, Saufi, Sabri, & Shah, 2021; Kurniawan,  
Manurung, Hamsal, & Kosasih, 2021)

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน หมายถึง ผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงการบรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจ  
ของบริษัท ได้แก่ กำไรสุทธิ การเติบโตของรายได้ กระแสเงินสดของบริษัท และความสามารถในการ  
ทำกำไร (Kurniawan et al., 2021)

ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการแปลงปัจจัยนำเข้า  
จากการเงิน ความรู้ ทรัพยากรบุคคล และวัสดุ ให้เป็นผลลัพธ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งเหนือกว่า  
องค์กรอื่นในตลาด กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนา การปรับปรุงองค์กร การบริหารและ  
การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (Al-Khatib, 2022)

ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง การตอบสนองความต้องการของ  
ลูกค้าได้อย่างดีส่งผลให้ ความตั้งใจซื้อ ความพึงพอใจ ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มมากขึ้น (Alrowwad et  
al., 2020)

ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม หมายถึง ผลของการดำเนินการตามกฎหมาย และข้อบังคับตามกฎหมายเพื่อปกป้องสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้วัตถุดิบ และวัสดุใช้ซ้ำ ลดปริมาณการใช้ทรัพยากร และอัตราของเสีย (Ghaithan et al., 2021; N. U. Khan et al., 2021)

ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสังคม หมายถึง ผลของการดูแลใส่ใจพนักงาน ทำให้แรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มมากขึ้น และอัตราการลาออกของพนักงานลดลง (Ghaithan et al., 2021; N. U. Khan et al., 2021)

สภาพแวดล้อมแบบวู๊ก้า หมายถึง สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่มีลักษณะผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ

ความผันผวน (V- Volatility) หมายถึง สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงและรวดเร็ว เป็นเหตุการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงฉับพลัน แบบไม่ทันตั้งตัว ยากต่อการควบคุม ส่งผลต่อการวางแผนที่ต้องเปลี่ยนแปลงเสมอ (Fridgeirsson, Kristjansdottir, & Ingason, 2021)

ความไม่แน่นอน (U-Uncertainty) หมายถึง สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนสูง คาดการณ์ได้ยาก ไม่สามารถหาข้อมูลที่แน่นอนมายืนยันในแต่ละสถานการณ์ได้ ทำให้ยากต่อการตัดสินใจและการบริหารความเสี่ยง (Fridgeirsson et al., 2021)

ความซับซ้อน (C-Complexity) หมายถึง สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีปัจจัยเกี่ยวข้องจำนวนมากมายและความซับซ้อนต่อการตัดสินใจ เนื่องจากองค์ประกอบและสิ่งต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันจำนวนมากในแต่ละสถานการณ์ (Fridgeirsson et al., 2021)

ความคลุมเครือ (A-Ambiguity) หมายถึง สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน (ขาดความชัดเจน เช่น ความไม่ชัดเจนของการสื่อสาร หรือตีโจทย์ความต้องการไม่แตก ความเห็นที่ไม่ตรงกัน ไม่ชัดเจนว่าจะเดินไปในทิศทางไหน) (Fridgeirsson et al., 2021)

ความคล่องตัวขององค์กร (Organization Agility) หมายถึง การดำเนินธุรกิจโดยมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน ความว่องไวในด้านลูกค้า ความว่องไวในด้านพันธมิตร (Overby, Anandhi, & Sambamurthy, 2006; Ravichandran, 2018)

ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility) หมายถึง การออกแบบกระบวนการใหม่อย่างรวดเร็วเพื่อใช้ประโยชน์จากสภาวะตลาดที่มีพลวัต (Overby et al., 2006; Ravichandran, 2018)

ความคล่องตัวในด้านลูกค้า (Customer Agility) หมายถึง การรับฟังความต้องการของลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการตลาดอย่างรวดเร็ว (Overby et al., 2006; Ravichandran, 2018)

ความคล่องตัวในด้านพันธมิตร (Partnering Agility) หมายถึง การเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อปรับปรุงการตอบสนองต่อความต้องการของตลาด (Overby et al., 2006; Ravichandran, 2018)



## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

บทนี้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้สรุปสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องต่อการวิจัย และนำเสนอเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีฐานทรัพยากร
- 2.2 ทฤษฎีบริหารตามสถานการณ์
- 2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.4 ผลการดำเนินงานระดับองค์กร
- 2.5 ทุมนมนุษย์
- 2.6 สภาพแวดล้อมแบบวูเก้า
- 2.7 ความคล่องตัวขององค์กร
- 2.8 บริษัทมหาชนในประเทศไทย

#### 2.1 ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View; RBV Theory)

ทรัพยากรขององค์กรประกอบด้วย สินทรัพย์ ความสามารถ กระบวนการขององค์กร คุณลักษณะ สารสนเทศ และความรู้ ใช้เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร ทรัพยากรเป็นจุดแข็งสำคัญในการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร โดยทุมนมนุษย์ถูกจัดเป็นทรัพยากรสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร ประกอบด้วย การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความฉลาด ความสัมพันธ์ และสิ่งที่อยู่ภายในผู้บริหารและพนักงาน นอกจากนี้ยังมีทุนขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างการรายงานขององค์กรแบบเป็นทางการ การวางแผนทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ การควบคุม และการร่วมแรงร่วมใจ ที่ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร ตอบสนองวัตถุประสงค์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (J. Barney, 1991)

ทฤษฎีฐานทรัพยากรให้ความสำคัญกับการใช้และรวมทรัพยากรต่าง ๆ เข้าด้วยกันซึ่งรวมถึงทรัพย์สินทางการเงิน เทคโนโลยี บุคลากร และสินทรัพย์ทางกายภาพ ทรัพยากรและทักษะที่บริษัทอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้จะสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (J. Barney, 1991; J. B. Barney et al., 2011; Motwani & Katatria, 2024; Muna et al., 2022)

นอกจากนี้ยังถูกนำมาใช้อธิบายผลการดำเนินงานขององค์กร โดยอธิบายผ่านทรัพยากรที่บริษัทเป็นเจ้าของและควบคุม บริษัทสามารถสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงานได้โดยการได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ซึ่งต้องมีลักษณะที่มีคุณค่า (Valuable), หายาก

(Rare), เลียนแบบได้ยาก (Inimitable) และไม่สามารถถูกแทนที่ได้ (Nonsubstitutable) (Amit & Paul, 1993; J. B. Barney et al., 2011)

ทรัพยากรคือสินทรัพย์ของบริษัทที่สามารถซื้อขายได้และไม่จำเพาะเจาะจง ขณะที่ความสามารถ (Capabilities) คือ ความสามารถเฉพาะของบริษัทที่ไม่สามารถซื้อขายได้ ความสามารถมีส่วนร่วมในการผสมผสานกับทรัพยากรขององค์กร เพื่อนำไปใช้ในการสร้างผลการดำเนินงาน การรวบรวมทรัพยากรขององค์กรเข้าด้วยกันจะช่วยยกระดับความสามารถขององค์กร ดังนั้นความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับทรัพยากรที่ใช้เป็นฐานในการพัฒนาองค์กร (Makadok, 2001) ทรัพยากรบุคคลสามารถเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม (Robert E. Ployhart, 2021; Shaw, 2021) ผลการปฏิบัติงานรายบุคคลได้รับอิทธิพลสำคัญมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (Assensoh-Kodua, 2019)

ทุนมนุษย์จัดเป็นทรัพยากรที่มีค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เป็นสินทรัพย์ที่ลงทุนแล้วสามารถเพิ่มมูลค่า สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ตลอดเวลา เป็นปัจจัยขับเคลื่อนผลการดำเนินงานระดับองค์กรโดยตรง ผนวกกับความสามารถในการเรียนรู้ระดับองค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเสริมสร้างทรัพยากรด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยยกระดับผลการดำเนินงานทั้งระดับบุคคลและองค์กร สามารถนำความรู้ที่สร้าง จัดเก็บ เผยแพร่ มาสร้างประโยชน์ในการต่อยอดสร้างเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยนำคู่แข่ง จากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทำให้สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าและได้รับผลตอบแทนระดับองค์กรที่ยั่งยืน

## 2.2 ทฤษฎีบริหารตามสถานการณ์ (Contingency theory)

ทฤษฎีบริหารตามสถานการณ์ อธิบายเกี่ยวกับการตัดสินใจหรือการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์กรจะต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ไม่มีวิธีการที่ดีที่สุดหรือถูกต้องสำหรับการจัดการในทุกกรณี แต่การจัดการและการตัดสินใจจะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ในการบรรลุเป้าหมายองค์กรต้องปรับเปลี่ยนปรับโครงสร้างและกระบวนการภายในให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือบริบท ดังนั้นองค์กรต้องประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบคอบ โดยพิจารณาถึงสภาพภายในขององค์กร และแสวงหาแนวทางในการปรับตัวให้เหมาะสม (Narayanan, Narasimhan, & Schoenherr, 2015; Wong, Boon-itt, & Wong, 2011) ไม่มีวิธีการสากลในการจัดการองค์กร ทฤษฎีบริหารตาม

สถานการณ์ช่วยในการพัฒนาการออกแบบองค์กรโดยใช้ระบบต่าง ๆ ภายในองค์กรที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Petrovska & Berzins, 2020)

ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างองค์กรกับปัจจัยแวดล้อม เช่น ขนาดองค์กร เทคโนโลยี กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญที่ต้องตระหนักเสมอคือ ไม่มีโครงสร้างใดที่เหมาะสมกับทุกองค์กร (Donaldson, 2001) แนวคิดนี้พัฒนาขึ้นเพื่อโต้แย้งทฤษฎีโครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิม ที่นิยมค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด และองค์กรที่มีลำดับชั้นชัดเจนและมีระบบการบริหารแบบรวมศูนย์จะมีประสิทธิภาพสูงสุด (Burns & Stalker, 1994) ทฤษฎีบริหารตามสถานการณ์พยายามทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยขององค์กร ระบบต่าง ๆ ในองค์กรที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรมีหลากหลายรูปแบบและดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขจำนวนมากที่แตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมองค์กร (Cheng & Fisk, 2021)

องค์กรที่ดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงสูงมักต้องการโครงสร้างในการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นและการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ เพื่อความรวดเร็วในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ในขณะที่องค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่คงที่กลับสามารถใช้ระบบรวมศูนย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lawrence, Lorsch, & Garrison, 1967) นอกจากนี้ทฤษฎีบริหารตามสถานการณ์ยังถูกนำไปใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับรูปแบบของผู้นำกับสถานการณ์ที่เผชิญ (Fiedler, 1967) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและความผันผวนของตลาด โดยพบว่าองค์กรที่สามารถปรับโครงสร้างและกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะจะมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น (Van de Ven, Ganco, & Hinings, 2013)

ผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างกลยุทธ์ที่องค์กรใช้กับปัจจัยภายนอกและภายใน สภาพแวดล้อมแบบวูก็้าทำให้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความผันผวนและซับซ้อน องค์กรต้องเรียนรู้และปรับตัวตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอด การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมแบบวูก็้าได้ดี โดยใช้การเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ในสภาวะแบบวูก็้าทรัพยากรด้านความรู้ ทักษะ ความคล่องตัว และความสามารถในการปรับตัวมีความสำคัญอย่างยิ่ง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยให้การใช้ทรัพยากรเหล่านี้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น

## 2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้ในองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นที่สนใจของนักวิชาการจำนวนมากมานานหลายทศวรรษ โดยทั้งสองแนวคิดเป็นแนวคิดที่มีความเชื่อมโยงกัน การเรียนรู้ขององค์กรเป็นผลลัพธ์หลักจากการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ในองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ถูกใช้แทนกันก่อนที่จะถูกพัฒนาออกเป็นสองแนวทาง การเรียนรู้ขององค์กรมุ่งเน้นไปที่กระบวนการต่าง ๆ เช่น องค์กรเรียนรู้ได้อย่างไร โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกี่ยวกับองค์กรที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง (Alerasoul, Afeltra, Hakala, Minelli, & Strozzi, 2022) การเรียนรู้ขององค์กรคือความสามารถที่สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งดำเนินการตามหลักการของการทดลองและการลองผิดลองถูก การเรียนรู้ขององค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงแนวคิดมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดและได้รับการพัฒนาร่วมกัน ทำให้แนวคิดทั้งสองมีความทับซ้อนกันและคล้ายคลึงกันอย่างมาก (Rupcic, 2020) การเรียนรู้ขององค์กรเป็นคุณลักษณะพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Cuel, 2020; Trivedi & Singh, 2025)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่ซึ่งบุคคลสามารถเพิ่มขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลลัพธ์ตามความต้องการที่แท้จริง ก่อให้เกิดรูปแบบการคิดแบบใหม่และเปิดกว้าง ความปรารถนาได้รับการปลดปล่อย สามารถเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง (Senge, 2006) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการอยู่รอดขององค์กร เป็นองค์กรที่มีวิวัฒนาการโดยอาศัยข้อมูลทั้งภายในและภายนอก มีกระบวนการและแนวปฏิบัติที่เป็นระบบ และพัฒนาบนพื้นฐานของขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ สามารถปรับตัวอย่างต่อเนื่องและสร้างความรู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถบูรณาการความรู้เพื่อการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สามารถสร้างผลลัพธ์แบบมีประสิทธิภาพ (Alerasoul et al., 2022) เป็นองค์กรที่มีการแบ่งปันประสบการณ์กับกลุ่มอื่น ๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ การนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้จากการสังเกต การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในด้านนวัตกรรม (Husain et al., 2024)

กระบวนการสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการใช้ข้อมูลเชิงรุกเพื่อชี้นำการปรับปรุงพฤติกรรม การใช้ข้อมูลคือการแสวงหาและให้ความสำคัญกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการติดตามความคืบหน้าในการบรรลุเป้าหมาย การชี้นำต้องมาจากข้อมูล (Kristensen, Saabye, & Edmondson, 2022) ด้วยการแสวงหาและการสะสมความรู้ การเรียนรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันขององค์กร การเรียนรู้จัดเป็น

ค่านิยมพื้นฐานขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและส่งเสริมบทบาทการเป็นผู้นำเหนือคู่แข่ง (Marquardt, 2019; Tan & Olaore, 2022)

การลงทุนในการเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้แบบกลุ่ม และการพัฒนาระบบและกระบวนการที่เสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมผู้นำในการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ระหว่างกระบวนการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน เปลี่ยนแปลงตัวเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างและเผยแพร่ความรู้เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นระบบที่ทำให้องค์กรคล่องตัวและปรับตัวได้ (Budhiraja, Yadav, & Rathi, 2024)

การจัดหมวดหมู่ผลลัพธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถแบ่งได้เป็นสี่กลุ่ม: 1) ผลลัพธ์การเรียนรู้ระดับบุคคล 2) ผลลัพธ์การเรียนรู้ระดับทีม 3) ผลลัพธ์การเรียนรู้ระดับองค์กร และ 4) ผลลัพธ์การเรียนรู้ระหว่างองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นความปรารถนาขององค์กรทุกแห่ง เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีกระบวนการภายในที่ดี ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการสร้างผลประโยชน์ร่วมกันแก่สมาชิกในองค์กร (Budhiraja et al., 2024) เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาการรวบรวมข้อมูลทางธุรกิจเชิงรุกและต่อเนื่องเพื่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิผลและสามารถแข่งขันได้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยให้องค์กรกำหนดลักษณะและประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ (Abdul-Nasiru, 2024)

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ถูกกล่าวถึงในหลากหลายมิติ มิติที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายคือ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้วินัย 5 ประการ ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) แบบจำลองความคิด (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) (Senge, 1990) นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งตามขั้นตอนในการจัดการความรู้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) การตีความความรู้ (Knowledge Interpretation) และความจำองค์กร (Organizational Memory) (Golmoradi & Ardabili, 2016) นอกจากนี้ยังมีการแบ่งองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามระดับการเรียนรู้ 4 ระดับ 1) ระดับบุคคล (Individual Level) 1.1) สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities) 1.2) ส่งเสริมการสอบถามและการสนทนา (Promote Inquiry and Dialogue) 2) ระดับกลุ่ม (Group Level) 2.1) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม (Encourage Collaboration and Team Learning) 3) ระดับองค์กร (Organizational Level) 3.1) สร้างระบบเพื่อตกตะกอนและแบ่งปันการเรียนรู้ (Create Systems to Capture and Share Learning) 3.2) มอบอำนาจให้ผู้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Empower People Toward a Collective Vision) 4) ระดับโลก (Global Level) 4.1) เชื่อมต่อองค์กรกับสิ่งแวดล้อม

(Connect the Organization to Its Environment) 4.2 ให้ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Provide Strategic Leadership) Jamali, Sidani, and Zouein (2009)

ในบางงานวิจัยเน้นการศึกษาเฉพาะด้านบุคลากรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (People Aspect of Learning Organization: PALO) คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสอบถามและการสนทนา การทำงานร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม และการเสริมอำนาจให้พนักงาน (Annan-Prah, Baffoe, & Andoh, 2023)

ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 7 องค์ประกอบ องค์ประกอบแรก การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities) เป็นการออกแบบการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ปลูกฝังแนวคิดที่พนักงานสามารถผลิตผลเพื่อการเรียนรู้ และส่งเสริมให้พนักงานสามารถรู้ถึงสิ่งที่ต้องพัฒนาด้วยตนเอง

องค์ประกอบที่สอง การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา (Promote Inquiry and Dialogue) คือ การสนับสนุนพนักงานให้แสดงความคิดเห็นโดยใช้หลักเหตุผล และมีความสามารถในการฟังและสอบถามความคิดเห็นของผู้อื่น วัฒนธรรมบริษัทสนับสนุนการตั้งคำถามและการให้ข้อเสนอแนะ ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและไว้วางใจต่อกัน

องค์ประกอบที่สาม การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ (Encourage Collaboration and Team Learning) คือ การออกแบบรูปแบบการทำงานให้เน้นการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม/กลุ่ม มีความเป็นอิสระ เปิดรับแนวความคิดที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรเน้นการทำงานเป็นทีม/กลุ่ม รางวัลต่าง ๆ จะให้ในรูปแบบเป็นทีม/กลุ่ม

องค์ประกอบที่สี่ การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ (Establish Systems to Capture and Share Learning) คือ การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อแบ่งปันการเรียนรู้และบูรณาการกับการงาน ระบบสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการปรับปรุงและพัฒนา การสื่อสารมีลักษณะสองทาง

องค์ประกอบที่ห้า การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Empowering People Toward a Collective Vision Where Responsibility) คือ พนักงานมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ตั้งแต่การกำหนด การเป็นเจ้าของ และการดำเนินการ มีการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้แก่พนักงาน โดยเป้าหมายทุกระดับจะมีความสอดคล้องกัน

องค์ประกอบที่หก เชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Connect the Organization to Its Environment) คือ การสร้างการรับรู้ผลกระทบจากงานของพนักงานที่มีต่อทั้งองค์กร สร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัว และส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน พนักงาน

สามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกและใช้ข้อมูลเพื่อปรับแนวทางการทำงาน และเชื่อมโยงกับชุมชน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย ต่าง ๆ ของบริษัท

องค์ประกอบสุดท้าย การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning) คือ การสร้างต้นแบบและส่งเสริมผู้นำการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน โดยใช้การเรียนรู้อย่างมีกลยุทธ์เพื่อสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Jamali et al., 2009; Victoria J Marsick & Watkins, 1999; Victoria J. Marsick & Watkins, 2003)

### 2.3.2 ผลกระทบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานระดับองค์กร

จากงานวิจัยในอดีตผลลัพธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ถูกพบการศึกษาจำนวนมากคือ ผลการดำเนินงานระดับองค์กร จากการศึกษาในองค์กรภายใต้กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มี 7 มิติย่อย ได้แก่ 1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การสอบถามและการสนทนา 3) การร่วมแรงร่วมใจและการทำงานเป็นทีม 4) การมอบอำนาจ 5) การสร้างระบบ 6) การเชื่อมต่อกับสภาพแวดล้อม และ 7) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีองค์ประกอบ ด้านพันธกิจ ด้านการเงิน ด้านความรู้ และด้านนวัตกรรม (Khunsoonthornkit & Panjakajomsak, 2018) นอกจากนี้ยังพบอีกว่าการจัดการความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge Management) ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ ออกจากตัวคน (Externalization) การรวบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) ตามแบบจำลอง SECI มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีเพียง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการผนึกฝังความรู้ ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Muthuveloo, Shanmugam, & Teoh, 2017)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการทำงานขององค์กรในหลากหลายบริบท จากการศึกษาพนักงานในภาครัฐและเอกชนประเทศเนปาล พบว่า วัฒนธรรมมุ่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Biswakarma & Subedi, 2025) สอดคล้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลของบทความวิจัย 773 บทความที่ตีพิมพ์ในช่วง 41 ปีที่ผ่านมา พบว่า การเรียนรู้ขององค์กรส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมขององค์กร (Hael et al., 2024) สอดคล้องกับการศึกษาที่ผู้บริหารจากบริษัทในเวียดนามพบว่าการสะสมทุนทางปัญญาและการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรส่งผลต่อนวัตกรรม การเป็นผู้ประกอบการและการบูรณาการทุนทางปัญญา และการเรียนรู้ขององค์กรยังแสดงให้เห็นว่าสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้ (Huynh, Nguyen, Do, Dinh, & Vo, 2024) สอดคล้องกับการศึกษาบริษัทยาในอิหร่านพบว่าการเรียนรู้ขององค์กรส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาสินค้าใหม่ (Mehralian,

Farzaneh, Yousefi, & Haloub, 2024) สอดคล้องกับการศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของไทย พบว่า การจัดการความรู้ดิจิทัลส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานเชิงนวัตกรรม (Cabrito, Dahms, & Tsai, 2024) สอดคล้องกับการศึกษาพนักงานและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทในประเทศฝรั่งเศสพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Alkhalaf & Badewi, 2024) สอดคล้องกับการศึกษาพนักงานจากองค์กรประเภทต่าง ๆ ในเวียดนามพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Cao et al., 2025) สอดคล้องกับการศึกษาเจ้าของธุรกิจในการผลิต ที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศลาว ผลการศึกษาเผยให้เห็นว่าการเรียนรู้ขององค์กรมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร เครือข่ายเป็นตัวปรับความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมและผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร การเรียนรู้ขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร (Inthavong et al., 2023) สอดคล้องกับการศึกษาบริษัทสมาชิกสภาหอการค้าอุตสาหกรรมอิสตันบูลพบว่าการมุ่งมั่นในการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมขององค์กร (Gemici & Zehir, 2023) สอดคล้องกับการสำรวจบริษัทไอทีในประเทศอินเดียพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับที่สูงมากกับการบรรลุความเป็นเลิศทางธุรกิจ ( $r = 0.922$ ) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างแข็งแกร่งมีแนวโน้มที่จะบรรลุผลการดำเนินธุรกิจ (Kochumadhavan & Gunasekaran, 2024) นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืนและส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กรในภาคการท่องเที่ยวในประเทศอินเดีย (Showkat & Nagina, 2024)

แม้ว่าจะมีการศึกษาในประเทศที่แตกต่างกันแต่ผลการศึกษาอย่างสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จากการศึกษาเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศกาน่าพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (เช่น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสอบถามและสนทนา การเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการเสริมอำนาจให้กับพนักงาน) ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Annan-Prah et al., 2023) สอดคล้องกับการศึกษาบริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศอินเดีย พบว่า การแบ่งปันความรู้ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Meher & Mishra, 2022) สอดคล้องกับการวิเคราะห์ระดับเมต้าที่พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรการเรียนรู้กับประสิทธิภาพขององค์กรและทัศนคติของพนักงาน โดยประสิทธิภาพขององค์กร แบ่งเป็น ด้านการเงิน ด้านความรู้ และด้านนวัตกรรมทัศนคติของพนักงาน คือ ความจงรักภักดีต่อองค์กรและความพึงพอใจในงาน (Ju, Lee, Park, & Yoon, 2021) สอดคล้องกับการวิเคราะห์ระดับเมต้า จำนวน 86 งานวิจัย ขนาดตัวอย่างสะสม  $N = 43,232$  พบว่าองค์กรต้องมียุทธศาสตร์ในการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดย

วัฒนธรรมมุ่งการเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในหลากหลายอุตสาหกรรม และหลายประเทศแม้จะมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน วัฒนธรรมมุ่งการเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ขององค์กร ประสิทธิภาพขององค์กร นวัตกรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความมุ่งมั่นขององค์กร (Grohnert, Ennemoser, Orth, & Gijsselaers, 2022) สอดคล้องกับการศึกษาขององค์กรจากโปแลนด์และเดนมาร์กพบว่าการเรียนรู้ระดับองค์กร ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ (Zgrzywa-Ziemak & Walecka-Jankowska, 2021)

แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานขององค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้มีความแน่นอน ในบางงานวิจัยยังให้ผลที่ขัดแย้ง จากการศึกษาองค์กรในประเทศอัฟกานิสถานพบว่าวัฒนธรรมมุ่งการเรียนรู้ขององค์กรส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรยกเว้นองค์ประกอบย่อยด้านการเชื่อมต่อระบบและการมอบอำนาจ (Özütler & Shaghasy, 2022) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาในอุตสาหกรรมธนาคารของประเทศตุรกีพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรกับความยืดหยุ่นขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพขององค์กรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แต่การเรียนรู้ขององค์กรไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อพิจารณาความยืดหยุ่นในฐานะตัวแปรแทรกกลับมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร (KESKIN & PALAZ, 2024) จากที่กล่าวมาจะเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานระดับองค์กรจึงเป็นที่มาของสมมติฐานการวิจัยที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

## 2.4 ผลการดำเนินงานระดับองค์กร

### 2.4.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานระดับองค์กร

ผลการดำเนินงานเป็นความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อรักษาผลกำไร ความได้เปรียบในการแข่งขัน การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และสามารถอยู่รอดในระยะยาว ผลการดำเนินงานควรกำหนดจากผลการทำงาน เนื่องจากผลลัพธ์มีความสัมพันธ์อย่างมากกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และบทบาททางเศรษฐกิจ (Moradi, Jafari, Doorbash, & Mirzaei, 2021) ผลการดำเนินงานยังหมายถึงสิ่งที่องค์กรทำงานทำได้ดีกว่าองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน สามารถวัดโดยเปรียบเทียบบริษัทตนเองกับคู่แข่งในด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ นวัตกรรม และความเป็นเลิศในการทำงาน (Jeong & Kim, 2021)

นอกจากนี้ผลการดำเนินงานระดับองค์กรยังหมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินธุรกิจสะท้อนผ่าน ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสังคม (Kurniawan, 2021; I-Khatib, 2022; Alrowwad et al., 2020; Ahmed, Khan, Mohammed, & Hadidi, 2021; Khan, Wu, Saufi, Sabri, & Shah, 2021)

โครงสร้างที่คลุมเครือและไม่ชัดเจนของผลการดำเนินงานขององค์กร แม้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นหนึ่งในตัวแปรตามที่ได้รับคามนิยมในการทำการวิจัย แต่ยังไม่มีความชัดเจนที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจน แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรมีความขัดแย้งกันผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถหมายถึงความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และรวมถึงผลการดำเนินงานด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน เกณฑ์ทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถให้มุมมองที่ถูกต้องเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรได้ เนื่องจากการวัดผลทางการเงินไม่ได้สะท้อนประสิทธิภาพที่แท้จริงขององค์กรเพราะไม่สะท้อนความสามารถในการกำไรในอนาคต จึงต้องเพิ่มการวัดประสิทธิภาพที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ มุมมองกระบวนการภายใน มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต และมุมมองของลูกค้า (Saeidi, Robles, Saeidi, & Zamora, 2021) บางการการศึกษาวัดผลการดำเนินงานด้วยค่าเฉลี่ยของกำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษี และค่าตัดจำหน่าย (EBITA) (Sirén, Patel, Örtqvist, & Wincent, 2018)

การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของผลการดำเนินงานระดับองค์กรมีจำนวนมาก แต่ยังไม่มีการศึกษาใดสามารถสรุปองค์ประกอบของผลการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุมชัดเจน แนวคิดสำคัญคือ Balanced Scorecard ถูกเผยแพร่ใน Harvard Business Review Article ค.ศ. 1992 (Kaplan, 2010; Tarver, 2021) กล่าวถึงการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงองค์กร โดยวัดจาก 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ด้านการเงิน คือ วัดอุปสงค์ทางการเงินเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ข้อมูลทางการเงิน ได้แก่ รายได้ ต้นทุน ค่าใช้จ่าย และกำไร ใช้เพื่อทำความเข้าใจประสิทธิภาพทางการเงิน ตัวชี้วัดทางการเงิน ได้แก่ อัตราส่วนทางการเงิน ความสามารถในการใช้งบประมาณ หรือเป้าหมายรายได้

2) ด้านลูกค้า คือ สิ่งที่ต้องทำให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าให้มั่นใจว่าจะเกิดความสำเร็จทางการเงิน สะท้อนผ่านความตั้งใจซื้อซ้ำ

3) ด้านกระบวนการภายใน คือ กระบวนการทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด พิจารณาจากกระบวนการการผลิตสินค้าและบริการได้ดีเพียงใด มีการวิเคราะห์ การจัดการ การปฏิบัติงาน เพื่อติดตามช่องว่าง ความล่าช้า จุดคอขวด การขาดแคลน หรือของเสีย

4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต คือ ความสามารถในการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจให้ดีขึ้นและลูกค้าพึงพอใจ พิจารณาจากการฝึกอบรมและแหล่งความรู้ ว่ามีการจัดการกับข้อมูลได้ดีเพียงใดและพนักงานใช้ข้อมูลนั้นอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อแปลงให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างไร (Kaplan, 2010; Tarver, 2021)

ผลการดำเนินงานระดับองค์กรที่สำคัญที่สุดคือผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงการบรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจของบริษัท ได้แก่ กำไรสุทธิ การเติบโตของรายได้ กระแสเงินสดของบริษัท และความสามารถในการทำกำไร (Kurniawan, 2021) มีนักวิจัยจำนวนมากนำแนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้ในการทำวิจัยโดยให้นิยามและตัวชี้วัดขององค์กรประกอบทั้ง 4 แตกต่างกัน

1) ตัวชี้วัดมุมมองด้านการเงิน ได้แก่ อัตราการเติบโตของยอดขาย ผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราการเติบโตของกำไร รายได้จากธุรกิจ ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ กระแสเงินสด กำไรสุทธิ การควบคุมต้นทุน การควบคุมงบประมาณ ความสามารถในการทำกำไรจากการขาย ความสามารถในการทำกำไรจากสินทรัพย์ ความสามารถในการทำกำไรจากส่วนของผู้ถือหุ้น ต้นทุน การพัฒนาลูกค้ารายใหม่ ปริมาณการขาย ผลงาน ปริมาณการลงทุนเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่ดีที่สุด การบริหารเงินสด (Nejatian, Zarei, Nejati, & Zanjirchi, 2018)

2) ตัวชี้วัดมุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด คุณภาพผลิตภัณฑ์/บริการ ประสิทธิภาพทางการตลาด ความยืดหยุ่นของระบบการขาย และการบริการ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ความสามารถในการแข่งขันด้านราคาผลิตภัณฑ์ ความน่าเชื่อถือ การส่งออกและการพัฒนาธุรกิจ (Nafei, 2016)

3) ตัวชี้วัดมุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการผลิต การส่งมอบผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีใหม่ อัตราการดำเนินโครงการให้เสร็จตรงเวลา อัตราการบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานมาตรฐาน (SOP) การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในกระบวนการและวิธีการ การพัฒนาวิธีการประมวลผลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม (Nejatian et al., 2018)

4) ตัวชี้วัดมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรมและทักษะ การแบ่งปันความรู้ ผลผลิตของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน ความเป็นมืออาชีพของพนักงาน ช่องทางการสื่อสาร วิธีการส่งเสริม การทำงานเป็นทีมและทีมงานข้ามสายงาน การจัดตั้งองค์กรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ระดับความมุ่งมั่นของพนักงานต่อเป้าหมายขององค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพการวางแผนทรัพยากรบุคคลและการบำรุงรักษาระบบ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลงาน (Nejatian et al., 2018)

นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยที่ใช้องค์ประกอบผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ เช่น ความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ จำนวนคุณลักษณะเฉพาะของ

ผลิตภัณฑ์ ผลการดำเนินงานด้านตลาด เช่น ส่วนแบ่งการตลาด ความพึงพอใจของ(Kalkan, Bozkurt, & Arman, 2014) ความจงรักภักดีของลูกค้า การเติบโตของยอดขาย (Gomes & Wojahn, 2017) ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมเป็นความสามารถขององค์กรในการแปลงปัจจัยนำเข้าจากการเงิน ความรู้ ทรัพยากรบุคคล และวัสดุ ให้เป็นผลลัพธ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งเหนือกว่าองค์กรอื่นในตลาด กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนา การปรับปรุงองค์กร การบริหารและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (Al-Khatib, 2022) ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้าเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีส่งผลให้ ความตั้งใจซื้อ ความพึงพอใจ ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มมากขึ้น (Alrowwad et al., 2020) ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมเป็นผลของการดำเนินการตามกฎหมายและข้อบังคับตามกฎหมายเพื่อปกป้องสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้วัตถุดิบและวัสดุใช้ซ้ำ ลดปริมาณการใช้ทรัพยากร และอัตราของเสีย (Ahmed, Khan, Mohammed, & Hadidi, 2021; Khan, Wu, Saufi, Sabri, & Shah, 2021) และ ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสังคมเป็นผลของการดูแลใส่ใจพนักงาน ทำให้แรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มมากขึ้น และอัตราการลาออกของพนักงานลดลง (Ahmed, Khan, Mohammed, & Hadidi, 2021; Khan, Wu, Saufi, Sabri, & Shah, 2021)

#### 2.4.2 บทบาทตัวแปรแทรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานระดับองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกในหลากหลายการวิจัย ในบริบทงานวิจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานระดับองค์กรด้านความยั่งยืน จากการศึกษาผู้นำในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศจีนพบว่าการเรียนรู้ระดับองค์กรแสดงบทบาทตัวแปรแทรกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้าน ESG (Zhu et al, 2025) สอดคล้องกับการศึกษาพนักงานที่ทำงานในโครงการภาคการก่อสร้างในปากีสถานพบว่าการบูรณาการความรู้ขององค์กรแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโครงการที่ยั่งยืน (Zada, Khan, Saeed, Zada, & Yong Jun, 2024)

นวัตกรรมและความยืดหยุ่นขององค์กรถูกศึกษาในฐานะตัวแปรตามในความสัมพันธ์ที่องค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทตัวแปรแทรก จากการศึกษาบริษัท IT ในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่ามีองค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นในองค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์กรเชิงนวัตกรรม (Husain et al., 2024) สอดคล้องกับการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาปาเลสไตน์ ผลการศึกษาเผยให้เห็นว่าการเรียนรู้ขององค์กรมีบทบาทตัวแปรแทรกในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อพฤติกรรม

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและพฤติกรรมการทำงานแบบมีนวัตกรรม (Aboramadan, Dahleez, & Farao, 2022) สอดคล้องกับการศึกษาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอียิปต์พบว่าการเรียนรู้ขององค์กรส่งผลต่อความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร แต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไม่มีผลโดยตรงต่อความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร แต่การเรียนรู้ขององค์กรแสดงบทบาทตัวแปรปรับความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์ (YahiaMarzouk & Jin, 2023)

ผลการดำเนินงานระดับองค์กรถูกศึกษาในฐานะตัวแปรตามในความสัมพันธ์ที่องค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทตัวแปรแทรก จากการศึกษาบริษัทสถาปัตยกรรมและการวางผังเมืองแห่งจากซานตาครอส บราซิลพบว่าความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์กร (Gomes, Seman, Berndt, & Bogoni, 2022) สอดคล้องกับการศึกษาพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้จัดการของบริษัทในประเทศฝรั่งเศสพบว่าการเรียนรู้ระดับองค์กรแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์กร (Alkhalaf & Amgad Badewi, 2024) สอดคล้องกับการศึกษา เจ้าของ/ผู้จัดการ SME ในภาคก่อสร้างในไนจีเรียพบว่าความสามารถในการเรียนรู้เป็นตัวกลางของความสัมพันธ์ระหว่างการใช้สื่อสังคมออนไลน์และผลการดำเนินงานองค์กร (Oyewobi, Adedayo, Olorunyomi, & Jimoh, 2021) สอดคล้องกับการศึกษาผู้จัดการธุรกิจธนาคาร ผลการศึกษาพบว่าการเรียนรู้ขององค์กรเป็นตัวแปรแทรกความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานองค์กร (Mohammad, 2019) สอดคล้องกับการศึกษาพนักงานที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ในประเทศอียิปต์ว่าการจัดการความรู้ทำหน้าที่ตัวแปรแทรกระหว่างปัญญาประดิษฐ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานองค์กร (Mahboub & Ghanem, 2024)

ในบริบทงานวิจัยที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานพนักงานยังคงพบบทบาทตัวแปรแทรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาผู้นำในบริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศที่ตั้งอยู่ในประเทศอินเดียพบว่าการเรียนรู้ระดับองค์กรแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการแบ่งปันความรู้ต่อผลการดำเนินงานพนักงาน (Meher and Mishra, 2022) นอกจากนี้ยังพบบทบาทการเป็นตัวแปรปรับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาบริษัทการผลิตในประเทศบราซิลพบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรปรับความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการดำเนินการจัดการคุณภาพโดยรวมและผลการดำเนินงานขององค์กร ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรส่งผลต่อระดับการปรับปรุงผลการดำเนินงานผ่านการประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติการจัดการคุณภาพโดยรวม (Tortorella, Giglio, Fogliatto, & Sawhney, 2020)

จากที่กล่าวมาจะเห็นถึงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นที่มาของสมมติฐานการวิจัย 8 องค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

## 2.5 ทุนมนุษย์

### 2.5.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจโลกยุคปัจจุบัน ทุนมนุษย์มีความจำเป็นต่อความยั่งยืนและการเติบโตขององค์กร จากการทำวิจัยเกี่ยวกับทุนมนุษย์ในประเทศสมาชิกสหภาพยุโรป 27 ประเทศ ด้วยการประเมินทุนมนุษย์ตั้งแต่ปี 2013 ถึง 2022 โดยเปรียบเทียบระหว่างสหภาพยุโรป 13 ประเทศกลุ่มใหม่และสหภาพยุโรป 14 ประเทศกลุ่มเก่า ด้วยการวัดประสิทธิผลการพัฒนา การประเมินอิทธิพลของทุนมนุษย์ต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ นวัตกรรม และความยั่งยืน โดยใช้ระเบียบวิธีดั้งเดิมซึ่งรวมถึงวิธี COPRAS สำหรับการประเมินดัชนี และ CRITIC สำหรับการถ่วงน้ำหนักตัวบ่งชี้ แบบจำลองเศรษฐมิติถูกนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของทุนมนุษย์ นวัตกรรม และการว่างงานต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ ในขณะที่การทดสอบความสัมพันธ์ของสเปียร์แมนระหว่างดัชนีทุนมนุษย์กับตัวบ่งชี้นวัตกรรม การเติบโต และความยั่งยืนพบว่ามีความสัมพันธ์กัน โดยเนเธอร์แลนด์ เดนมาร์ก และสวีเดนเป็นประเทศผู้นำ และกรีซ โรมาเนีย และบัลแกเรียเป็นประเทศผู้ตาม ในทางกลับกัน ไชปรัส มอลตา และโปรตุเกสมีความก้าวหน้าที่โดดเด่นในช่วง ค.ศ. 2013 ถึง 2022 (Brodny & Tutak, 2024)

กระบวนการสร้างทุนมนุษย์ประกอบด้วยสองส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ส่วนแรกคือความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กรขึ้นอยู่กับระดับการให้สมาชิกพึ่งพาและประสานงานกัน ส่วนที่สองคือ การขับเคลื่อน ได้แก่ พฤติกรรมขององค์กร สถานการณ์การเรียนรู้ และสถานะทางอารมณ์ ทั้งสองส่วนมีอิทธิพลต่อกันและกัน (Robert E Ployhart & Moliterno, 2011) ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ทุนมนุษย์มักมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเนื่องมาจากการเคลื่อนย้ายแรงงาน สภาพแวดล้อมการทำงานที่ซับซ้อน ลักษณะขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงาน (J. Barney, 1991; Guo & Chen, 2022)

ทุนมนุษย์ หมายถึง ประสบการณ์ ทักษะ การศึกษา ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ ทัศนคติ ความรู้เชิงปฏิบัติ และความสามารถของพนักงาน ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กร (Bontis, Chua Chong Keow, & Richardson, 2000; Dahiya & Raghuvanshi, 2022; Santos-Rodrigues, Faria, Morais, & Cranfield, 2013; Subramaniam, 2005) ทุนมนุษย์ไม่ได้หมายความว่า

ถึงแค่ความสามารถของแต่ละบุคคลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการได้มา การใช้ประโยชน์ และการพัฒนาทักษะขององค์กร (Islam & Amin, 2022) ทุมนมนุษย์ในระดับองค์กรมีต้นกำเนิดมาจากระดับบุคคล (Guo & Chen, 2022; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994) นอกจากนี้ยังรวมถึงสมรรถนะที่ได้รับจากการลงทุนด้านทุนมนุษย์ในระดับทีมหรือแผนก การลงทุนในทุนมนุษย์ขององค์กร สามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การเลื่อนตำแหน่ง การทำงานร่วมกัน (J. Barney, 1991; Guo & Chen, 2022)

ในการวิจัยครั้งนี้ทุนมนุษย์ขององค์กร หมายถึง ทักษะการมนุษย์ในด้านจิตใจ ร่างกาย และพฤติกรรมในการผสมผสานความรู้ ทักษะ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรมี 3 องค์ประกอบสำคัญได้แก่ สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ และความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ (Dahiya & Raghuvanshi, 2022; Vidotto et al., 2017; Yusoff et al., 2004) สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น คือ ความสามารถ ความฉลาด หรือความสามารถพิเศษของพนักงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับและได้รับคำชื่นชม การสนับสนุนจากองค์กรในการพัฒนาทักษะและคุณสมบัติของพนักงานองค์กร ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ คือ พนักงานมีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เต็มไปด้วยพลังงานทางบวก มีทักษะความเป็นผู้นำ มีการประเมินผลงานตนเองเพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ คือ การสร้างแนวคิดใหม่ ๆ และการแสดงออกถึงความชื่นชอบต่อองค์กรของพนักงาน (Vidotto et al., 2017)

### 2.5.2 ผลกระทบของทุนมนุษย์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

ทุนมนุษย์ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหลากหลายบริบท การศึกษาวิจัยในอิหร่านพบว่าทุนมนุษย์ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการเรียนรู้ระดับองค์กร (Mehralian et al., 2024) สอดคล้องกับการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาประเทศจีน (Chinese HEIs) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงยั่งยืนที่เป็นมิตรของทุนมนุษย์ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลลัพธ์การเรียนรู้สีเขียว (Shafait & Huang, 2024) สอดคล้องกับการศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศอินโดนีเซียพบว่าความพร้อมของทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรม 4.0 ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รูปแบบใหม่ (ประสบการณ์แบบองค์รวมของบุคลากร ความคล่องตัว และโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการทำงานแบบดิจิทัล) (Saadah & Hendarman, 2022)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรากฐานของทุนมนุษย์ (Islam & Amin, 2022) สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยนวัตกรรมในสเปนพบว่าทุนมนุษย์ส่งผลต่อการเรียนรู้ระดับองค์กรและยังแสดงบทบาทการเป็นตัวแปรแทรกในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ระดับองค์กร (Pasamar, Diaz-Fernandez, & de la Rosa-Navarro, 2019) สอดคล้องกับการ

สำรวจผู้เชี่ยวชาญด้านความรู้ชาวโปแลนด์ในหลากหลายอุตสาหกรรมพบว่า การแบ่งปันความรู้ในตัวบุคคลช่วยเพิ่มทุนมนุษย์ ในขณะที่การซ่อนความรู้เป็นอันตรายต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ความรู้ที่เก็บอายุจากการผิดพลาดจะขัดขวางการเผยแพร่บทเรียนจากการพัฒนา (Kucharska & Rebelo, 2022) แต่ในบางวิจัยกลับพบว่าทุนมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร (Cooper, Huscroft, Overstreet, & Hazen, 2016) จากที่กล่าวมาสามารถสรุปสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

### 2.5.3 ผลกระทบของทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานระดับองค์กร

ทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในหลากหลายบริบท การศึกษาผู้บริหารบริษัทในเวียดนามพบว่าทุนทางปัญญาด้านมนุษย์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานองค์กร (Huynh et al., 2024) สอดคล้องกับการศึกษาพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้จัดการบริษัทในประเทศฝรั่งเศสพบว่าแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานองค์กร (Alkhalaf & Badewi, 2024) สอดคล้องกับการศึกษาผู้จัดการโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางจำนวนของประเทศซาอุดีอาระเบียพบว่าทุนมนุษย์ (ศักยภาพความรู้ และทักษะ) ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานองค์กร (Aman-Ullah, Mehmood, Amin, & Abbas, 2022)

หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของผลการดำเนินงานระดับองค์กรที่ถูกศึกษาในฐานะผลจากทุนมนุษย์คือประเด็นด้านความยั่งยืน จากการศึกษาผู้นำธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศจีนพบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เป็นมิตรของทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ESG ขององค์กร (Zhu, Zhi, & Fang, 2025) สอดคล้องกับการศึกษาบริษัทจดทะเบียน A-share ประเทศจีนพบว่าประสิทธิภาพการลงทุนในทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ESG ขององค์กร (Song, 2024) สอดคล้องกับการศึกษาผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตรในจังหวัดภูเก็ต พังงา และกระบี่พบว่าทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการทางสังคม (ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นท้องถิ่น ความกระตือรือร้น การจัดการความเสี่ยง) (Somwethee, Ru-Zhue, Aujirapongpan, Chanthawong, & Usman, 2025) สอดคล้องกับการศึกษาผู้บริหารระดับสูงบริษัทการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในปากีสถานพบว่าทุนมนุษย์สีเขียวส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมธุรกิจที่ยั่งยืน (Bhatti, Zia ul Haq, Kanwal, & Makhbul, 2024)

นวัตกรรมองค์ประกอบย่อยของผลการดำเนินงานระดับองค์กรเป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลทางตรงจากทุนมนุษย์ ทุนมนุษย์ ได้แก่ ประสบการณ์ของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ

ต่อนวัตกรรมกระบวนการ และทุนมนุษย์ในมิติระดับการศึกษาเฉลี่ยของพนักงานมีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมการผลิตของจีน (Fu, Liu, Yang, Jiao, & Jin, 2021) สอดคล้องกับการศึกษาบริษัทในดัชนี S&P 500 พบว่าทุนมนุษย์ในด้านประสบการณ์การเป็นผู้ประกอบการ ประสบการณ์ IVC ประสบการณ์ด้านวิศวกรรมและวิทยาศาสตร์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของธุรกิจครอบครัว (Bendig, Göttel, Eckardt, & Schulz, 2024) สอดคล้องกับการศึกษาประเทศสมาชิกสหภาพยุโรป 27 ประเทศพบว่าทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ นวัตกรรม และความยั่งยืน (Brodny & Tutak, 2024) สอดคล้องกับการศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของไต้หวันพบว่าทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (Cabrilo et al., 2024) สอดคล้องกับการศึกษาบริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมการผลิตของจีนโดยธนาคารโลกพบว่าทุนมนุษย์ ได้แก่ ประสบการณ์ของผู้บริหารมีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อนวัตกรรมกระบวนการและทุนมนุษย์ในมิติระดับการศึกษาเฉลี่ยของพนักงานส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Fu et al., 2021)

ผลลัพธ์องค์กรด้านอื่น ๆ ได้แก่ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาสินค้าใหม่ ต่างก็ได้รับอิทธิพลจากทุนมนุษย์ จากการศึกษาผู้จัดการฝ่ายการตลาดและการขายในโรงแรม 4 ประเทศสมาชิกสภาความร่วมมืออ่าวอาหรับ (GCC) ได้แก่ ซาอุดีอาระเบีย กาตาร์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และบาห์เรนพบว่าทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Elsharmouby & Elbanna, 2021) นอกจากนี้ทุนมนุษย์มีผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัท ทุนมนุษย์สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ผ่านนวัตกรรม การบริการลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร (Guo & Chen, 2022; Kengatharan, 2019) สอดคล้องกับการศึกษาบริษัทในอิหร่านพบว่าทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาสินค้าใหม่ (Mehralian et al., 2024) สอดคล้องกับการศึกษาการศึกษาที่มพัฒนาสินค้าใหม่ในบริษัทข้ามชาติพบว่าทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโครงการ (Popaitoon, 2020)

ในบางการวิจัยพบอิทธิพลทางอ้อมของทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จากการศึกษาผู้จัดการในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และวัฒนธรรม (CCI) ประเทศไต้หวันพบว่าทุนมนุษย์เป็นตัวแปรแทรกในความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางสังคมและความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม นอกจากนี้ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมยังมีบทบาทเป็นตัวแปรแทรกในความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และประสิทธิภาพขององค์กร (C.-H. Liu, Chang, & Fang, 2020)

ในบางการวิจัยกลับพบผลการวิจัยที่แตกต่างไป ทุนมนุษย์ในประเทศไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Ma, Zhu, Meng, & Teng, 2019) นอกจากนี้ยังพบอีกว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานทางการเงินระยะสั้นและ (ROE: อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น) ระยะยาวของบริษัท (Price-to-Book Ratio: อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้เปรียบเทียบราคาตลาดของหุ้นกับมูลค่าทางบัญชี) (Rompho, 2017)

จากที่กล่าวมาจะเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานระดับองค์กรจึงเป็นที่มาของสมมติฐานการวิจัย 2 ทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

## 2.6 สภาพแวดล้อมแบบวูก้า

### 2.6.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมแบบวูก้า

วิธิดำเนินการของธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากภายในหนึ่งทศวรรษ คำว่าวูก้า (VUCA) ซึ่งหมายถึง ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ เป็นวลีทั่วไปในโลกธุรกิจ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นในทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีทำให้สภาพแวดล้อมแบบวูก้าเพิ่มมากขึ้น ผู้นำในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับผู้จัดการจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถตอบสนองสภาพแวดล้อมแบบวูก้า โดยเฉพาะการสร้างภาวะผู้นำแบบรับผิดชอบ (responsible leadership) มาตอบสนอง (Sarkar, 2016) สิ่งสำคัญในการจัดการวูก้าด้วยทักษะชุดใหม่ คือ 1) ความคล่องตัว เพื่อตอบสนองต่อความผันผวน 2) ข้อมูลและการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองต่อความไม่แน่นอน 3) การปรับโครงสร้าง เพื่อตอบสนองต่อความซับซ้อน และ 4) การทดลองเพื่อตอบสนองต่อความคลุมเครือ (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)

โลกของวูก้า (VUCA World) เป็นคำที่ใช้อธิบายความท้าทายที่อยู่รอบ ๆ ธุรกิจ เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัต โดยวูก้ามาจากพยัญชนะแรกของคำ 4 คำ 1) ความผันผวน (V: Volatile) 2) ความไม่แน่นอน (U: Uncertain) 3) ความซับซ้อน (C: Complex) 4) ความคลุมเครือ (A: Ambiguity) (Saleh & Watson, 2017) Harvard Business Review กล่าวถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 4 แบบ ได้แก่

1) ความผันผวน (Volatile) คือ ความท้าทายจากการไม่สามารถคาดการณ์ ไม่มีความเสถียร และอาจจะไม่ทราบระยะเวลา แต่อาจจะไม่เข้าใจยาก เนื่องจากมีความรู้ในการอธิบาย เช่น ราคาผันผวนหลังภัยธรรมชาติ แก้ไขด้วยการใช้ผู้จัดหาที่ไม่ใช่ออนไลน์

2) ความไม่แน่นอน (Uncertain) คือ แม้ว่าเหตุการณ์จะมีสาเหตุและผลแบบปกติที่รู้ชัดเจน แต่การขาดข้อมูลบางอย่าง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น คู่แข่งกำลังรอกการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ ทำให้อำนาจของธุรกิจและตลาดแย่ง

3) ความซับซ้อน (Complex) คือ สถานการณ์ที่มีหลากหลายตัวแปรและองค์ประกอบเชื่อมโยงกัน สารสนเทศบางส่วนสามารถใช้งานและคาดการณ์ได้ แต่มีจำนวนมหาศาลจนไม่สามารถนำมาใช้ได้หมด เช่น การทำธุรกิจในหลากหลายประเทศ แต่ละพื้นที่ต่างมีเอกลักษณ์ มีกฎหมายที่แตกต่างกัน การกีดกันทางการค้า และวัฒนธรรมและความเชื่อ

4) ความคลุมเครือ (Ambiguity) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลไม่ชัดเจน ไม่เคยเกิดขึ้น เผลอแต่สิ่งที่ไม่รู้ เช่น องค์กรตัดสินใจเข้าสู่ตลาดที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ (immature market) หรือตลาดเกิดใหม่ (emerging market) หรือการปล่อยสินค้าใหม่ที่ไม่อยู่ในสมรรถนะหลัก (Bennett & Lemoine, 2014)

โดยความผันผวน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีระดับการเปลี่ยนแปลงและความปั่นป่วนสูง การเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงที่มีความถี่สูงจะคาดเดาไม่ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย (Dima, Meseşan Schmitz, & Şimon, 2021; Glaeser, 2025; Saleh & Watson, 2017) ความผันผวนสะท้อนให้เห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของขนาด ลักษณะ และปริมาณการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น อัตราการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มีอัตราเร่งสูง (Horstmeyer, 2019) ปัจจุบันโลกมีความผันผวนสูง เป็นโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความไม่แน่นอนเพิ่มมากขึ้นทุกวัน การเปลี่ยนแปลงทั้งใหญ่และเล็กกลายเป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้มากขึ้นเรื่อย ๆ และสิ่งเหล่านี้เริ่มทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ และเกิดขึ้นเร็วขึ้น เหตุการณ์เป็นไปในลักษณะที่ไม่คาดคิดโดยสิ้นเชิง จึงเป็นไปได้ยากที่จะระบุสาเหตุและผล ดังนั้นจึงสรุปว่าความผันผวน (V- Volatility) หมายถึง สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงและรวดเร็ว เป็นเหตุกามณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงฉับพลัน แบบไม่ทันตั้งตัว ยากต่อการควบคุม ส่งผลต่อการวางแผนที่ต้องเปลี่ยนแปลงเสมอ (Fridgeirsson et al., 2021)

ความไม่แน่นอน หมายถึง สถานการณ์ที่ขาดข้อมูล/ความรู้ มีความสัมพันธ์ของเหตุและผลน้อย ทำให้ไม่สามารถคาดเดาอนาคตได้อย่างมั่นใจ การพัฒนาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวเป็นเรื่องยาก เช่น การก่อการร้าย และการเปลี่ยนแปลงข้อบังคับและกฎหมาย (Saleh & Watson, 2017) ความไม่แน่นอนทำให้การใช้อัตราเป็นตัวทำนายอนาคตเป็นเรื่องยาก และการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ท้าทาย (Dima et al., 2021) จากสถานการณ์ที่ยากจะคาดเดาเหตุการณ์หรือคาดเดาสาเหตุว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร แนวทางการพยากรณ์และประสบการณ์ในอดีตไม่สามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการทำนายสิ่งต่าง ๆ การวางแผนการลงทุน การพัฒนา และการเติบโต มีความยากเนื่องจากมีความไม่แน่นอนมากขึ้นเรื่อย ๆ ว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด (Glaeser, 2025; Horstmeyer, 2019) ดังนั้นจึง

สรุปว่าความไม่แน่นอน (U-Uncertainty) หมายถึง สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนสูง คาดการณ์ได้ยาก ไม่สามารถหาข้อมูลที่แน่นอนมายืนยันในแต่ละสถานการณ์ได้ ทำให้ยากต่อการตัดสินใจและการบริหารความเสี่ยง (Fridgeirsson et al., 2021)

ความซับซ้อน หมายถึง สถานการณ์ที่ต้องใช้ข้อมูล องค์กรประกอบ หรือปัจจัยจำนวนมากที่เชื่อมโยงกันในการตัดสินใจ (Dima et al., 2021) มีองค์ประกอบ เครือข่าย และขั้นตอนต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกัน ทั้งสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในองค์กรและภายนอก อาจไม่สามารถระบุตัวตนได้ อาจจะขัดแย้งกันเอง เช่น การจ้างงานภายนอกในบางส่วนงาน และการเพิ่มกลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ในห่วงโซ่อุปทานใหม่ (Saleh & Watson, 2017) เป็นโลกที่ไม่สามารถระบุเหตุและผลกระทบเนื่องจากปัญหาและผลสะท้อนกลับมีหลายมิติ เข้าใจยาก มิติต่างๆ ผสมผสานกัน ทำให้ไม่สามารถเข้าใจภาพรวมว่าสิ่งต่าง ๆ มีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร การตัดสินใจมีผลลดลงจนกลายเป็นตาข่ายที่พันกันของการตอบสนองและปฏิกิริยาตอบโต้ การเลือกเส้นทางที่ถูกต้องเพียงทางเดียวแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย (Glaeser, 2025) เป็นสถานะทั่วไปที่มีพลังคุกคามจำนวนมากที่โต้ตอบกันและความสับสนที่เกิดขึ้นในองค์กร (Horstmeyer, 2019) ดังนั้นจึงสรุปว่าความซับซ้อน (C-Complexity) หมายถึง สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีปัจจัยเกี่ยวข้องจำนวนมากมายและความซับซ้อนต่อการตัดสินใจ เนื่องจากองค์ประกอบและสิ่งต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันจำนวนมากในแต่ละสถานการณ์ (Fridgeirsson et al., 2021)

ความคลุมเครือ หมายถึง สถานการณ์ที่ขาดความชัดเจนเกี่ยวกับเหตุการณ์และไม่สามารถทำความเข้าใจความหมายของเหตุการณ์ หรือสาเหตุเบื้องหลังสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน (Dima et al., 2021) เกี่ยวข้องกับความยากลำบากในการแยกแยะประเด็นต่างๆ ความไม่ชัดเจนของข้อมูลและการตีความที่เป็นไปได้หลายแบบตามเงื่อนไข (Horstmeyer, 2019) ซึ่งเป็นตัวเลือกที่สับสนซึ่งมาจากสถานการณ์หรือเหตุการณ์ และมีความหลากหลายของผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น ผลลัพธ์ไม่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน เช่น การปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ด้วยสื่อดิจิทัลเพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวังและพฤติกรรมของลูกค้าที่หลากหลาย (Saleh & Watson, 2017) ปัจจุบันสิ่งต่าง ๆ ยากจะมีความชัดเจนอย่างสมบูรณ์หรือกำหนดได้อย่างแม่นยำ ทุกอย่างไม่ได้มีสีขาวหรือสีดำ อาจมีสีเทาเป็นตัวเลือกเพิ่มเติม ความต้องการองค์กรและการจัดการสมัยใหม่นั้นขัดแย้งกัน โดยท้าทายระบบค่านิยมส่วนบุคคลแบบดั้งเดิม ดังนั้นแนวคิด หนึ่งขนาดเหมาะกับทุกคน (One size fits all) และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) อาจไม่สามารถใช้ได้ในปัจจุบัน (Glaeser, 2025) ดังนั้นจึงสรุปว่าความคลุมเครือ (A-Ambiguity) หมายถึง สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน (ขาดความชัดเจน เช่น ความไม่ชัดเจนของการสื่อสาร หรือตีโจทย์ความต้องการไม่แตก ความเห็นที่ไม่ตรงกัน ไม่ชัดเจนว่าจะเดินไปในทิศทางไหน) (Fridgeirsson et al., 2021)

โลกแบบวูก้า นำพาการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันและสิ้นเชิงมาสู่ธุรกิจในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา ทุกชีวิตได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ วัฒนธรรม อย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมแบบวูก้า นำมาซึ่งความท้าทายใหม่ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และระดับโลก ดังนั้นการส่งเสริมให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร จะต้องใช้ปัจจัยและชุดความคิดใหม่ ได้แก่ การเปิดกว้าง การพร้อมรับสิ่งไม่คาดฝันได้ ความอดทน การมีส่วนร่วม และการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม การรับรู้ศักยภาพและพัฒนาตนเอง ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ใส่ใจรายละเอียดและสัญญาเตือน มุ่งความสำเร็จของเป้าหมายใหม่มากกว่าการเพิ่มประสิทธิภาพสิ่งเดิม (Peschl, 2019)

## 2.6.2 บทบาทตัวแปรปรับของสภาพแวดล้อมแบบวูก้า

ภายใต้สภาพแวดล้อมแบบวูก้า ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลมีการเปลี่ยนแปลงไป สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูงจะเพิ่มผลกระทบระหว่างภาวะผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ของ CEO กับการระบุด่วนในองค์กรของผู้บริหารระดับกลาง (Y. Liu, Xi, Li, & Geng, 2021) เพื่อความอยู่รอดพนักงานต้องลงทุนเวลาและพลังงานสำหรับการเพิ่มทักษะ การเสริมทักษะ และการปรับทักษะใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับบริบททางธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ภายใต้ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความกำกวม (Hiremath, Mohapatra, & Paila, 2021) สภาพแวดล้อมแบบวูก้า ทำท้าทายผู้บริหารองค์กรรุ่นใหม่อย่างมาก ผู้นำรุ่น Z (Generation Z) (เกิดหลังปี ค.ศ. 1997) ต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเต็มศักยภาพ (Enabling Leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) ภาวะผู้นำแบบปฏิบัติการ (Operational Leadership) และภาวะผู้นำแบบสถาปนิกองค์กร (Architectural Leadership) (Chitranshi, 2020)

สภาพแวดล้อมแบบวูก้า แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับเชิงลบที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำและสภาพแวดล้อมแบบวูก้า แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับเชิงบวกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างและพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จด้านการติดตามผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Hüttemann, Härtel, & Müller, 2025)

งานวิจัยจำนวนมากนำองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมแบบวูก้าไปประยุกต์ใช้ในงานวิจัย ในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนของตลาดสูง มิติของนวัตกรรม เช่น นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และนวัตกรรมทางการตลาดมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานของบริษัท แต่นวัตกรรมขององค์กรกลับไม่มีอิทธิพลเนื่องจากในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนสูงจะทำให้บริษัทลงทุนในนวัตกรรมโดยตรง เริ่มต้นจากผลิตภัณฑ์และการตลาดก่อน จากนั้นจึงเป็น

นวัตกรรมด้านกระบวนการที่ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร (Kafetzopoulos, Psomas, & Skalkos, 2020) นอกจากนี้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูงการสร้างสรรค่นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานระดับที่สูงขึ้น การตลาดเฉพาะกลุ่มจะเพิ่มขึ้นและบริษัทจะพยายามที่จะส่งมอบผลิตภัณฑ์โดยการจับกระแสและตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ (Kafetzopoulos, 2021)

ความคล่องตัวขององค์กรเป็นตัวแปรที่ได้รับผลกระทบทางอ้อมจากความไม่แน่นอน การศึกษาบริษัทที่ดำเนินการในประเทศบังคลาเทศพบว่า การเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรมแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับเชิงบวกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวขององค์กรกับผลการดำเนินงานองค์กร ในด้านการเงิน การดำเนินงานและการตลาด (A. Khan, Talukder, Islam, & Islam, 2024) สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนแสดงบทบาทตัวแปรปรับเชิงลบระหว่างผลกระทบความสอดคล้องทางกลยุทธ์ธุรกิจไอทีต่อความคล่องตัวขององค์กรด้านกระบวนการธุรกิจ สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนแสดงบทบาทตัวแปรปรับเชิงบวกระหว่างผลกระทบความสอดคล้องทางกลยุทธ์ธุรกิจไอทีต่อความคล่องตัวในการตอบสนองตลาด (Panda & Rath, 2018) นอกจากนี้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่แน่นอนมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วแสดงบทบาทตัวแปรปรับเชิงบวกต่อผลกระทบระหว่างทรัพยากรมนุษย์ต่อความคล่องตัวในการตอบสนองตลาด (Felipe, Leidner, Roldán, & Leal-Rodríguez, 2020; Vesterinen, Mero, & Skippari, 2024)

ความไม่แน่นอนส่งผลกระทบต่อผลงานในการแก้ไขปัญหาและประสิทธิผลของผู้นำ การรับรู้ความไม่แน่นอนของงานเป็นตัวแปรปรับทำให้กระบวนการเรียนรู้ผ่านการสังเกตพฤติกรรมที่มีต่อผลงานในการแก้ไขปัญหาแข็งแกร่งขึ้น แต่ทำให้ผลกระทบของการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่มีต่อผลงานในการแก้ไขปัญหาลดน้อยลง การรับรู้ความไม่แน่นอนของการแข่งขันเป็นตัวแปรปรับทำให้ผลของกระบวนการเรียนรู้ผ่านการสังเกตพฤติกรรมที่มีต่อผลงานในการแก้ไขปัญหาลดน้อยลง (Ye, 2022) สอดคล้องการศึกษาเจ้าของธุรกิจสปาในปากีสถาน พบว่าความไม่แน่นอนเชิงโครงสร้างในฐานะตัวแปรปรับเชิงลบที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำที่ขัดแย้งในตัวเองกับประสิทธิผลของผู้นำ และความไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้องกับงานแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับเชิงบวกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำที่ขัดแย้งในตัวเองกับประสิทธิผลของผู้นำ (Batool, Raziq, Sarwar, Saleem, & Obaid, 2023)

สภาพแวดล้อมที่ผันผวนช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิตในไนจีเรีย (Olaleye et al., 2024) สอดคล้องกับการศึกษาผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศจีนพบว่าสภาพแวดล้อมทั้งความผันผวนและความซับซ้อนแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับเชิงลบที่มีต่อ

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการกับการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล (Chen, Cai, Bogatyreva, & Quansah, 2025)

ความซับซ้อนของอุตสาหกรรมแสดงบทบาทตัวแปรปรับเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวทางการตลาดกับผลการดำเนินงานองค์กร ในด้านการเงิน การดำเนินงานและการตลาด และความซับซ้อนของอุตสาหกรรมแสดงบทบาทตัวแปรปรับเชิงลบที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวทางการตลาดกับผลการดำเนินงานองค์กร (Vesterinen et al., 2024)

แต่ในบางการการศึกษากลับให้ผลที่แตกต่าง การศึกษาบริษัทในประเทศจอร์แดนทั้งหมดที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์อัมมานพบว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ความไม่แน่นอนของลูกค้ำ ความไม่แน่นอนของคู่แข่ง และความไม่แน่นอนของเทคโนโลยี ไม่แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของระบบบัญชีบริหารกับผลการดำเนินงานของบริษัททั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (Abu Afifa & Saleh, 2022) นอกจากนี้สภาพแวดล้อมของผู้ประกอบการไม่แสดงบทบาทตัวแปรปรับผลกระทบของทุนมนุษย์และทุนทางสังคมในต่างประเทศต่อผลการดำเนินงานของกิจการ แต่กลับแสดงบทบาทตัวแปรปรับต่อผลกระทบของทุนมนุษย์และทุนทางสังคมในประเทศต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ (Ma et al., 2019) นอกจากนี้ความผันผวนของสิ่งแวดล้อมไม่ได้เป็นตัวแปรปรับความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานองค์กร (Mohammad, 2019)

จากที่กล่าวมาจึงสามารถสรุป สมมติฐานการวิจัย 4 สภาพแวดล้อมแบบวูโก้แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย และสมมติฐานการวิจัย 6 สภาพแวดล้อมแบบวูโก้แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

## 2.7 ความคล่องตัวขององค์กร (Organization Agility)

### 2.7.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวขององค์กร

ความคล่องตัวขององค์กร คือ ความสามารถขององค์กรในการรับรู้ คิด และดำเนินการอย่างรวดเร็วเพื่อคว้าโอกาสทางการตลาดในสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดเดา การใช้กระบวนการภายในเพื่อระบุและตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามจากตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนได้อย่างรวดเร็ว (Akhtar, Khan, Tarba, & Jayawickrama, 2018; Ashrafi, Ravasan, Trkman, & Afshari, 2019; Deng et al., 2021; Ghasemaghahi, Hassanein,

& Turel, 2017; Huang, Niu, & Pan, 2021; Hyun, Kamioka, & Hosoya, 2020; Mandal, 2019; Masialetti, Talaei-Khoei, & Yang, 2024; Nold, 2018; Wang, Lin, & Shao, 2022) เป็นความสามารถในการตรวจสอบและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงาน และความร่วมมืออย่างรวดเร็ว ความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามในอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการรับรู้และจัดการกับโอกาสและภัยคุกคามได้อย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรเติบโตท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Li, Lin, Benitez, Luo, & Mikalef, 2025)

การแบ่งองค์ประกอบย่อยความคล่องตัวขององค์กรสามารถแบ่งได้ในหลายมิติ มิติ 1 แบ่งองค์ประกอบย่อยตามขั้นตอนหรือกระบวนการ ได้ 3 องค์ประกอบ ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้โอกาส ขั้นตอนที่ 2 การคว้าโอกาส และ ขั้นตอนที่ 3 การจัดการภัยคุกคามและการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญองค์กรต้องตระหนักถึงโอกาสและภัยคุกคามขององค์กรและดำเนินการตอบสนองในสภาพแวดล้อมที่เผชิญเพื่อให้องค์กรยังคงความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีความผันผวน (Stein, Rossmann, & Szász, 2024) นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่คล้ายคลึงกันโดยแบ่งความคล่องตัวขององค์กร ด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ขั้นตอนที่ 1 ความคล่องตัวในการรับรู้ คือ การตรวจจับและดึงดูดธุรกิจที่สำคัญในครั้งเดียว ขั้นตอนที่ 2 ความคล่องตัวในการตัดสินใจ คือ การตีความเหตุการณ์ การระบุโอกาสและภัยคุกคาม และการนำแผนงานจริงไปใช้ในเวลาที่เหมาะสม ขั้นตอนที่ 3 ความคล่องตัวในการตอบสนอง คือ การปรับเปลี่ยนทรัพยากรและกระบวนการดำเนินงานขององค์กรตามความจำเป็นอย่างทันท่วงที และสามารถให้บริการหรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สู่ตลาดได้อย่างทันเวลา (Nafei, 2016)

มิติ 2 การแบ่งองค์ประกอบย่อยความคล่องตัวขององค์กรตามจุดประสงค์มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความคล่องตัวในการปรับปรุงการดำเนินงาน คือ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอกของบริษัทในการระบุความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็วและเปลี่ยนให้เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Ghasemaghaei et al., 2017; Li, Lin, Turel, Liu, & Luo, 2020; Queiroz, Tallon, Sharma, & Coltman, 2018; Zaini, Masrek, & Abdullah Sani, 2020) การมุ่งเน้นกระบวนการภายในและความสามารถในการปรับโครงสร้างทางธุรกิจเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Li et al., 2025) 2) ความคล่องตัวในการตอบสนองตลาด คือ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วด้วยการติดตามโอกาสแบบตลอดเวลา ติดตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอย่างใกล้ชิด แล้วสามารถตอบสนองตามความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับปรุงบริการหรือผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการ

ของลูกค้าย่างทันสมัย (Al-Darras & Tanova, 2022; Ghasemaghahi et al., 2017; Li et al., 2025)

มิติ 3 การแบ่งองค์ประกอบย่อยความคล่องตัวขององค์กรตามสมรรถนะ ชุดความคิดความคล่องตัว (agile mindset) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย 1) จิตวิญญาณแห่งการเรียนรู้ 2) การแลกเปลี่ยนความร่วมมือ 3) การมีอำนาจในการตัดสินใจ และ 4) ความร่วมมือกับลูกค้าในการสร้างสรรค์ (Eilers et al., 2022)

ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งองค์ประกอบย่อยความคล่องตัวขององค์กร (Organization Agility) เป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility) หมายถึง การออกแบบกระบวนการใหม่อย่างรวดเร็วเพื่อใช้ประโยชน์จากสถานะตลาดที่มีพลวัต 2) ความคล่องตัวในด้านลูกค้า (Customer Agility) หมายถึง การรับฟังความต้องการของลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการตลาดอย่างรวดเร็ว 3) ความคล่องตัวในด้านพันธมิตร (Partnering Agility) หมายถึง การเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อปรับปรุงการตอบสนองต่อความต้องการของตลาด (Overby et al., 2006; Ravichandran, 2018)

### 2.7.2 บทบาทตัวแปรปรับของความคล่องตัวขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กรได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากความคล่องตัวขององค์กร โดยความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทตัวแปรปรับผลกระทบระหว่างนวัตกรรมสี่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนทั้งในด้านการเงิน สังคม และสิ่งแวดล้อม (Kiranantawat & Ahmad, 2023) ความคล่องตัวขององค์กรทั้งในด้านความคล่องตัวเชิงผู้ประกอบการและความคล่องตัวเชิงปรับตัวแสดงบทบาทการเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างการมุ่งเน้นทั้งเรื่องของนวัตกรรมและประสิทธิภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Stei et al., 2024) ความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทตัวแปรแทรกซ้อนความสอดคล้องทางกลยุทธ์ธุรกิจไอทีกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยความคล่องตัวในการดำเนินงาน เป็นตัวแปรแทรกซ้อนที่ส่งเสริมความสอดคล้องทางกลยุทธ์ธุรกิจไอทีกับผลการดำเนินงานองค์กรมากกว่าความคล่องตัวในด้านทุนทางการตลาด (Panda, 2022) ความคล่องตัวแสดงบทบาทตัวแปรปรับผลกระทบระหว่างความสามารถในการปรับปรุงพอร์ตโฟลิโอของแอปพลิเคชัน AI กับผลการดำเนินงาน (Masialeto et al., 2024)

นวัตกรรมองค์กรหนึ่งในองค์ประกอบย่อยของผลการดำเนินงานขององค์กรได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากความคล่องตัวขององค์กร ความคล่องตัวขององค์กรมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าสาธารณะ ความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างผลกระทบเชิงบวกของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมที่

ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าสาธารณะ (Almazrouei, Elias Sarker, Zervopoulos, & Yousaf, 2024) ความคล่องตัวด้านลูกค้า ด้านหุ้นส่วน ด้านการดำเนินการ แสดงบทบาทตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างคุณภาพข้อมูลและความสามารถด้านนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงานองค์กร (A. Khan et al., 2024) การปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่มีชีวิตชีวา โดยการจัดเตรียมเครื่องมือและการสนับสนุนที่จำเป็นให้กับพนักงานเพื่อให้มีความคล่องตัวในการเรียนรู้มากขึ้น ความคล่องตัวนี้ส่งผลให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ ดังนั้น องค์กรจะมีนวัตกรรมใหม่ การส่งมอบบริการที่ดีขึ้น และในท้ายที่สุดผลการดำเนินงานจะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (Tripathi, 2024)

ความคล่องตัวขององค์กรมักถูกศึกษาในบทบาทตัวแปรแทรกซ้อน ความคล่องตัวด้านห่วงโซ่คุณค่าแสดงบทบาทตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างการบูรณาการห่วงโซ่คุณค่าต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน เทคโนโลยีในอุตสาหกรรม 4.0 แสดงบทบาทตัวแปรปรับเชิงบวกผลกระทบ ความคล่องตัวด้านห่วงโซ่คุณค่าต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Eslami, Jafari, Achtenhagen, Carlback, & Wong, 2024) ความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทตัวแปรแทรกซ้อนความสามารถในการสร้างเครือข่ายที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Manurung & Kurniawan, 2022) สอดคล้องกับการศึกษาธุรกิจด้านการเกษตรของประเทศไทย พบว่าความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทตัวแปรแทรกซ้อนความสามารถด้านการขายออนไลน์ที่ส่งผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการตัดสินใจและบทบาทตัวแปรแทรกซ้อนนี้จะยิ่งแข็งแกร่งขึ้นเมื่อระดับความเป็นธุรกิจดิจิทัลสูงขึ้น (Li et al., 2025)

แต่ในบางการศึกษากลับให้ผลการศึกษาที่ต่างไปการศึกษาในผู้จัดการฝ่ายการผลิตในบริษัท 136 แห่งในสหรัฐอเมริกา ความคล่องตัวในการผลิตไม่แสดงบทบาทตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนกับผลการดำเนินงานด้านห่วงโซ่อุปทาน แต่ความคล่องตัวในการผลิตแสดงบทบาทตัวแปรแทรกซ้อนในความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและผลการดำเนินงานด้านห่วงโซ่อุปทาน (Inman & Green, 2022)

จากที่กล่าวมาจะพบว่าความคล่องตัวขององค์กรถูกศึกษาในฐานะตัวแปรปรับในหลากหลายความสัมพันธ์จึงเป็นที่มาของสมมติฐานการวิจัย 5 ความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย และสมมติฐานการวิจัย 7 ความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

## 2.8 บริษัทมหาชนในประเทศไทย

พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 มาตรา 15 ระบุว่าบริษัทมหาชนจำกัด คือ บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยความประสงค์ที่จะเสนอขายหุ้นต่อประชาชน โดยผู้ถือหุ้นมีความรับผิดชอบจำกัดไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ต้องชำระและบริษัทดังกล่าวได้ระบุมูลค่าความประสงค์เช่นนั้นไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิ การจัดตั้งบริษัทมหาชนตามมาตรา 16 บุคคลธรรมดาตั้งแต่สิบห้าคนขึ้นไปจะเริ่มจัดตั้งบริษัทได้โดยจัดทำหนังสือบริคณห์สนธิ โดยหนังสือบริคณห์สนธิต้องมีข้อมูลดังต่อไปนี้ 1) ชื่อบริษัท 2) ความประสงค์ของบริษัทที่จะเสนอขายหุ้นต่อประชาชน 3) วัตถุประสงค์ของบริษัทซึ่งต้องระบุประเภทของธุรกิจโดยชัดแจ้ง 4) ทุนจดทะเบียนซึ่งต้องแสดงชนิด จำนวน และมูลค่าของหุ้น 5) ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ซึ่งต้องระบุว่าตั้งอยู่ ณ ที่ใดในราชอาณาจักร 6) ชื่อ วันเดือน ปีเกิด สัญชาติ และที่อยู่ของผู้เริ่มจัดตั้งบริษัท และจำนวนหุ้นที่แต่ละคนจองไว้ ชื่อบริษัทต้องไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดในกฎกระทรวง การเสนอขายหุ้นต่อประชาชนหรือบุคคลใด ๆ ต้องเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2535ก)

ในปี พ.ศ. 2566 มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์บริษัทมหาชนจำกัด เฉลี่ยมูลค่าต่อหนึ่งวัน จำนวน 53,331 ล้านบาท มูลค่าการระดมทุนจำนวน 143,495 ล้านบาท จำนวนการจ้างงานของบริษัทมหาชนจำกัด 2.8 ล้านคน มีบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและตลาดหลักทรัพย์ MAI จำนวน 583 บริษัทมีการจ่ายเงินปันผลรวม 842 ครั้ง เป็นการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้น รวมจำนวนมากกว่า 593,098 ล้านบาท หากพิจารณาความสามารถในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทมหาชนจำกัดจากผลประกอบการประจำปี พ.ศ. 2566 พบว่าบริษัทมหาชนจำกัดประเทศไทย 823 บริษัทที่รายงานผลประกอบการ มีกำไรสุทธิรวมจำนวนมากกว่า 946,605 ล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2568ก) บริษัทมหาชนกำลังเผชิญกับความผันผวนและความท้าทายที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากความเชื่อมโยงทางการเงิน รวมถึงข้อมูล ESG เป็นสิ่งสำคัญในการจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำลังดำเนินการตามมาตรการความพยายามในการป้องกันความเสี่ยงอย่างเป็นระบบมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตลาดทุน (ภากร ปีตธวัชชัย, 2568)

ตลาดหลักทรัพย์เริ่มดำเนินการใน พ.ศ. 2517 ในฐานะกลไกการจัดการเงินทุนทางธุรกิจและเป็นช่องทางการลงทุนเพื่อการออมของประชากร ได้มีส่วนสำคัญในการก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องของเศรษฐกิจและสังคมไทยปัจจุบัน มีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่ประกาศใช้ อยู่ในฐานะนิติบุคคลซึ่งมีลักษณะเป็นกรอบองค์กรควบคุมตนเอง (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2568) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้กลายเป็นสถาบันสำคัญที่มีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งทำให้เป็นรากฐานของกิจกรรมทางการเงินและการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมวิวัฒนาการของภาคตลาดทุนไทย เพื่อเพิ่มความ

แข็งแกร่งและความยืดหยุ่นของทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึงการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานและมาตรฐานการดำเนินงานของบริษัทมหาชนจำกัด ส่งเสริมความรู้ทางการเงินและความรู้ด้านการลงทุนในหมุ่เงินลงทุน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจ การปรับปรุงมาตรฐานวิชาชีพด้านการเงินซึ่งจะช่วยยกระดับความเชี่ยวชาญของบุคคลที่ทำงานในบริษัทมหาชนจำกัดซึ่งในทางกลับกันมีส่วนช่วยในเชิงบวกต่อคุณภาพชีวิตโดยรวมของสมาชิกในสังคม (ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2568) นอกจากนี้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยพยายามส่งเสริมแนวทางการลงทุนที่ยั่งยืนในหมุ่เงินลงทุนโดยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย เช่น ดัชนีความยั่งยืน SETTHSI ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เพื่อแจ้งการตัดสินใจลงทุน ตลอดจนโปรแกรมการศึกษาและการสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของตลาดทุน และผลักดันบทบาทของตลาดทุนไทยในการส่งเสริมความก้าวหน้าของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในลักษณะที่สมดุลและยั่งยืน (ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2568)

ตลาดทุนมีหน้าที่สำคัญในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตโดยรวมของบุคคลภายในสังคม ดังนั้นตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานของบริษัทจดทะเบียนนักลงทุน และสถาบันตัวกลางเพื่อสร้างรากฐานที่มั่นคงในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศ (ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2568)

ในปี พ.ศ. 2560 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ได้ออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 (Corporate Governance Code หรือ CG Code) เพื่อเป็นหลักให้คณะกรรมการบริษัทนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลกิจการ โดยหลักการของ CG Code ประกอบด้วย 8 หมวดที่เน้น บทบาทและการทำหน้าที่ของคณะกรรมการ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและกำกับดูแลกิจการของบริษัทมหาชนจำกัดให้มีผลประกอบการที่ดีในระยะยาวอย่างยั่งยืน และเป็นที่น่าเชื่อถือสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2568)

ระบบการกำกับดูแลกิจการเป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและพนักงาน ที่ต้องเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนของตนเองอย่างถูกต้องตามหลักพื้นฐานการดำเนินธุรกิจอย่างมีบรรษัทภิบาล ดังนั้นเพื่อให้ทุกฝ่ายปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน บริษัทจึงควรมีโครงสร้างพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่คำนึงถึงการควบคุม การตรวจสอบ การบริหารความเสี่ยงและการถ่วงดุลไปพร้อมกัน ตลอดจนจัดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการ กฎบัตรกรรมการและจรรยาบรรณธุรกิจที่ครอบคลุมทุกระดับตั้งแต่ระดับกรรมการ ระดับฝ่ายจัดการ และระดับพนักงาน (ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2568)

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย” ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ด้วยการออกแบบการวิจัยแบบอธิบายตามลำดับ (Explanatory Sequential Design) (Creswell, 2018) โดยมีการใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Method) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก

ขั้นตอนแรก ใช้การศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Research) ศึกษาเอกสารงานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่กล่าวถึงทฤษฎีและแนวคิด ทูมนมนุษย์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการดำเนินงานองค์กร สภาพแวดล้อมแบบวูโก้ และความคล่องตัวขององค์กร เพื่อสร้างกรอบแนวคิดและโมเดลการวิจัย

ขั้นตอนที่สอง ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของทูมนมนุษย์และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย เพื่อทดสอบและยืนยันโมเดลงานวิจัยด้วยวิธีสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) หน่วยในการวิเคราะห์ เป็นบริษัทมหาชน รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบบวูโก้ และความคล่องตัวขององค์กร ในฐานะตัวแปรแทรก (Mediator) และตัวแปรกำกับ (Moderator) โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์ Bootstrapping เพื่อตรวจสอบผลกระทบทางอ้อม

ขั้นตอนสุดท้าย การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth-Interview) มุ่งเน้นการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่ออธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น (Creswell, 2018) โดยใช้นักวิชาการที่เชี่ยวชาญด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนและผู้บริหารในหน่วยงานที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายสนับสนุนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชน

### 3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ คือ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมหาชนจำกัดในประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 830 บริษัท ข้อมูล ณ วันที่ 27 พฤษภาคม 2567 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2568ข) และเก็บข้อมูลโดยมีหน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือระดับองค์กร โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารสูงสุดของแต่ละบริษัท หรือผู้บริหารที่สามารถให้ข้อมูลด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชน

### 3.2 กลุ่มตัวอย่าง

#### 3.2.1 การสุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามตามจำนวนประชากรทั้งหมด คือผู้บริหารระดับสูงบริษัทมหาชนในประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 830 บริษัท ได้รับแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 269 ฉบับโดยขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมตามตารางสำเร็จรูปของ (Krejcie & Morgan, 1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 ตัวอย่างต้องไม่น้อยกว่า 265 ตัวอย่าง จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับมีจำนวนเพียงพอในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.2.2 การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาเชิงคุณภาพ

งานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบ งานวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (ชาย โพธิสิตา, 2562) โดยกำหนดเกณฑ์การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก

บทบาท	ลักษณะผู้ให้ข้อมูล	จำนวน
นักวิชาการด้าน องค์การแห่งการ เรียนรู้	-มีความเชี่ยวชาญและทำการวิจัย (มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี) - เคยตีพิมพ์งานวิจัยระดับนานาชาติ - มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก -มีตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป	2
นักวิชาการด้านผล การดำเนินงาน	-มีความเชี่ยวชาญและทำการวิจัย (มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี) -เคยตีพิมพ์งานวิจัยระดับนานาชาติ -มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก -มีตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป	1
ผู้กำหนดนโยบาย	อธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (มีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 5 ปี)	1
	ผู้จัดการตลาดหลักทรัพย์ (ตัวแทน) (มีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 5 ปี)	1

### 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1) ตัวแปรผลลัพธ์ คือ ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1.1) ด้านการเงิน 1.2) ด้านความพึงพอใจของลูกค้า 1.3) ด้านนวัตกรรม 1.4) ด้านความยั่งยืนทางสังคม 1.5) ด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม

2) ตัวแปรสาเหตุ ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ 2.1) ทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1.1) สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น 2.1.2) ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ 2.1.3) ความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ และ 2.2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.2.1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2.2.2) การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา 2.2.3) การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ 2.2.4) การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ 2.2.5) การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2.2.6) การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก 2.2.7) การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้

3) ตัวแปรปรับ ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ 3.1) สภาพแวดล้อมแบบวูโก้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 3.1.1) ความผันผวน (V- Volatility) 3.1.2) ความไม่แน่นอน (U-Uncertainty) 3.1.3) ความซับซ้อน (C-Complexity) 3.1.4) ความคลุมเครือ (A-Ambiguity) และ 3.2) ความคล่องตัวขององค์กร (Organization Agility) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 3.2.1) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility) 3.2.2) ความคล่องตัวในด้านลูกค้า (Customer Agility) 3.2.3) ความคล่องตัวในด้านพันธมิตร (Partnering Agility)

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี จึงสามารถจำแนกเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

**3.4.1 งานวิจัยเชิงปริมาณ** เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเป็นแบบสอบถาม 6 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ประสบการณ์ทำงาน ส่วนที่ 2 ข้อมูลของบริษัทมหาชน มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ได้แก่ 1) ขนาดธุรกิจ/ทุนจดทะเบียน 2) ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ 3) จำนวนพนักงาน 4) ประเภทกิจการ

ส่วนที่ 3-5 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ (1-5) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุระดับความคิดเห็นในแต่ละข้อความว่ามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับใด เกณฑ์ที่ใช้วัดในแบบสอบถาม คือ ตรงกับระดับความคิดเห็นมากที่สุด ตรงกับระดับความคิดเห็นมาก ตรงกับระดับความคิดเห็นปานกลาง ตรงกับระดับความคิดเห็นน้อย ตรงกับระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด รายละเอียดเกณฑ์คะแนนแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เกณฑ์คะแนนในแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	ระดับคะแนน	ความหมาย
	5	ตรงกับระดับความคิดเห็นมากที่สุด
	4	ตรงกับระดับความคิดเห็นมาก
	3	ตรงกับระดับความคิดเห็นปานกลาง
	2	ตรงกับระดับความคิดเห็นน้อย
	1	ตรงกับระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการแปลความหมายตัวแปรต่าง ๆ ยึดตามแนวคิดของ (สิน พันธุ์พินิจ, 2554) รายละเอียดแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เกณฑ์แปลความหมายค่าเฉลี่ยปัจจัยต่าง ๆ

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 - 5.00	อยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก
2.51 - 3.50	อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	อยู่ในเกณฑ์ระดับน้อย
1.00 - 1.50	อยู่ในเกณฑ์ระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1.1) ด้านการเงิน 1.2) ด้านความพึงพอใจของลูกค้า 1.3) ด้านนวัตกรรม 1.4) ด้านความยั่งยืนทางสังคม 1.5) ด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม

ส่วนที่ 4 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุของผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ทุณมนุษย์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1) สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น 1.2) ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ 1.3) ความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ และ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2.2) การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา 2.3) การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ 2.4) การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ 2.5) การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2.6) การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก 2.7) การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้

ส่วนที่ 5 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรปรับ ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมแบบวูเก้า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1) ความผันผวน (V-Volatility) 1.2) ความไม่แน่นอน (U-Uncertainty) 1.3) ความซับซ้อน (C-Complexity) 1.4) ความคลุมเครือ (A-Ambiguity) และ 2) ความคล่องตัวขององค์กร (Organization Agility) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility) 2.2) ความว่องไวในด้านลูกค้า (Customer Agility) 2.3) ความคล่องตัวในด้านพันธมิตร (Partnering Agility)

ส่วนที่ 6 คำถามปลายเปิด (Open-Ended Questionnaire) เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นปัญหาหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

### 3.4.2 งานวิจัยเชิงคุณภาพ

ในงานวิจัยเชิงคุณภาพของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดรูปแบบ งานวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยอาศัย การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และใช้แนวคำถามสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

### 3.5 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

1. ผู้วิจัยได้เริ่มจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่ผ่านมาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด ตัวแปรและนิยามศัพท์ปฏิบัติการของตัวแปร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามภายใต้กรอบนิยามปฏิบัติการ

2. ดำเนินการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยให้ครอบคลุมนิยามศัพท์ของตัวแปร

3. ตรวจสอบความถูกต้องด้านการใช้ภาษา โดย ดร.อรประพิน กิตติเวช สาขาวิชาภาษาไทย และ ดร.กษิดิษฐ์ สุพรรณ สาขาวิชาภาษาอังกฤษ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. นำเสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปพัฒนาแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

5. ดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถามและนำแบบสอบถามไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง ของเครื่องมือโดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามงานวิจัยกับนิยามศัพท์และวัตถุประสงค์ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและเหมาะสมในภาษาที่ใช้ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.จิระศักดิ์ มงคลเคหา รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ชุลีวรรณ โชติวงษ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

5.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จุรีวรรณ จันทลา ผู้ช่วยคณบดีด้านกิจการนิสิต คณะศิลป  
ศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

6. ดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนอต่อ  
อาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง

7. ในงานวิจัยเชิงคุณภาพมีผู้วิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญในกระบวนการงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา  
และทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎี และกรอบแนวคิด ตลอดจนคำถามและวัตถุประสงค์  
ของงานวิจัย และสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก และ  
นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ

### 3.6 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมืองานวิจัย

1) ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัย  
สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำไป  
ปรับปรุงข้อคำถาม โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตาม  
วัตถุประสงค์ของ งานวิจัย โดยใช้สูตร IOC (Index of Item Object Congruence) =  $\Sigma R/N$  และ  
พิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้อง รายข้อคำถาม ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไป (Rovinelli &  
Hambleton, 1976) จึงอยู่ในระดับยอมรับได้ ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดย  
การพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของ  
งานวิจัย พบว่า ทุกข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ งานวิจัย โดยมีค่า 1.0 ซึ่งอยู่ใน  
ระดับยอมรับได้ (Rovinelli & Hambleton, 1976)

2) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha  
Coefficient) ด้วยวิธีของของครอนบาค (Cronbach) โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบกับผู้บริหาร  
ระดับสูงของบริษัทมหาชนจำนวน 30 ราย แล้วนำค่าวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม  
ผลการวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านดังนี้ 1) ทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ ด้าน  
สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่นมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.93 ด้านภาวะผู้นำและแรงจูงใจมีค่า  
สัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.95 และด้านความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์มีค่าสัมประสิทธิ์  
แอลฟาเท่ากับ 0.93 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้ ด้านการสร้างโอกาสการ  
เรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.90 ด้านการส่งเสริมการตั้งคำถามและการ  
เสวนามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.97 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจมีค่า  
สัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.96 ด้านการสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้มีค่าสัมประสิทธิ์  
แอลฟาเท่ากับ 0.92 ด้านการมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ

0.91 ด้านการเชื่อมโยงองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.92 และด้านการส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.96 3) ผลการดำเนินงานระดับองค์กร ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการเงินมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.91 ด้านความพึงพอใจของลูกค้ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.91 ด้านนวัตกรรมมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.91 ด้านความยั่งยืนทางสังคมมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.86 และด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.94 4) สภาพแวดล้อมแบบвуก้า ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ ความผันผวนมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.92 ความไม่แน่นอนมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.89 ความซับซ้อนมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.85 และความคลุมเครือมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.87 5) ความคล่องตัวขององค์การประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ ความคล่องตัวในการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.87 ความคล่องตัวในด้านลูกค้า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.87 และความคล่องตัวในด้านพันธมิตรมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.94 โดยทุกตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.85 - 0.97 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามากกว่า 0.7 ขึ้นไป (Hair, 2019) จึงอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ทั้งหมด (ภาคผนวก จ)

3) การหาอำนาจจำแนก (Power of Discrimination) เพื่อพิจารณาว่าข้อคำถามจะสามารถจำแนกผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็นกลุ่มได้หรือไม่ โดยการใช้วิธีการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Item-Total Correlation) ผลจากการทดสอบพบว่าค่าอำนาจจำแนกของทุกตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.57-0.94 มากกว่า 0.4 (Johnson-Conley, 2009) ข้อคำถามจึงสามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้ รายละเอียดดังต่อไปนี้ (ภาคผนวก จ)

### 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

#### 3.7.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

- 1) จัดทำแบบสอบถามและซองเปล่าที่ระบุที่อยู่ส่งกลับพร้อมติดแสตมป์ตามจำนวนค่าส่งกลับ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ จำนวนทั้งสิ้น 830 ฉบับ
- 2) จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อแนบกับแบบสอบถามในการจัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
- 3) จัดส่งแบบสอบถามตามชื่อและที่อยู่บริษัทตามข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์ โดยใน 1 ซอง ประกอบด้วย หนังสือขอความอนุเคราะห์ แบบสอบถาม ซองเปล่าที่ระบุที่อยู่ส่งกลับพร้อมเบอร์ติดต่อ และติดแสตมป์ตามจำนวนค่าส่งกลับ

4) จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยในการช่วยติดตามแบบสอบถามการวิจัย

5) ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยจำนวนแบบสอบถามต้องมากกว่า 265 ชุด หลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ปรากฏว่ามีแบบสอบถามที่ส่งกลับและมีความถูกต้องสมบูรณ์ทั้งสิ้น 269 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 32.41 ได้จำนวนตามเกณฑ์อัตราตอบกลับทางไปรษณีย์ที่สามารถยอมรับได้คือมากกว่าร้อยละ 20 (Aaker, Kumar, & Day, 2001)

### 3.7.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้มีการกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ได้แก่ นักวิชาการจำนวน 3 คน และผู้กำหนดนโยบายในการสนับสนุนองค์ความรู้จำนวน 2 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญที่สุด เนื่องจากผู้วิจัยจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อให้สามารถเข้าถึงปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องมีความสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลให้ละเอียดมากที่สุด (ชาย โพธิสิตา, 2562) และมีอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก และปากกา

## 3.8 การจัดการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.8.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้บรรยายคุณลักษณะขององค์การที่ศึกษา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2) สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

2.1) การตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติ (Multivariate Normality) ของตัวแปร โดยพิจารณาจากความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis)

2.2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) เพื่อทดสอบความถูกต้องของการวัดที่สะท้อนจากความสามารถของตัวแปรสังเกตได้ในการวัดตัวแปรแฝงที่ออกแบบมาเพื่อให้สอดคล้องตามแนวคิดทฤษฎี ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) เพื่อทดสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบว่าตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละองค์ประกอบเป็น

ตัวแทนขององค์ประกอบนี้หรือไม่ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาด้วยค่า Factor Loadings ควรมีค่า  $\geq 0.70$  ค่า Composite Reliability (CR) ควรมีค่า  $\geq 0.70$  และ Average Variance Extracted (AVE) ควรมีค่า  $\geq 0.50$  (Hair et al., 2019) ทุกค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับ ผลการวิเคราะห์ดังตาราง 4

ตารางที่ 4 ค่าสถิติการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	Factor Loading	Reliability	CR	AVE
HC	สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น	0.91	0.92	0.93	0.82
	ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ	0.93			
	ความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์	0.88			
LO	การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	0.90	0.94	0.94	0.69
	การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา	0.82			
	การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ	0.84			
	การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้	0.82			
	การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.81			
	การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก	0.85			
	การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้	0.80			
OP	ด้านการเงิน	0.84	0.87	0.87	0.59
	ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	0.71			
	ด้านนวัตกรรม	0.82			
	ด้านความยั่งยืนทางสังคม	0.76			
	ด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม	0.72			

2.3) การวัดความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ด้วยเกณฑ์ของ Heterotrait-Monotrait Ratio 2 (HTMT2) คือ การทดสอบว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีความแตกต่างกันและไม่สัมพันธ์กันเอง ตัวแปรแฝงแต่ละโครงสร้างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและสามารถวัดในสิ่งที่โครงสร้างอื่นวัดไม่ได้ ค่า HTMT2  $< 0.90$  (Hair et al., 2019; Roemer, Schuberth, & Henseler, 2021) ค่า HTMT2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับทุนมนุษย์ 0.88 ค่า HTMT2 ทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร 0.82 และค่า HTMT2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงาน

ขององค์กร 0.80 ค่า HTMT2 เป็นไปตามเกณฑ์ (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015; Roemer, Schubert, & Henseler, 2021; Rönkkö & Cho, 2022)

3) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) ตามตารางที่ 5 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading)

3.2 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

ตารางที่ 5 ค่าสถิติและเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล

ค่าสถิติวัดความสอดคล้อง	ค่าที่ได้	เกณฑ์ที่ยอมรับว่าสอดคล้อง	ที่มา
1. ค่า $\chi^2/df$	2.62	น้อยกว่า 3	Hair et al. (2019)
2. ค่าดัชนี Goodness of Fit Index (GFI)	0.92	มากกว่า 0.90	Hair et al. (2019)
3. ค่าดัชนี Comparative Fit Index (CFI)	0.97	มากกว่า 0.94	Hair et al. (2019)
4. ค่า Tucker – Lewis Index (TLI)	0.95	มากกว่า 0.94	Hair et al. (2019)
5. ค่า Root of Mean Square Residual (RMR)	0.02	น้อยกว่า 0.08	Hair et al. (2019)
6. ค่า Root Mean Square error of Approximation (RMSEA)	0.07	น้อยกว่า 0.08	Hair et al. (2019)
7. ค่า Normed Fit Index (NFI)	0.95	มากกว่า 0.90	Ryan, Dziak, Purtil, and Bray (2023)

ตารางที่ 6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
1) ทุมนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย	การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง
2) ทุมนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย	การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง
3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย	การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง
4) สภาพแวดล้อมแบบวูเก้าแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย	การวิเคราะห์สมการถดถอย
5) ความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย	การวิเคราะห์สมการถดถอย
6) สภาพแวดล้อมแบบวูเก้าแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย	การวิเคราะห์สมการถดถอย
7) ความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย	การวิเคราะห์สมการถดถอย
8) องค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรก ระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย	การวิเคราะห์สมการถดถอย

### 3.8.2 การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

1) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) โดยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ด้วยการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยพิจารณาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ จากหลากหลายแหล่ง เช่น นักวิชาการและผู้กำหนดนโยบาย แหล่งเวลาเป็นการพิจารณาข้อมูลจากการเก็บในเวลาที่แตกต่างกันว่ามี

ความสอดคล้องกันหรือไม่ แหล่งสถานที่พิจารณาข้อมูลที่ได้มาจากสถานที่แตกต่างกันจะเหมือนกันหรือไม่ และแหล่งบุคคลพิจารณาว่าเมื่อเก็บข้อมูลหลากหลายบุคคลข้อมูลที่ได้รับจะต่างกันหรือไม่ (สุภางค์ จันทวานิช, 2565) และพิจารณาร่วมกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ

2) การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการบรรยายความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (สุภางค์ จันทวานิช, 2565) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การลดทอนข้อมูลด้วยการระบุจุดที่น่าสนใจของข้อมูลและสรุปข้อมูลให้เข้าใจง่ายตรงตามคำถามวิจัย 2) การแสดงข้อมูลเป็นกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย โดยการเลือกข้อมูลแสดงเป็นตัวอย่างเพื่อยืนยันความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การสรุปผลการวิจัย 3) การสร้างข้อสรุปและยืนยันผลการวิจัยเป็นการสังเคราะห์ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบย่อย ในช่วงแรกเพื่อสรุปเป็นคำตอบหลักของงานวิจัย และตรวจสอบยืนยันความถูกต้องขั้นสุดท้ายก่อนสรุปเป็นผลการวิจัย (นิศา ชูโต, 2551)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยได้แก่ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของทุนมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของทุนมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย 4) เพื่อทดสอบบทบาทของสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย 5) เพื่อทดสอบบทบาทของความคล่องตัวขององค์กรในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย 6) เพื่อทดสอบบทบาทของสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย 7) เพื่อทดสอบบทบาทของความคล่องตัวขององค์กรในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย 8) เพื่อทดสอบบทบาทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในฐานะตัวแปรแทรก ระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย 9) เพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยและมีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

#### 4.1 ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

- 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2) ข้อมูลทั่วไปของบริษัทมหาชน
- 3) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับทุนมนุษย์
- 4) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมธุรกิจแบบวูก้า
- 5) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 6) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร
- 7) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กร
- 8) ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น
- 9) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
- 10) ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย
- 11) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

##### 4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

- 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย
- 2) ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน (เช่น รายได้ กำไร อัตราส่วนทางการเงิน) ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย
- 3) ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน (ความพึงพอใจของลูกค้านวัตกรรม และความยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม) ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

#### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

##### 4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และ ประสบการณ์การทำงาน โดยแจกแจงข้อมูลด้วยความถี่และร้อยละ มีรายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=269)

ข้อมูลส่วนบุคคล	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	108	40.10
	หญิง	161	59.90
อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	7	2.60
	31-40 ปี	80	29.70
	41-50 ปี	106	39.40
	มากกว่า 50 ปี	76	28.30
ระดับการศึกษาสูงสุด	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	93	34.60
	สูงกว่าปริญญาตรี	176	65.40
ประสบการณ์การทำงาน	น้อยกว่า 5 ปี	3	1.10
	5-10 ปี	53	19.70
	11-15 ปี	49	18.20
	มากกว่า 15 ปี	164	61.00
ภาพรวม		269	100

จากตารางที่ 7 พบว่าข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 269 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 59.90) มีอายุ 41-50 ปี (ร้อยละ 39.40) ระดับการศึกษาสูงสุดจบการศึกษามากกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 65.40) และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 61.00)

#### 4.2.2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทมหาชน

ข้อมูลทั่วไปของบริษัทมหาชน ซึ่งประกอบด้วย ขนาดธุรกิจ ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และประเภทธุรกิจ โดยแจกแจงข้อมูลด้วยความถี่และร้อยละ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกิจการ

(n=269)

ข้อมูลทั่วไปของกิจการ	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดธุรกิจ	ทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 300 ล้านบาท	50	18.59
	ทุนจดทะเบียน 301-1,000 ล้านบาท	99	36.80
	ทุนจดทะเบียนมากกว่า 1,000 ล้านบาท	120	44.61
ระยะเวลาการดำเนินงาน ของธุรกิจ	น้อยกว่า 5 ปี	15	5.58
	5-10 ปี	16	5.95
	11-15 ปี	15	5.58
	มากกว่า 15 ปี	223	82.90
จำนวนพนักงาน	น้อยกว่า 500 คน	90	33.50
	500-3,000 คน	124	46.10
	3,001-5,000 คน	27	10.00
	5,001-10,000 คน	12	4.50
	มากกว่า 10,000 คน	16	5.90
ประเภทธุรกิจ	การผลิต	132	49.07
	การบริการ	111	41.26
	การค้า (ค้าส่ง/ค้าปลีก)	26	9.67
<b>ภาพรวม</b>		<b>269</b>	<b>100</b>

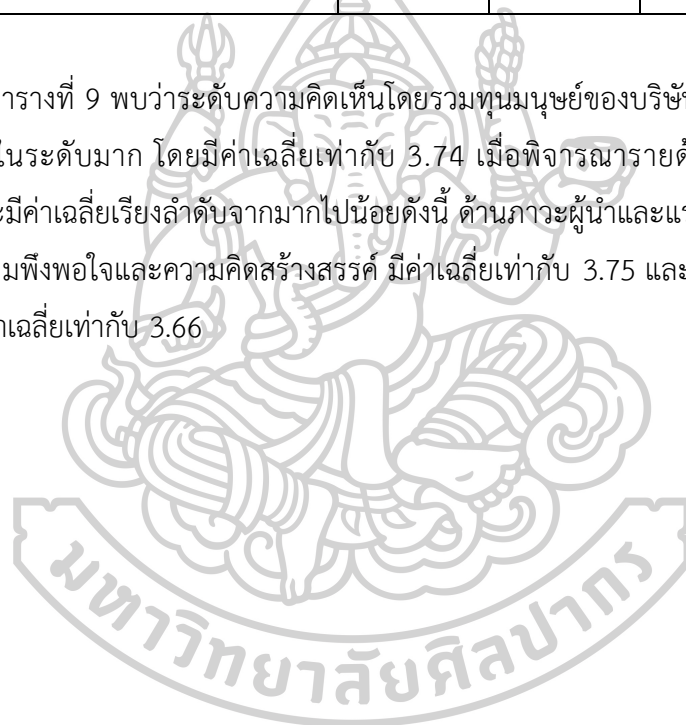
จากตารางที่ 8 พบว่าบริษัทมหาชนในประเทศไทยที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ธุรกิจมีทุนจดทะเบียนมากกว่า 1,000 ล้านบาท (ร้อยละ 44.61) มีระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 82.90) มีจำนวนพนักงาน 500-3,000 คน (ร้อยละ 46.10) ประเภทธุรกิจที่ดำเนินการคือ การผลิต (ร้อยละ 49.07)

#### 4.2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทุนมนุษย์ของบริษัทมหาชน

ตารางที่ 9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทุนมนุษย์ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

ทุนมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	s.d.	แปลผล
สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น	3.66	0.69	ระดับมาก
ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ	3.82	0.65	ระดับมาก
ความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์	3.75	0.66	ระดับมาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.62</b>	<b>ระดับมาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่าระดับความคิดเห็นโดยรวมทุนมนุษย์ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านภาวะผู้นำและแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ด้านความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และด้านสมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66



ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะพนักงานที่โดดเด่นจำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะ พนักงานที่โดดเด่น	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่า เฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. องค์กรของท่านมีบุคลากร ที่มีความสามารถอยู่ในระดับ ที่เหมาะสม	2 (1)	9 (3)	80 (30)	137 (51)	41 (15)	3.77	0.77	มาก
2. องค์กรของท่านมีบุคลากร ที่ได้รับการเตรียมความ พร้อมสำหรับการสืบทอด ตำแหน่งงาน	15 (6)	12 (4)	94 (35)	117 (43)	31 (12)	3.51	0.95	มาก
3. องค์กรของท่านมีบุคลากร ที่ได้รับการพัฒนาทักษะ ตามความจำเป็น	2 (1)	7 (3)	65 (24)	132 (49)	63 (23)	3.92	0.80	มาก
4. องค์กรของท่านมีบุคลากร ที่มีทักษะโดดเด่น หรือมี พรสวรรค์พิเศษ	4 (1)	13 (5)	121 (45)	96 (36)	35 (13)	3.54	0.83	มาก
5. องค์กรของท่านมีบุคลากร ที่ได้รับการยอมรับอย่าง กว้างขวางว่ามีความสามารถ โดดเด่น	2 (1)	16 (6)	118 (44)	93 (35)	40 (15)	3.57	0.84	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.66</b>	<b>0.69</b>	<b>ระดับมาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่าระดับความคิดเห็นทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะพนักงานที่โดดเด่นของบริษัทมหาชนในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ องค์กรของท่าน มีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะตามความจำเป็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 องค์กร

ของท่านมีบุคลากรที่มีความสามารถอยู่ในระดับที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีความสามารถโดดเด่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีทักษะโดดเด่นหรือมีพรสวรรค์พิเศษ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และองค์กรของท่านมีบุคลากรที่ได้รับการเตรียมความพร้อมสำหรับการสืบทอดตำแหน่งงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นทุนมนุษย์ด้านภาวะผู้นำและแรงจูงใจจำแนกเป็นรายชื่อ

ภาวะผู้นำ และแรงจูงใจ	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่า เฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
6. องค์กรของท่านมีบุคลากร ที่ตั้งใจทำงานให้ดีที่สุดเสมอ	2 (1)	2 (1)	53 (20)	151 (56)	61 (23)	3.99	0.72	มาก
7. องค์กรของท่านมีบุคลากร ที่มีทักษะความเป็นผู้นำ	4 (1)	7 (3)	101 (38)	116 (43)	41 (15)	3.68	0.82	มาก
8. องค์กรของท่านมีบุคลากร ที่ประเมินผลงานของตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็น ต่อการสร้างผลงานที่ดีขึ้น ในครั้งต่อไป	8 (3)	7 (3)	70 (26)	139 (52)	45 (17)	3.77	0.86	มาก
9. องค์กรของท่านมีบุคลากร ที่ปฏิบัติงานด้วยพลังเต็ม เปี่ยม	2 (1)	4 (1)	81 (30)	140 (52)	42 (16)	3.80	0.74	มาก
10. องค์กรของท่านมี บุคลากรที่เรียนรู้การทำงาน จากเพื่อนร่วมงานและบุคคล อื่น	4 (1)	2 (1)	71 (26)	141 (52)	51 (19)	3.87	0.78	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.82</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่าระดับความคิดเห็นทุนมนุษย์ด้านภาวะผู้นำและแรงจูงใจของบริษัทมหาชนในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ องค์การของท่านมีบุคลากรที่ตั้งใจทำงานให้ดีที่สุดเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 องค์การของท่านมีบุคลากรที่เรียนรู้การทำงานจากเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 องค์การของท่านมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยพลังอันเต็มเปี่ยม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 องค์การของท่านมีบุคลากรที่ประเมินผลงานของตนเองเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสร้างผลงานที่ดีขึ้นในครั้งต่อไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และองค์การของท่านมีบุคลากรที่มีทักษะความเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นทุนมนุษย์ด้านความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์จำแนกเป็นรายชื่อ

ความพึงพอใจ และความคิดสร้างสรรค์	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
11. องค์การของท่านมีบุคลากร ที่สามารถสร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	4 (1)	23 (9)	104 (39)	111 (41)	27 (10)	3.50	0.84	มาก
12. องค์การของท่านมีบุคลากร ที่มีความคิดสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ ๆ	4 (1)	11 (4)	111 (41)	116 (43)	27 (10)	3.56	0.79	มาก
13. องค์การของท่านมีบุคลากร ที่มีความพึงพอใจและความ จงรักภักดีต่อองค์กร	2 (1)	2 (1)	53 (20)	153 (57)	59 (22)	3.99	0.72	มาก
14. องค์การของท่านมีบุคลากร ที่แสดงออกถึงความรักและ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	2 (1)	2 (1)	63 (23)	143 (53)	59 (22)	3.95	0.74	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.75</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 พบว่าระดับความคิดเห็นทุนมนุษย์ด้านความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจของบริษัทมหาชนในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจและความจงรักภักดีต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 องค์กรของท่านมีบุคลากรที่แสดงออกถึงความรักและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และ องค์กรของท่านมีบุคลากรที่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

#### 4.2.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบวูก้า

ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบวูก้า

สภาพแวดล้อมธุรกิจแบบวูก้า	ค่าเฉลี่ย	s.d.	แปลผล
ความผันผวน	3.11	0.80	ระดับปานกลาง
ความไม่แน่นอน	2.76	0.75	ระดับปานกลาง
ความซับซ้อน	3.10	0.81	ระดับปานกลาง
ความคลุมเครือ	2.46	0.69	ระดับน้อย
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.86</b>	<b>0.61</b>	<b>ระดับปานกลาง</b>

จากตารางที่ 13 พบว่าระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมธุรกิจแบบวูก้าของบริษัทมหาชนในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความผันผวนมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.11 อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ด้านความซับซ้อนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความไม่แน่นอนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 อยู่ในระดับปานกลาง และด้านความคลุมเครือมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 2.46 อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพแวดล้อมแบบวง  
ก้านด้านความผันผวนจำแนกเป็นรายข้อ

ความผันผวน	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. องค์กรของท่านมองว่า การวางแผนเป็นเรื่องยาก เนื่องจากสภาพแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว	12 (4)	60 (22)	104 (39)	55 (20)	38 (14)	3.17	1.07	ปานกลาง
2. องค์กรของท่านมักเผชิญ กับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมรูปแบบ ใหม่แบบไม่ทันตั้งตัว	9 (3)	68 (25)	103 (38)	66 (25)	23 (9)	3.10	0.98	ปานกลาง
3. องค์กรของท่านไม่ สามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ช้องกับการดำเนิน ธุรกิจได้ เนื่องจาก สภาพแวดล้อมธุรกิจมีอัตรา การเปลี่ยนแปลงสูง	9 (3)	57 (21)	115 (43)	59 (22)	29 (11)	3.16	0.99	ปานกลาง
4. องค์กรของท่านต้อง เปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์บ่อย เนื่องจากสภาพแวดล้อมทาง ธุรกิจเปลี่ยนแปลง	15 (6)	64 (24)	98 (36)	69 (26)	23 (9)	3.08	1.03	ปานกลาง
5. องค์กรของท่านมักเผชิญ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ แบบฉับพลัน	17 (6)	69 (26)	94 (35)	63 (23)	26 (10)	3.04	1.06	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.11</b>	<b>0.8</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 14 พบว่าระดับความคิดเห็นของสภาพแวดล้อมธุรกิจแบบวูก้าด้านความ ผันผวนของบริษัทมหาชนในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ องค์กรของท่านมองว่าการวางแผนเป็นเรื่องยาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 องค์กรของท่านไม่สามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมธุรกิจมีอัตราการเปลี่ยนแปลงสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 อยู่ในระดับปานกลาง องค์กรของท่านมักเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมรูปแบบใหม่แบบไม่ทันตั้งตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 องค์กรของท่านต้องเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์บ่อย เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 และองค์กรของท่านมักเผชิญสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แบบฉับพลัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพแวดล้อมแบบวูก้าด้านความไม่แน่นอนจำแนกเป็นรายข้อ

ความไม่แน่นอน	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับความคิดเห็น
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
6. องค์กรของท่านพยากรณ์ผลการดำเนินงานได้อย่างยากลำบาก	15 (6)	69 (26)	121 (45)	47 (17)	17 (6)	2.93	0.95	ปานกลาง
7. องค์กรของท่านไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามความคาดหวังได้เป็นประจำ	19 (7)	108 (40)	95 (35)	44 (16)	3 (1)	2.64	0.88	ปานกลาง

ตารางที่ 15 (ต่อ) ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพแวดล้อมแบบวูโก้ด้านความไม่แน่นอนจำแนกเป็นรายชื่อ

ความไม่แน่นอน	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความคิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
8. องค์กรของท่านไม่สามารถจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ	6 (2)	114 (42)	89 (33)	53 (20)	7 (3)	2.78	0.88	ปาน กลาง
9. องค์กรของท่านไม่สามารถคาดการณ์แนวโน้มความก้าว หน้าของเทคโนโลยีและความต้องการลูกค้าเนื่องจากมีความไม่แน่นอนสูง	19 (7)	98 (36)	92 (34)	55 (20)	5 (2)	2.74	0.93	ปาน กลาง
10. องค์กรของท่านมักพบสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจไม่เพียงพอ	32 (12)	79 (29)	105 (39)	43 (16)	10 (4)	2.70	1.00	ปาน กลาง
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>2.759</b>	<b>0.75</b>	<b>ปาน กลาง</b>

จากตารางที่ 15 พบว่าระดับความคิดเห็นของสภาพแวดล้อมธุรกิจแบบวูโก้ด้านความไม่แน่นอนของบริษัทมหาชนในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.759 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ องค์กรของท่านพยากรณ์ผลการดำเนินงานได้อย่างยากลำบาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 2.93 องค์กรของท่านไม่สามารถจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 องค์กรของท่านไม่สามารถคาดการณ์แนวโน้มความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความต้องการลูกค้าเนื่องจากมีความไม่แน่นอนสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 องค์กรของท่านมักพบสถานการณ์ทางธุรกิจที่มี

ข้อมูลประกอบการตัดสินใจไม่เพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 และองค์กรของท่านไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามความคาดหวังได้เป็นประจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพแวดล้อมแบบวงก้าด้านความซับซ้อนจำแนกเป็นรายชื่อ

ความซับซ้อน	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
11. องค์กรของท่านมีผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมาก ทำให้การดำเนินธุรกิจมีความสลับซับซ้อน	1 (0)	53 (20)	144 (54)	39 (14)	32 (12)	3.18	0.90	ปานกลาง
12. องค์กรของท่านมีปัจจัยที่เชื่อมโยงกันจำนวนมากทำให้ยุ่งยากในการตัดสินใจทางธุรกิจ	9 (3)	51 (19)	110 (41)	59 (22)	40 (15)	3.26	1.04	ปานกลาง
13. องค์กรของท่านมีโครงสร้างที่ซับซ้อนทำให้หลายครั้งเกิดความยุ่งยากในการดำเนินธุรกิจ	16 (6)	80 (30)	111 (41)	36 (13)	26 (10)	2.91	1.03	ปานกลาง
14. องค์กรของท่านได้รับผลกระทบอย่างมากจากสภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย/การเมืองที่ซับซ้อน	12 (4)	67 (25)	109 (41)	56 (21)	25 (9)	3.06	1.00	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.101</b>	<b>0.81</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 16 พบว่าระดับความคิดเห็นสภาพแวดล้อมธุรกิจแบบวงก้าด้านความซับซ้อนของบริษัทมหาชนในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.101 เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ องค์กรของท่านมีปัจจัยที่เชื่อมโยงกันจำนวนมาก ทำให้ยุ่งยากในการตัดสินใจทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย

สูงสุดเท่ากับ 3.26 องค์กรของท่านมีผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมากทำให้การดำเนินธุรกิจมีความ สลับซับซ้อน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 องค์กรของท่านได้รับผลกระทบอย่างมากจากสภาพแวดล้อมด้าน กฎหมาย/การเมืองที่ซับซ้อน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 และองค์กรของท่านมีโครงสร้างที่ซับซ้อนทำให้ หลายครั้งเกิดความยุ่งยากในการดำเนินธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพแวดล้อมแบบวู ก้าด้านความคลุมเครือจำแนกเป็นรายชื่อ

ความคลุมเครือ	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
15. องค์กรของท่านมีสภาพ แวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ที่ไม่ชัดเจน	13 (5)	112 (42)	111 (41)	26 (10)	7 (3)	2.64	0.82	ปานกลาง
16. องค์กรของท่านไม่ สามารถวิเคราะห์/จำแนก ปัจจัยที่เป็นโอกาสและ อุปสรรคที่ส่งผลต่อการ ดำเนินธุรกิจได้อย่างชัดเจน	26 (10)	128 (48)	94 (35)	14 (5)	7 (3)	2.43	0.84	น้อย
17. องค์กรของท่านมีการ สื่อสารที่ไม่ชัดเจน	25 (9)	147 (55)	62 (23)	19 (7)	16 (6)	2.46	0.97	น้อย
18. องค์กรของท่านมีการ เชื่อมต่องานของสวน งานต่าง ๆ อย่างคลุมเครือ	41 (15)	144 (54)	52 (19)	21 (8)	11 (4)	2.32	0.96	น้อย
19. องค์กรของท่านมีลูกค้าที่ มีความต้องการไม่ชัดเจนและ ยากต่อการวิเคราะห์พฤติ กรรม	32 (12)	123 (46)	85 (32)	21 (8)	8 (3)	2.44	0.91	น้อย
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>2.458</b>	<b>0.69</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 17 พบว่าระดับความคิดเห็นสภาพแวดล้อมธุรกิจแบบวงก้าด้านความคลุมเครือของบริษัทมหาชนในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.458 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า องค์กรของท่านมีสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่ไม่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 2.64 อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 อยู่ในระดับน้อย องค์กรของท่านมีลูกค้าที่มีความต้องการไม่ชัดเจน และยากต่อการวิเคราะห์พฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.44 อยู่ในระดับน้อย องค์กรของท่านไม่สามารถวิเคราะห์/จำแนกปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.43 อยู่ในระดับน้อย และองค์กรของท่านมีการเชื่อมต่อการทำงานของสวนงานต่าง ๆ อยางคลุมเครือ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 2.32 อยู่ในระดับน้อย

#### 4.2.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	s.d.	แปลผล
การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.87	0.69	ระดับมาก
การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา	3.91	0.72	ระดับมาก
การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ	3.87	0.71	ระดับมาก
การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้	3.75	0.75	ระดับมาก
การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.65	0.72	ระดับมาก
การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก	3.83	0.61	ระดับมาก
การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้	3.93	0.73	ระดับมาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.6</b>	<b>ระดับมาก</b>

จากตารางที่ 18 พบว่าระดับความคิดเห็นโดยรวมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ด้านการส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ด้านการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ด้านการเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.83 ด้านสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และด้านการมอบอำนาจและการมีส่วนร่วมกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจำแนกเป็นรายชื่อ

การสร้างโอกาสการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. องค์กรของท่านสามารถเปิดเผยข้อผิดพลาดเพื่อเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเหล่านั้น	4 (1)	16 (6)	91 (34)	115 (43)	43 (16)	3.66	0.87	มาก
2. องค์กรของท่านสนับสนุนเงินและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร	4 (1)	13 (5)	68 (25)	109 (41)	75 (28)	3.88	0.92	มาก
3. องค์กรของท่านส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากรในขณะที่ทำงานตามตำแหน่งหน้าที่	0 (0)	7 (3)	35 (13)	147 (55)	80 (30)	4.12	0.72	มาก
4. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มองว่าปัญหาในการทำงานเป็นโอกาสในการเรียนรู้	0 (0)	14 (5)	72 (27)	126 (47)	57 (21)	3.84	0.82	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.87</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 19 พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ องค์กรของท่านส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากรในขณะที่ทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 องค์กรของท่านสนับสนุนเงินและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อการเรียนรู้

ต่อเนื่องของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มองว่าปัญหาในการทำงาน เป็นโอกาสในการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และองค์กรของท่านสามารถเปิดเผยข้อผิดพลาดเพื่อ เรียนรู้จากข้อผิดพลาดเหล่านั้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนาจำแนกเป็นรายชื่อ

การส่งเสริมการตั้งคำถาม และการเสวนา	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
5. องค์กรของท่านมีบุคลากร ที่สามารถให้ข้อเสนอแนะต่อ กันอย่างเปิดเผยและตรงไป ตรงมา	2 (1)	14 (5)	62 (23)	130 (48)	61 (23)	3.87	0.85	มาก
6. องค์กรของท่านมีบุคลากร ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่นอย่างเต็มใจเสมอ	2 (1)	12 (4)	72 (27)	117 (43)	66 (25)	3.87	0.86	มาก
7. องค์กรของท่านมีบุคลากร ที่ปฏิบัติต่อกันด้วยความ เคารพและความไว้วางใจ ต่อกัน	2 (1)	12 (4)	73 (27)	128 (48)	54 (20)	3.82	0.83	มาก
8. องค์กรของท่านสนับสนุน ให้พนักงานแสดงความคิด เห็นอย่างเปิดเผยเป็นผล	0 (0)	8 (3)	40 (15)	147 (55)	74 (28)	4.07	0.74	มาก
9. องค์กรของท่านสนับสนุน วัฒนธรรมการตั้งคำถามเพื่อ พัฒนาการทำงาน	2 (1)	11 (4)	50 (19)	146 (54)	60 (22)	3.93	0.80	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.91</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 20 พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนาของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นเหตุเป็นผลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 องค์กรของท่านสนับสนุนวัฒนธรรมการตั้งคำถามเพื่อพัฒนาการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเต็มใจเสมอและองค์กรของท่านมีบุคลากรที่สามารถให้ข้อเสนอแนะต่อกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.87 และองค์กรของท่านมีบุคลากรที่ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและความไว้วางใจต่อกันมีค่าเฉลี่ย 3.82

ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจจำแนกเป็นรายข้อ

การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีม และการร่วมแรงร่วมใจ	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
10. องค์กรของท่านมีทีม/ กลุ่มที่มีอิสระในการปรับ เป้าหมายตามความจำเป็น	2 (1)	17 (6)	83 (31)	124 (46)	43 (16)	3.70	0.84	มาก
11. องค์กรของท่านมีทีม/ กลุ่มที่ปฏิบัติต่อสมาชิกอย่าง เท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึง ตำแหน่งงาน วัฒนธรรม และ ความแตกต่างใด ๆ	4 (1)	9 (3)	76 (28)	106 (39)	74 (28)	3.88	0.90	มาก
12. องค์กรของท่านมุ่งเน้น ทั้งผลงานและประสิทธิภาพ ของทีม/กลุ่ม	2 (1)	6 (2)	36 (13)	150 (56)	75 (28)	4.08	0.75	มาก
13. องค์กรของท่านมีการ มอบรางวัลสำหรับความ สำเร็จในฐานะทีม/กลุ่ม	4 (1)	14 (5)	76 (28)	113 (42)	62 (23)	3.80	0.90	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.87</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 21 พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจของบริษัทมหาชนในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ องค์กรของท่านมุ่งเน้นทั้งผลงานและประสิทธิภาพของทีม/กลุ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 องค์กรของท่านมีทีม/กลุ่มที่ปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งงาน วัฒนธรรม และความแตกต่างใด ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 องค์กรของท่านมีการมอบรางวัลสำหรับความสำเร็จในฐานะทีม/กลุ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และองค์กรของท่านมีทีม/กลุ่มที่มีอิสระในการปรับเป้าหมายตามความจำเป็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้จำแนกเป็นรายชื่อ

การสร้างระบบจัดเก็บ และแพร่กระจายความรู้	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
14. องค์กรของท่านใช้การ สื่อสารสองทางเป็นประจำ	2 (1)	18 (7)	56 (21)	132 (49)	61 (23)	3.86	0.87	มาก
15. องค์กรของท่านมีระบบ ที่ช่วยให้บุคลากรได้รับข้อมูล ที่จำเป็นอย่างรวดเร็วและ ง่ายดาย	0 (0)	14 (5)	50 (19)	133 (49)	72 (27)	3.98	0.81	มาก
16. องค์กรของท่านมีฐาน ข้อมูลสำหรับบุคลากรที่ทันสมัย	7 (3)	16 (6)	78 (29)	117 (43)	51 (19)	3.70	0.93	มาก
17. องค์กรของท่านจัดทำ บทเรียนในระบบสารสนเทศ ให้แก่บุคลากรทุกตำแหน่ง	9 (3)	37 (14)	93 (35)	87 (32)	43 (16)	3.44	1.02	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.75</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 22 พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าองค์กรของท่านมีระบบที่ช่วยให้บุคลากรได้รับข้อมูลที่จำเป็นอย่างรวดเร็วและง่ายตายมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ องค์กรของท่านใช้การสื่อสารสองทางเป็นประจำ (เช่น ระบบข้อเสนอแนะ กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ การรับฟังผู้บริหารระดับสูง หรือการประชุมแบบเปิด) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก องค์กรของท่านมีฐานข้อมูลสำหรับบุคลากรที่ทันสมัยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 อยู่ในระดับมาก และองค์กรของท่านจัดทำบทเรียนในระบบสารสนเทศให้แก่บุคลากรทุกตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.44 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมอบอำนาจและการมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกเป็นรายข้อ

การมอบอำนาจและการมีส่วนร่วม	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับความคิดเห็น
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
18. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและยอมรับผิดชอบส่วนบุคคล	0 (0)	18 (7)	71 (26)	121 (45)	59 (22)	3.82	0.85	มาก
19. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร	8 (3)	32 (12)	85 (32)	98 (36)	46 (17)	3.53	1.01	มาก
20. องค์กรของท่านมอบอำนาจแก่บุคลากรในการจัดการทรัพยากรเพื่อความสำเร็จของงาน	0 (0)	20 (7)	72 (27)	129 (48)	48 (18)	3.76	0.83	มาก

ตารางที่ 23 (ต่อ) ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นองค์กร  
 แห่งการเรียนรู้ด้านการมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกเป็นรายข้อ

การมอบอำนาจ และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
21. องค์กรของท่านสนับสนุนบุคลากรให้แบกรับความเสี่ยงที่คำนวณไว้แล้ว และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง	7 (3)	27 (10)	117 (43)	96 (36)	22 (8)	3.37	0.87	ปานกลาง
22. องค์กรของท่านสร้างความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์และเป้าหมายในระดับต่าง ๆ	0 (0)	18 (7)	74 (28)	123 (46)	54 (20)	3.79	0.84	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.65</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 23 พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบริษัทยักษ์ในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบส่วนบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ องค์กรของท่านสร้างความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์และเป้าหมายในระดับต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 อยู่ในระดับมาก องค์กรของท่านมอบอำนาจแก่บุคลากรในการจัดการทรัพยากรเพื่อความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 อยู่ในระดับมาก องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 อยู่ในระดับมาก และองค์กรของท่านสนับสนุนบุคลากรให้แบกรับความเสี่ยงที่คำนวณไว้แล้ว และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.37 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นองค์กร  
 แห่งการเรียนรู้ด้านการเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกจำแนกเป็นรายข้อ

การเชื่อมโยงองค์กรกับ สภาพแวดล้อมภายนอก	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
23. องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรสามารถสร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัว	2 (1)	8 (3)	98 (36)	125 (46)	36 (13)	3.69	0.77	มาก
24. องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกและใช้ข้อมูลเพื่อปรับแนวทางการทำงาน	0 (0)	15 (6)	82 (30)	136 (51)	36 (13)	3.72	0.76	มาก
25. องค์กรของท่านสนับสนุนบุคลากรให้นำความคิดของลูกค้ายามาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ	0 (0)	10 (4)	42 (16)	159 (59)	58 (22)	3.99	0.72	มาก
26. องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร	2 (1)	14 (5)	46 (17)	141 (52)	66 (25)	3.95	0.83	มาก
27. องค์กรของท่านทำงานร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการร่วมกัน	0 (0)	18 (7)	74 (28)	111 (41)	66 (25)	3.84	0.87	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.83</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 24 พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ องค์กรของท่านสนับสนุนบุคลากรให้นำความคิดของลูกค้ำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 องค์กรของท่านทำงานร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการร่วมกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกและใช้ข้อมูลเพื่อปรับแนวทางการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และองค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรสามารถสร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้จำแนกเป็นรายชื่อ

การส่งเสริมผู้นำ เชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
28. องค์กรของท่านมีผู้นำที่สนับสนุนคำขอเพื่อการเรียนรู้และการฝึกอบรมของบุคลากร	0 (0)	6 (2)	46 (17)	133 (49)	84 (31)	4.10	0.75	มาก
29. องค์กรของท่านมีผู้นำที่แบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งแนวโน้มของอุตสาหกรรมและทิศทางขององค์กรแก่บุคลากร	2 (1)	21 (8)	67 (25)	117 (43)	62 (23)	3.80	0.91	มาก
30. องค์กรของท่านมีผู้นำที่ให้คำปรึกษาและฝึกสอนผู้นำระดับรองลงมา	2 (1)	9 (3)	83 (31)	122 (45)	53 (20)	3.80	0.82	มาก

ตารางที่ 25 (ต่อ) ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นขององค์กร  
 แห่งการเรียนรู้ด้านการส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้จำแนกเป็นรายชื่อ

การส่งเสริมผู้นำ เชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
31. องค์กรของท่านมีผู้นำที่ มองหาโอกาสในการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	0 (0)	9 (3)	66 (25)	105 (39)	89 (33)	4.02	0.84	มาก
32. องค์กรของท่านมีผู้นำที่ สามารถออกแบบกลยุทธ์ การเรียนรู้เพื่อสร้างผลลัพธ์ ทางธุรกิจ	2 (1)	10 (4)	72 (27)	109 (41)	76 (28)	3.92	0.87	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.93</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 25 พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์  
 ในการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
 3.93 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้  
 องค์กรของท่านมีผู้นำที่สนับสนุนคำขอเพื่อการเรียนรู้และการฝึกอบรมของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
 4.10 องค์กรของท่านมีผู้นำที่มองหาโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 องค์กร  
 ของท่านมีผู้นำที่สามารถออกแบบกลยุทธ์การเรียนรู้เพื่อสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92  
 องค์กรของท่านมีผู้นำที่ให้คำปรึกษาและฝึกสอนผู้นำระดับรองลงมา และองค์กรของท่านมีผู้นำที่  
 แบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง แนวโน้มของอุตสาหกรรม และทิศทางขององค์กรแก่บุคลากรมีค่าเฉลี่ย  
 เท่ากันที่ 3.80

#### 4.2.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 26 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	s.d.	แปลผล
ด้านการเงิน	3.33	0.72	ระดับปานกลาง
ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	3.63	0.72	ระดับมาก
ด้านนวัตกรรม	3.55	0.76	ระดับมาก
ด้านความยั่งยืนทางสังคม	3.42	0.72	ระดับปานกลาง
ด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม	3.55	0.74	ระดับมาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.50</b>	<b>0.59</b>	<b>ระดับมาก</b>

จากตารางที่ 26 พบว่าระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรของบริษัมหาชนในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความพึงพอใจของลูกค้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.63 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 อยู่ในระดับมาก ด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 อยู่ในระดับมาก ด้านความยั่งยืนทางสังคมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.33 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 27 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการดำเนินงานด้านการเงินจำแนกเป็นรายข้อ

ด้านการเงิน	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. องค์กรของท่านมีกำไรสุทธิสูงกว่าคู่แข่งหลัก	3 (1)	47 (17)	138 (51)	53 (20)	28 (10)	3.21	0.89	ปานกลาง
2. องค์กรของท่านมีรายได้สูงกว่าคู่แข่งหลัก	6 (2)	35 (13)	139 (52)	60 (22)	29 (11)	3.26	0.90	ปานกลาง
3. องค์กรของท่านมีกระแสเงินสดสูงกว่าคู่แข่งหลัก	6 (2)	24 (9)	150 (56)	66 (25)	23 (9)	3.28	0.83	ปานกลาง
4. องค์กรของท่านมีอัตราส่วนทางการเงินและความสามารถในการทำกำไรดีกว่าคู่แข่งหลัก	3 (1)	38 (14)	141 (52)	62 (23)	25 (9)	3.25	0.85	ปานกลาง
5. องค์กรของท่านได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนตามเป้าหมาย	5 (2)	23 (9)	125 (46)	98 (36)	18 (7)	3.38	0.81	ปานกลาง
6. องค์กรของท่านมียอดขายเติบโตเพิ่มขึ้น	3 (1)	32 (12)	82 (30)	108 (40)	44 (16)	3.59	0.94	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.33</b>	<b>0.72</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 27 พบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงินของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.328 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า องค์กรของท่านมียอดขายเติบโตเพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.59 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ องค์กรของท่านได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนตามเป้าหมายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 อยู่ในระดับปานกลาง องค์กรของท่านมีกระแสเงินสดสูงกว่าคู่แข่งหลักมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 อยู่ในระดับปานกลาง องค์กรของท่านมีรายได้สูงกว่าคู่แข่งหลักมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 อยู่ในระดับปานกลาง องค์กรของท่านมีอัตราส่วนทางการเงินและความสามารถในการทำกำไรดีกว่าคู่แข่งหลักมีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.25 อยู่ในระดับปานกลาง และองค์กรของท่านมีกำไรสุทธิสูงกว่าคู่แข่งหลักมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.21 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 28 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการดำเนินงานขององค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้าจำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านความพึงพอใจ ของลูกค้า	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
7. องค์กรของท่านตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของผู้บริโภค	0 (0)	19 (7)	67 (25)	143 (53)	40 (15)	3.76	0.79	มาก
8. องค์กรของท่านมีความตั้งใจซื้อของลูกค้าเพิ่มขึ้น	2 (1)	24 (9)	100 (37)	111 (41)	32 (12)	3.55	0.84	มาก
9. องค์กรของท่านมีความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น	0 (0)	12 (4)	98 (36)	113 (42)	46 (17)	3.72	0.80	มาก
10. องค์กรของท่านมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น	4 (1)	27 (10)	100 (37)	102 (38)	36 (13)	3.52	0.90	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.64</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 28 พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้าของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ องค์กรของท่านตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของผู้บริโภคมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 องค์กรของท่านมีความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 องค์กรของท่านมีความตั้งใจซื้อของลูกค้าเพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 และองค์กรของท่านมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

ตารางที่ 29 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมจำแนกเป็นรายข้อ

ด้านนวัตกรรม	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
11. องค์กรของท่านพัฒนากระบวนการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง	0 (0)	15 (6)	65 (24)	136 (51)	53 (20)	3.84	0.80	มาก
12. องค์กรของท่านพัฒนาสิทธิบัตรใหม่และดูแลทรัพย์สินทางปัญญาที่บริษัทมี	21 (8)	51 (19)	83 (31)	69 (26)	45 (17)	3.25	1.17	ปานกลาง
13. องค์กรของท่านรับบุคลากรที่มีแนวคิดใหม่และสามารถสร้างนวัตกรรม	0 (0)	28 (10)	75 (28)	116 (43)	50 (19)	3.70	0.89	มาก
14. องค์กรของท่านมีนวัตกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมากกว่าคู่แข่งหลัก	0 (0)	33 (12)	96 (36)	102 (38)	38 (14)	3.54	0.88	มาก
15. องค์กรของท่านมีจำนวนลูกค้ามากขึ้นเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของสินค้าที่มีนวัตกรรม	6 (2)	41 (15)	73 (27)	127 (47)	22 (8)	3.44	0.92	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.55</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 29 พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.553 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า องค์กรของท่านพัฒนากระบวนการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.84 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือองค์กรของท่านรับบุคลากรที่มีแนวคิดใหม่และ

สามารถสร้างนวัตกรรมเข้าทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 อยู่ในระดับมาก องค์กรของท่านมีนวัตกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมากกว่าคู่แข่งหลักมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 อยู่ในระดับมาก องค์กรของท่านมีจำนวนลูกค้ามากขึ้นเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของสินค้าที่มีนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 อยู่ในระดับปานกลาง และองค์กรของท่านพัฒนาสิทธิบัตรใหม่และดูแลทรัพย์สินทางปัญญาที่ บริษัทมีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.25 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 30 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการดำเนินงานของ องค์กรด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมจําแนกเป็นรายชื่อ

ด้านความยั่งยืน ทางสิ่งแวดล้อม	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
16. องค์กรของท่านมี ประสิทธิภาพการใช้ วัตถุดิบดีขึ้น	4 (1)	21 (8)	83 (31)	120 (45)	41 (15)	3.64	0.88	มาก
17. องค์กรของท่านมี ปริมาณการใช้ทรัพยากร ลดลง (พลังงาน)	0 (0)	31 (12)	90 (33)	114 (42)	34 (13)	3.56	0.86	มาก
18. องค์กรของท่านมี เปอร์เซ็นต์ของวัสดุ รีไซเคิลเพิ่มขึ้น	2 (1)	29 (11)	100 (37)	99 (37)	39 (14)	3.54	0.90	มาก
19. องค์กรของท่านมี อัตราส่วนของเสียลดลง (เช่น จำนวนกิโกรัมของ เสียต่อจำนวนผลิตภัณฑ์)	9 (3)	23 (9)	104 (39)	102 (38)	31 (12)	3.46	0.92	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.55</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 30 พบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมของ บริษัทมหาชนในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 เมื่อ พิจารณารายชื่อพบว่า องค์กรของท่านมีประสิทธิภาพการใช้วัตถุดิบดีขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.64

อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือองค์กรของท่านมีปริมาณการใช้ทรัพยากรลดลง (พลังงาน ไฟฟ้า น้ำ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 อยู่ในระดับมาก องค์กรของท่านมีเปอร์เซ็นต์ของวัสดุรีไซเคิลเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 อยู่ในระดับมาก และองค์กรของท่านมีอัตราส่วนของเสียลดลง (เช่น จำนวน กิโลกรัมของเสียต่อจำนวนผลิตภัณฑ์) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.46 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 31 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการดำเนินงานขององค์กรด้านความยั่งยืนทางสังคมจำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านความยั่งยืนทางสังคม	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับความคิดเห็น
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
20. องค์กรของท่านมีอัตราการลาออกของพนักงานลดลง	19 (7)	16 (6)	147 (55)	60 (22)	27 (10)	3.22	0.96	ปานกลาง
21. องค์กรของท่านมีความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น	4 (1)	14 (5)	111 (41)	123 (46)	17 (6)	3.50	0.76	มาก
22. องค์กรของท่านมีแรงจูงใจของพนักงานเพิ่มขึ้น	4 (1)	16 (6)	103 (38)	128 (48)	18 (7)	3.52	0.77	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.42</b>	<b>0.72</b>	<b>ปานกลาง</b>

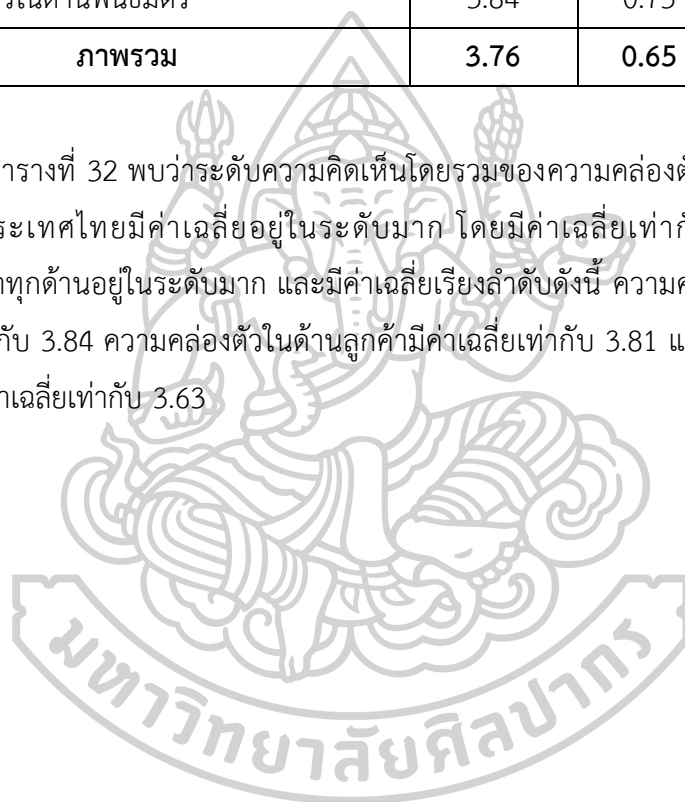
จากตารางที่ 31 พบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรด้านความยั่งยืนทางสังคมของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าองค์กรของท่านมีแรงจูงใจของพนักงานเพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.52 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับมาก และองค์กรของท่านมีอัตราการลาออกของพนักงานลดลงมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.22 อยู่ในระดับปานกลาง

#### 4.2.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กร

ตารางที่ 32 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กร

ความว่องไวขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	s.d.	แปลผล
ความคล่องตัวในการดำเนินงาน	3.63	0.71	ระดับมาก
ความคล่องตัวในด้านลูกค้า	3.81	0.68	ระดับมาก
ความคล่องตัวในด้านพันธมิตร	3.84	0.73	ระดับมาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.76</b>	<b>0.65</b>	<b>ระดับมาก</b>

จากตารางที่ 32 พบว่าระดับความคิดเห็นโดยรวมของความคล่องตัวขององค์กรของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับดังนี้ ความคล่องตัวในด้านพันธมิตรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ความคล่องตัวในด้านลูกค้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และความคล่องตัวในการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63



ตารางที่ 33 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นความคล่องตัวขององค์กรด้านความคล่องตัวในการดำเนินงานจำแนกเป็นรายชื่อ

ความคล่องตัว ในการดำเนินงาน	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. องค์กรของท่านเพิ่มหรือลดปริมาณการผลิต/บริการได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับความผันผวนของตลาด	0 (0)	17 (6)	111 (41)	97 (36)	44 (16)	3.62	0.83	มาก
2. องค์กรของท่านจัดการปัญหาด้านซัพพลายเออร์ได้อย่างรวดเร็ว (เช่น การแสวงหาทางเลือกอื่น)	2 (1)	25 (9)	80 (30)	127 (47)	35 (13)	3.62	0.85	มาก
3. องค์กรของท่านปรับเปลี่ยนกระบวนการภายในเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	2 (1)	13 (5)	98 (36)	125 (46)	31 (12)	3.63	0.78	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.63</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 33 พบว่าความคล่องตัวขององค์กรด้านความคล่องตัวในการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ องค์กรของท่านปรับเปลี่ยนกระบวนการภายในเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 องค์กรของท่านจัดการปัญหาด้านซัพพลายเออร์ได้อย่างรวดเร็ว (เช่น การแสวงหาทางเลือกอื่น) และ องค์กรของท่านเพิ่มหรือลดปริมาณการผลิต/บริการได้อย่างรวดเร็ว เพื่อรองรับความผันผวนของตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.62

ตารางที่ 34 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นความคล่องตัวขององค์กรด้านความคล่องตัวในด้านลูกค้าจำแนกเป็นรายชื่อ

ความคล่องตัว ในด้านลูกค้า	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
4. องค์กรของท่านดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า	0 (0)	15 (6)	81 (30)	143 (53)	30 (11)	3.70	0.74	มาก
5. องค์กรของท่านค้นหาวิธีอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น	0 (0)	12 (4)	76 (28)	126 (47)	55 (20)	3.83	0.80	มาก
6. องค์กรของท่านเชื่อว่าความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นโอกาสในการแสวงหาประโยชน์อย่างรวดเร็ว	0 (0)	6 (2)	68 (25)	146 (54)	49 (18)	3.88	0.72	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.81</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 34 พบว่าความคล่องตัวขององค์กรด้านความคล่องตัวในด้านลูกค้าของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ องค์กรของท่านเชื่อว่าความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นโอกาสในการแสวงหาประโยชน์อย่างรวดเร็วมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 องค์กรของท่านค้นหาวิธีอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และองค์กรของท่านดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของลูกค้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

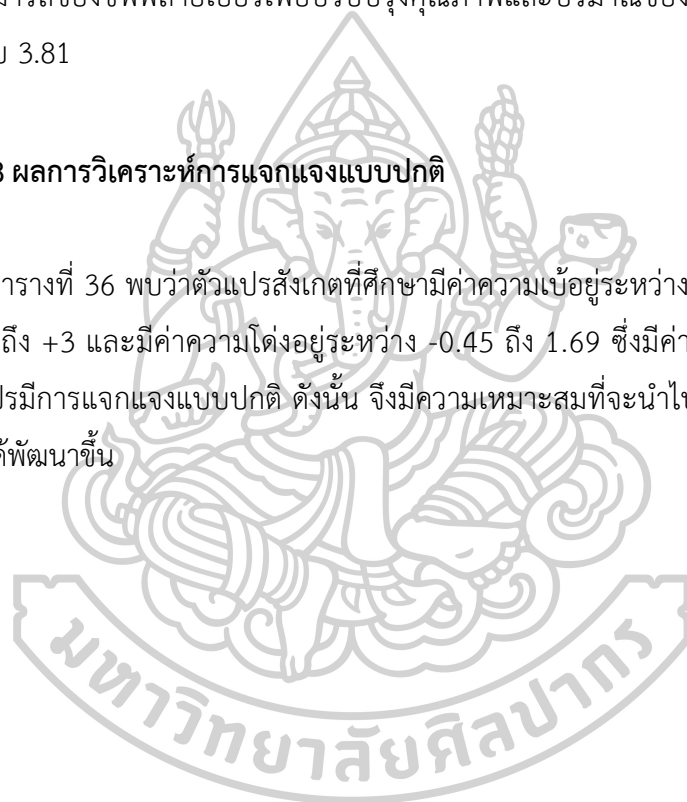
ตารางที่ 35 ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นความคล่องตัวขององค์กรด้านความคล่องตัวในด้านพันธมิตร์จำแนกเป็นรายข้อ

ความคล่องตัว ในด้านพันธมิตร์	ค่าความถี่และร้อยละ					ค่าเฉลี่ย	s.d.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
7. องค์กรของท่านรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับซัพพลายเออร์และผู้ให้บริการโดยละเอียดเพื่อเตรียมพร้อมสถานการณ์ฉุกเฉิน	0 (0)	11 (4)	75 (28)	132 (49)	51 (19)	3.83	0.78	มาก
8. องค์กรของท่านใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถของซัพพลายเออร์เพื่อปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของผลิตภัณฑ์และบริการ	2 (1)	10 (4)	77 (29)	128 (48)	52 (19)	3.81	0.81	มาก
9. องค์กรของท่านทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าสูง	2 (1)	12 (4)	75 (28)	116 (43)	64 (24)	3.85	0.86	มาก
10. องค์กรของท่านเปลี่ยนซัพพลายเออร์เพื่อต้นทุนที่ต่ำกว่า คุณภาพที่ดีขึ้นหรือการส่งมอบที่รวดเร็วขึ้น	2 (1)	13 (5)	74 (28)	108 (40)	72 (27)	3.87	0.89	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.84</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 35 พบว่าความคล่องตัวขององค์กรด้านความคล่องตัวในด้านพันธกิจของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ องค์กรของท่านเปลี่ยนซัพพลายเออร์เพื่อต้นทุนที่ต่ำกว่า คุณภาพที่ดีขึ้น หรือการส่งมอบที่รวดเร็วขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 องค์กรของท่านทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าสูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 องค์กรของท่านรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับซัพพลายเออร์และผู้ให้บริการโดยละเอียดเพื่อเตรียมพร้อมสถานการณ์ฉุกเฉินมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และองค์กรของท่านใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถของซัพพลายเออร์เพื่อปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของผลิตภัณฑ์และบริการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

#### 4.2.8 ผลการวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติ

จากตารางที่ 36 พบว่าตัวแปรสังเกตที่ศึกษามีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.64 ถึง 0.67 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.45 ถึง 1.69 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลที่ได้พัฒนาขึ้น



ตารางที่ 36 ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกต

ตัวแปรสังเกต	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น	-0.36	0.52
ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ	-0.59	1.25
ความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์	-0.64	1.69
ความผันผวน	0.37	-0.19
ความไม่แน่นอน	0.46	0.11
ความซับซ้อน	0.46	0.04
ความคลุมเครือ	0.67	0.89
ด้านนวัตกรรม	-0.19	-0.45
ด้านการเงิน	0.08	0.72
ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	-0.17	-0.15
ด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม	-0.12	-0.02
ด้านความยั่งยืนทางสังคม	-0.33	1.39
ความคล่องตัวในการดำเนินงาน	-0.09	-0.13
ความคล่องตัวในด้านลูกค้า	-0.27	-0.32
ความคล่องตัวในด้านพันธมิตร	-0.35	-0.27
การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	-0.56	0.43
การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา	-0.55	0.91
การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ	-0.60	1.33
การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้	-0.30	-0.29
การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	-0.19	-0.01
การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก	-0.41	0.99
การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้	-0.34	-0.15

#### 4.2.9 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงโมเดล

1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) เพื่อทดสอบความถูกต้องของการวัดที่สะท้อนจากความสามารถของตัวแปรสังเกตได้ในการวัดตัวแปรแฝงที่ออกแบบมาเพื่อให้สอดคล้องตามแนวคิดทฤษฎี ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (convergent validity) เพื่อทดสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบว่าตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละองค์ประกอบเป็นตัวแทนขององค์ประกอบนี้หรือไม่ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาด้วยค่า Factor Loadings ควรมีค่า  $\geq 0.70$  ค่า Composite reliability (CR) ควรมีค่า  $\geq 0.70$  และ Average Variance Extracted (AVE) ควรมีค่า  $\geq 0.50$  (Hair et al., 2019) ทุกค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับ ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ค่าสถิติการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

ตัวแปร แฝง	ตัวแปรสังเกตได้	Factor Loading	Reliability	CR	AVE
HC	สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น	0.91	0.92	0.93	0.82
	ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ	0.93			
	ความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์	0.88			
LO	การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	0.90	0.94	0.94	0.69
	การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา	0.82			
	การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ	0.84			
	การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้	0.82			
	การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.81			
	การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก	0.85			
OP	การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้	0.80	0.87	0.87	0.59
	ด้านการเงิน	0.84			
	ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	0.71			
	ด้านนวัตกรรม	0.82			
	ด้านความยั่งยืนทางสังคม ด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม	0.76 0.72			

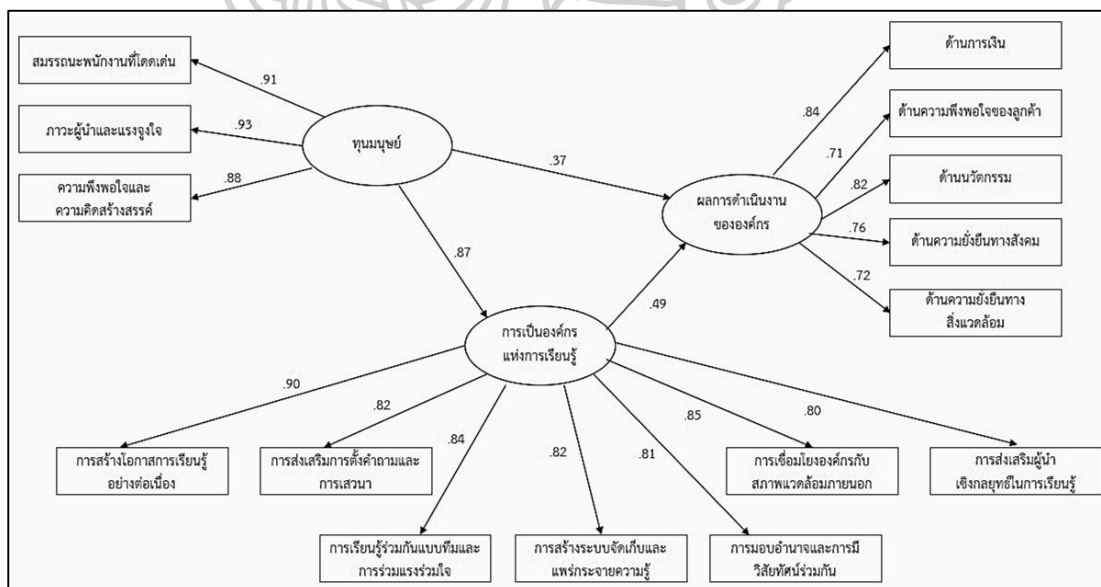
2) การวัดความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ด้วยเกณฑ์ของ Heterotrait-Monotrait Ratio 2 (HTMT2) คือ การทดสอบว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีความแตกต่างกันและไม่สัมพันธ์กันเอง ตัวแปรแฝงแต่ละโครงสร้างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและสามารถวัดในสิ่งที่โครงสร้างอื่นวัดไม่ได้ ค่า HTMT2 < 0.90 (Hair, 2019; Roemer et al., 2021) ค่า HTMT2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับทุนมนุษย์ 0.88 ค่า HTMT2 ทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร 0.82 และค่า HTMT2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานขององค์กร 0.80 ค่า HTMT2 เป็นไปตามเกณฑ์

#### 4.2.10 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สมการโครงสร้างของทุนมนุษย์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย มีค่าสัดส่วนระหว่างค่าไคสแควร์กับระดับองศาอิสระ 2.62 ซึ่งน้อยกว่า 3, ดัชนีวัดความกลมกลืน (CFI) มีค่า 0.97 ซึ่งมากกว่า 0.94, ค่าดัชนี Goodness of Fit Index (GFI) มีค่า 0.92 ซึ่งมากกว่า 0.90, ค่า Tucker-Lewis Index (TLI) มีค่า 0.95 ซึ่งมากกว่า 0.94, ค่า Normed Fit Index (NFI) มีค่า 0.95 ซึ่งมากกว่า 0.90, ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่า 0.07 ซึ่งน้อยกว่า 0.08 และ ค่า Root of Mean Square Residual (RMR) มีค่า 0.02 ซึ่งน้อยกว่า 0.08 (Hair et al., 2019) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าสมการโครงสร้างของทุนมนุษย์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังข้อมูลในตารางที่

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของผลการดำเนินงาน

ค่าสถิติวัดความสอดคล้อง	ค่าที่ได้	เกณฑ์ที่ยอมรับว่าสอดคล้อง	ที่มา
1. ค่า $\chi^2/df$	2.62	น้อยกว่า 3	Hair et al. (2019)
2. ค่าดัชนี Goodness of Fit Index (GFI)	0.92	มากกว่า 0.90	Hair et al. (2019)
3. ค่าดัชนี Comparative Fit Index (CFI)	0.97	มากกว่า 0.94	Hair et al. (2019)
4. ค่า Tucker – Lewis Index (TLI)	0.95	มากกว่า 0.94	Hair et al. (2019)
5. ค่า Root of Mean Square Residual (RMR)	0.02	น้อยกว่า 0.08	Hair et al. (2019)
6. ค่า Root Mean Square error of Approximation (RMSEA)	0.07	น้อยกว่า 0.08	Hair et al. (2019)
7. ค่า Normed Fit Index (NFI)	0.95	มากกว่า 0.90	Ryan et al. (2023)



ภาพที่ 2 การวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย 1-3

#### 4.2.11 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแสดงให้เห็นว่า ทูมนมนุษย์มีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ( $\beta = 0.37$ ) อยู่ในระดับปานกลาง แต่ทูมนมนุษย์มีอิทธิพลอย่างมากต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\beta = 0.87$ ) สะท้อนให้เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กร นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้มีส่วนสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ( $\beta = 0.49$ ) โดยมีผลกระทบสูงกว่าเมื่อเทียบกับผลกระทบโดยตรงของทูมนมนุษย์ สิ่งนี้ยืนยันบทบาทการเป็นตัวแปรแทรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในผลกระทบระหว่างทูมนมนุษย์และผลการดำเนินงาน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2568)

ตารางที่ 39 การทดสอบอิทธิพลตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของโมเดลผลการดำเนินงานด้วย SEM

ตัวแปร		Unstandardized		Beta	C.R.	P	R <sup>2</sup>
ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	B	S.E.				
HC	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	0.83	0.05	0.87	15.62	0.00	0.75
HC	ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.38	0.92	0.37	4.14	0.00	0.14
LO	ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.52	0.09	0.49	5.38	0.00	0.24

ผู้วิจัยได้ทดสอบอิทธิพลตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของโมเดลผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยที่ได้พัฒนาขึ้น เพื่ออธิบายสมมติฐานการวิจัย ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังตารางที่ 39 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ทูมนมนุษย์ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ( $\beta = 0.87, p < 0.01$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ทูมนมนุษย์ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ( $\beta = 0.37, p < 0.01$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ( $\beta = 0.49, p < 0.01$ )

ตารางที่ 40 อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมทุนมนุษย์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการดำเนินงานขององค์กรด้วย SEM

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	ตัวแปรผล					
	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			ผลการดำเนินงานขององค์กร		
	ผลกระทบทางตรง	ผลกระทบทางอ้อม	ผลกระทบรวม	ผลกระทบทางตรง	ผลกระทบทางอ้อม	ผลกระทบรวม
ทุนมนุษย์	0.83		0.83	0.38	0.43	0.81
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				0.52		0.52

ทุนมนุษย์มีผลกระทบทางตรงเชิงบวกอย่างมากต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\beta = 0.83, p < 0.00, R^2 = 0.75$ ) ทุนมนุษย์มีผลกระทบทางตรงระดับปานกลางต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ( $\beta = 0.37, p < 0.00, R^2 = 0.14$ ) และองค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ( $\beta = 0.49, p < 0.00, R^2 = 0.24$ ) ทุนมนุษย์มีผลกระทบรวมที่สูงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ผลรวม = 0.81) ประกอบด้วยผลทางตรง (0.38) และผลทางอ้อม (0.43) ผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทเป็นตัวแปรแทรกกลางความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ตารางที่ 40

ตารางที่ 41 การวิเคราะห์ความถดถอยเพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรปรับของสภาพแวดล้อมแบบวงก้าต่อผลกระทบระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Model: 1, Y: องค์กรแห่งการเรียนรู้, X: ทุนมนุษย์, Moderator: VUCA					
Outcome: VUCA	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	p
Model Summary	0.82	0.68	0.12	185.48	0
ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	t	p	
ค่าคงที่	3.84	0.02	180.04	0.00	
ทุนมนุษย์	0.76	0.04	19.78	0.00	
VUCA	-0.03	0.04	-0.84	0.40	
ทุนมนุษย์ x VUCA	0.10	0.05	2.20	0.03	

สมมติฐานที่ 4 ถูกทดสอบโดยการวิเคราะห์ความถดถอย ตามแนวคิดของ Hayes and Rockwood (2020) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใส่ตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และตัวแปรต้น คือ ทุนมนุษย์ ตัวแปรปรับ คือ สภาพแวดล้อมแบบวูก้า โดยโปรแกรมจะแปลงข้อมูลตัวแปรเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardized Variable) ด้วยการทำให้เป็นค่าศูนย์กลาง (Centering) เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบสัมประสิทธิ์เส้นทางและแปลผลได้ง่าย และสร้างตัวแปรค่าผลคูณระหว่างทุนมนุษย์กับสภาพแวดล้อมแบบวูก้า เพื่อใช้ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับสภาพแวดล้อมแบบวูก้า (Interaction Variable) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ )

ผลการวิเคราะห์พบว่า สภาพแวดล้อมแบบวูก้าแสดงบทบาทตัวแปรปรับระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยค่าสัมประสิทธิ์จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับสภาพแวดล้อมแบบวูก้ามีนัยสำคัญทางสถิติ ( $B = 0.10, p = 0.03$ ) โดยที่สภาพแวดล้อมแบบวูก้าไม่มีอิทธิพลทางตรงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $B = -0.03, p = 0.40$ ) รายละเอียดตามตารางที่ 41 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 สภาพแวดล้อมแบบวูก้าแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

เมื่อนำข้อมูลจากสมการความถดถอยที่ใช้วิเคราะห์บทบาทสภาพแวดล้อมแบบวูก้าในฐานะตัวแปรปรับระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาสร้างกราฟ เพื่อพิจารณาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ณ ระดับที่มีสภาพแวดล้อมแบบวูก้าและระดับทุนมนุษย์สูง (+1 SD) กลาง และต่ำ (-1 SD) ได้ตามภาพที่ 3 โดยเมื่อบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีสภาพแวดล้อมแบบวูก้าระดับต่ำ จะพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ณ ระดับทุนมนุษย์ต่ำ=3.43, ปานกลาง=3.86, สูง=4.29 ถ้าบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีสภาพแวดล้อมแบบวูก้าระดับกลาง จะพบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ณ ระดับทุนมนุษย์ต่ำ=3.37, ปานกลาง=3.84, สูง=4.31 และถ้าบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีสภาพแวดล้อมแบบวูก้าระดับสูง จะพบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ณ ระดับทุนมนุษย์ต่ำ=3.31, ปานกลาง=3.82, สูง=4.33

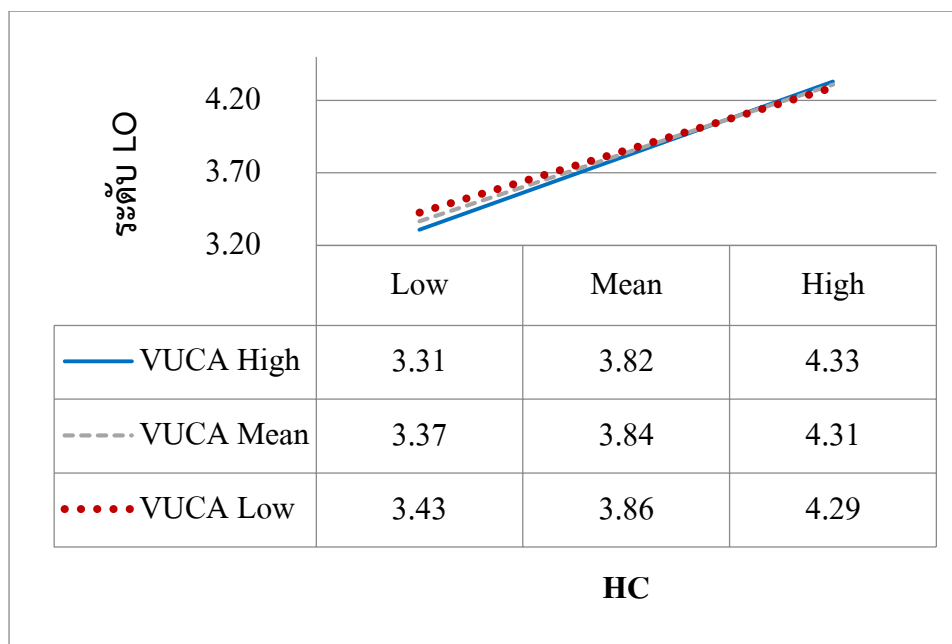
ทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทุกระดับของสภาพแวดล้อมแบบวูก้า (ต่ำ ปานกลาง และสูง) ภายใต้สภาพแวดล้อมแบบวูก้าระดับสูง ผลกระทบเชิงบวกระหว่างทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้มีมากที่สุด เส้นกราฟมีความชันที่มากที่สุด ( $\Delta LO = 1.02$  จาก 3.31 เป็น 4.33) ดังนั้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือในระดับสูง ผลกระทบของทุนมนุษย์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีมากที่สุด ภายใต้สภาพแวดล้อมแบบวูก้าระดับปานกลางยังคงมีผลกระทบเชิงบวกระหว่างทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ความชันของเส้นกราฟน้อยกว่าเมื่อเทียบกับสภาพแวดล้อมแบบวูก้าในระดับสูง สิ่งนี้บ่งชี้ถึงอิทธิพล

ระดับปานกลางของทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้เมื่อสภาพแวดล้อมแบบวูก้าอยู่ในระดับปานกลาง ภายใต้สภาพแวดล้อมแบบวูก้าระดับต่ำ ผลกระทบเชิงบวกระหว่างทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นในระดับน้อยที่สุด เส้นกราฟแสดงให้เห็นถึงความชันที่น้อยที่สุด ( $\Delta LO = 0.86$  จาก 3.43 เป็น 4.29) ซึ่งบ่งชี้ว่าผลกระทบของทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้มีน้อยกว่าเมื่อสภาพแวดล้อมค่อนข้างมีเสถียรภาพและคาดการณ์ได้

องค์กรที่มีทุนมนุษย์ระดับต่ำ ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสูงกว่าเล็กน้อยภายใต้สภาพแวดล้อมแบบวูก้าระดับต่ำ (3.43) เมื่อเทียบกับสภาพแวดล้อมแบบวูก้าระดับสูง (3.31) เมื่อทุนมนุษย์เพิ่มขึ้นไปสู่ระดับสูง ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสูงที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมแบบวูก้าระดับสูง (4.33) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของทุนมนุษย์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น ในสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนมากขึ้น ความแตกต่างของระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระหว่างทุนมนุษย์ระดับต่ำและระดับสูงนั้น มากที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมสูง ( $4.33 - 3.31 = 1.02$ ) รองลงมาคือสภาพแวดล้อมแบบวูก้าปานกลาง ( $4.31 - 3.37 = 0.94$ ) และ สภาพแวดล้อมแบบวูก้าต่ำ ( $4.29 - 3.43 = 0.86$ ) เป็นลำดับสุดท้าย

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าถ้าทุนมนุษย์ขององค์กรมีระดับต่ำและกลาง ระดับสภาพแวดล้อมแบบวูก้าที่ทำให้ผลกระทบระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุดคือ ระดับต่ำ เนื่องจากการมีทุนมนุษย์ต่ำ คือ การมีพนักงานที่มีสมรรถนะน้อย มีภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสมในการนำองค์กร ขาดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เต็มไปด้วยความไม่พึงพอใจในงาน และขาดความคิดสร้างสรรค์ เปรียบดั่งองค์กรขาดพลังงานที่ใช้ขับเคลื่อนดังนั้นจึงไม่สามารถส่งผลกระทบท่ามกลางสภาพแวดล้อมแบบวูก้าระดับสูง ที่มีความผันผวน ซับซ้อน ไม่แน่นอน และคลุมเครือสูงได้ แต่ทุนมนุษย์ระดับต่ำสามารถส่งผลกระทบในสภาพแวดล้อมที่ไม่ซับซ้อนหรือชัดเจนได้ดีกว่า

เมื่อสภาพแวดล้อมแบบวูก้าอยู่ในระดับสูงและองค์กรมีทุนมนุษย์อยู่ในระดับสูงจะเพิ่มผลกระทบระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ดังนั้นแม้ว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะมีความผันผวน ซับซ้อน ไม่แน่นอน และคลุมเครือมากเพียงใด แต่ถ้าองค์กรยังสามารถคงระดับทุนมนุษย์อยู่ในระดับสูงได้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นมากที่สุด เนื่องจากการมีทุนมนุษย์สูง คือ การมีพนักงานที่มีสมรรถนะโดดเด่น มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำองค์กร มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พร้อมทั้งเต็มเปี่ยมไปด้วยความพึงพอใจในงาน และความคิดสร้างสรรค์ ย่อมส่งเสริมให้องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ถ้าทุนมนุษย์มีระดับสูง ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมแบบวูก้าในแต่ละระดับต่ำ กลาง สูง ต่างกันเพียงเล็กน้อย (0.02) เนื่องจากถ้าองค์กรมีคนเก่งไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะทำทนายขนาดไหนย่อมสามารถเรียนรู้ได้ และองค์กรที่มีทุนมนุษย์สูงย่อมเรียนรู้ได้รวดเร็วใกล้เคียงกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 3 กราฟอธิบายบทบาทสภาพแวดล้อมแบบวูเก้ในฐานะตัวแปรปรับความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 42 การวิเคราะห์ความถดถอยเพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรปรับของความคล่องตัวขององค์กรต่อผลกระทบระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Model: 1, Y: องค์กรแห่งการเรียนรู้, X: ทุนมนุษย์, Moderator: ความคล่องตัวขององค์กร					
Outcome: LO	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	p
Model Summary	0.86	0.74	0.096	250.58	0
ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	t	p	
ค่าคงที่	3.84	0.02	180.22	0.00	
AHC	0.57	0.04	13.57	0.00	
ความคล่องตัวขององค์กร	0.32	0.04	8.26	0.00	
ทุนมนุษย์ x ความคล่องตัว	-0.02	0.04	-0.46	0.64	

สมมติฐานที่ 5 ถูกทดสอบโดยการวิเคราะห์ความถดถอย ตามแนวคิดของ Hayes and Rockwood (2020) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใส่ตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และตัวแปรต้น คือ ทุนมนุษย์ ตัวแปรปรับ

คือ ความคล่องตัวขององค์กร โดยโปรแกรมจะแปลงข้อมูลตัวแปรเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardized Variable) ด้วยการทำให้เป็นค่าศูนย์กลาง (Centering) เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบสัมประสิทธิ์เส้นทางและแปลผลได้ง่าย และสร้างตัวแปรค่าผลคูณระหว่างทุนมนุษย์กับความคล่องตัวขององค์กร เพื่อใช้ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับความคล่องตัวขององค์กร (Interaction Variable) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ )

ผลการวิเคราะห์พบว่าความคล่องตัวขององค์กรไม่แสดงบทบาทตัวแปรปรับระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยค่าสัมประสิทธิ์จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับความคล่องตัวขององค์กรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p=0.64$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 5 ความคล่องตัวขององค์กรไม่แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย รายละเอียดตามตารางที่ 42

สาเหตุที่ความคล่องตัวขององค์กรไม่แสดงบทบาทตัวแปรปรับระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เนื่องจากการเรียนรู้ขององค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ซ้ำ เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป จึงยากที่ความคล่องตัวจะมาเร่งกระบวนการ

ตารางที่ 43 การวิเคราะห์ความถดถอยเพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรปรับของสภาพแวดล้อมแบบวูโก้ ต่อผลกระทบระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงาน

Model: 1, Y: ผลการดำเนินงาน, X: องค์กรแห่งการเรียนรู้, Moderator: VUCA					
Outcome: VUCA	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	p
Model Summary	0.74	0.55	0.16	105.96	0
ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	t	p	
ค่าคงที่	3.50	0.03	140.77	0.00	
องค์กรแห่งการเรียนรู้	0.67	0.05	14.60	0.00	
VUCA	-0.12	0.04	-2.90	0.01	
องค์กรแห่งการเรียนรู้ x VUCA	0.09	0.06	1.39	0.16	

สมมติฐานที่ 6 ถูกทดสอบโดยการวิเคราะห์ความถดถอย ตามแนวคิดของ Hayes and Rockwood (2020) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใส่ตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย และตัวแปรต้น คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตัวแปรปรับ คือ สภาพแวดล้อมแบบวูโก้ โดยโปรแกรมจะแปลงข้อมูล

ตัวแปรเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardized Variable) ด้วยการทำให้เป็นค่าศูนย์กลาง (Centering) เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบสัมประสิทธิ์เส้นทางและแปลผลได้ง่าย และสร้างตัวแปรค่าผลคูณระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับสภาพแวดล้อมแบบวูก้า เพื่อใช้ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับสภาพแวดล้อมแบบวูก้า (Interaction Variable) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ )

ผลการวิเคราะห์พบว่าสภาพแวดล้อมแบบวูก้าไม่แสดงบทบาทตัวแปรปรับระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย โดยค่าสัมประสิทธิ์จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับสภาพแวดล้อมแบบวูก้า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p=0.16$ ) รายละเอียดตามตารางที่ 43

ตารางที่ 44 การวิเคราะห์ความถดถอยเพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรปรับของความคลุมเครือต่อผลกระทบระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงาน

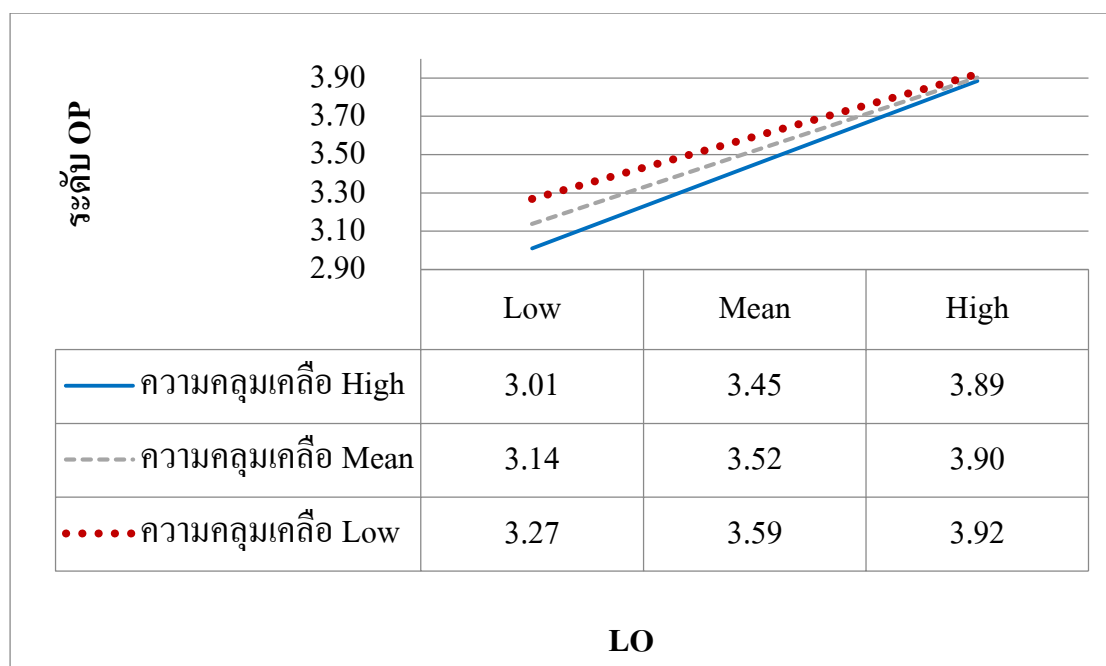
Model: 1, Y: ผลการดำเนินงาน, X: องค์กรแห่งการเรียนรู้, Moderator: ความคลุมเครือ					
Outcome: ความคลุมเครือ	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	p
Model Summary	0.74	0.55	0.16	109.28	0
ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	t	p	
ค่าคงที่	3.52	0.03	136.03	0.00	
องค์กรแห่งการเรียนรู้	0.63	0.05	13.51	0.00	
ความคลุมเครือ	-0.11	0.04	-2.67	0.01	
LO x ความคลุมเครือ	0.13	0.05	2.82	0.01	

แต่เมื่อนำองค์ประกอบย่อยของสภาพแวดล้อมแบบวูก้าทั้ง 4 ไปทดสอบ มีเพียงความคลุมเครือที่แสดงบทบาทตัวแปรปรับ โดยการวิเคราะห์ความถดถอย ใส่ตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย และตัวแปรต้น คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตัวแปรปรับ คือ ความคลุมเครือ (สภาพแวดล้อมแบบวูก้า) โดยโปรแกรมจะแปลงข้อมูลตัวแปรเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardized Variable) ด้วยการทำให้เป็นค่าศูนย์กลาง (Centering) เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบสัมประสิทธิ์เส้นทางและแปลผลได้ง่าย และสร้างตัวแปรค่าผลคูณระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความคลุมเครือเพื่อใช้ในการพิจารณา

ค่าสัมประสิทธิ์จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความคลุมเครือ (Interaction Variable) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ )

ผลการวิเคราะห์พบว่าความคลุมเครือแสดงบทบาทตัวแปรปรับระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย โดยค่าสัมประสิทธิ์จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความคลุมเครือ มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p=0.01$ ) รายละเอียดตามตารางที่ 44

สมมติฐานที่ 6 สภาพแวดล้อมแบบวูก้าแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย เมื่อนำข้อมูลจากสมการความถดถอยที่ใช้วิเคราะห์บทบาทความคลุมเครือในฐานะตัวแปรปรับระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมาสร้างกราฟ เพื่อพิจารณาระดับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยที่แตกต่างกัน ณ ระดับที่มีสภาพแวดล้อมที่มีความคลุมเครือ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง (+1 SD) กลาง และต่ำ (-1 SD) ได้ตามภาพที่ 4.1 โดยเมื่อบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีสภาพแวดล้อมแบบคลุมเครือระดับต่ำ จะพบว่า ผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ณ ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำ =3.27, ปานกลาง=3.59, สูง=3.92 ถ้าบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีสภาพแวดล้อมแบบคลุมเครือระดับกลาง จะพบว่า ระดับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ณ ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำ=3.14, ปานกลาง=3.52, สูง=3.90 และถ้าบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีสภาพแวดล้อมแบบคลุมเครือระดับสูง จะพบว่า ระดับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ณ ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำ=3.01, ปานกลาง=3.45, สูง=3.89 ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ในสภาพแวดล้อมแบบคลุมเครือระดับต่ำผลกระทบระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยจะเกิดมากที่สุด



ภาพที่ 4 กราฟอธิบายบทบาทความคลุมเครือในฐานะตัวแปรปรับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงาน

กราฟแสดงถึงผลกระทบเชิงบวกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับของความคลุมเครือ (ต่ำ, ปานกลาง และสูง) เมื่อมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับที่สูง ผลการดำเนินงานขององค์กรจะเพิ่มขึ้นแต่ความชันของเส้นกราฟบ่งชี้ว่าผลกระทบนี้ได้รับอิทธิพลจากระดับของความคลุมเครือ รายละเอียดตามภาพที่ 4

ภายใต้สภาวะความคลุมเครือระดับสูง ผลกระทบเชิงบวกระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานขององค์กรจะมีมากที่สุด เส้นกราฟแสดงความชันที่สูงที่สุด ( $\Delta OP = 0.88$  จาก 3.01 เป็น 3.89) ดังนั้นผลกระทบขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานขององค์กรมีความชัดเจนมากที่สุดเมื่อสภาพแวดล้อมมีความคลุมเครือสูง ภายใต้สภาวะความคลุมเครือระดับปานกลาง ผลกระทบเชิงบวกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรยังคงปรากฏชัดเจน แต่ความชันน้อยกว่าเมื่อเทียบกับเส้นกราฟสภาวะความคลุมเครือระดับสูง สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่าผลกระทบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับปานกลางเมื่อระดับความคลุมเครืออยู่ในระดับปานกลาง ภายใต้สภาวะความคลุมเครือระดับต่ำ ผลกระทบเชิงบวกระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานขององค์กรจะมีน้อยที่สุด เส้นกราฟมีความชันน้อยที่สุด ( $\Delta OP = 0.65$  จาก 3.27 เป็น 3.92) ซึ่งบ่งชี้ว่าผลกระทบเชิงบวกระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานขององค์กรจะน้อยกว่าเมื่อสภาพแวดล้อมมีความคลุมเครือต่ำ

เมื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับต่ำ ผลการดำเนินงานขององค์กรจะสูงที่สุด (3.27) ภายใต้ความคลุมเครือระดับต่ำ และผลการดำเนินงานขององค์กรจะอยู่ในระดับต่ำที่สุด (3.01) ภายใต้ความคลุมเครือระดับสูง ในทางตรงกันข้าม เมื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง ผลการดำเนินงานขององค์กรจะสูงสุดในทุกระดับความคลุมเครือ แต่ถ้าองค์กรพัฒนาตนเองอย่างรวดเร็ว ยกกระดับจากการมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับต่ำไปสู่การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับสูง จะมีผลกระทบมากที่สุดภายใต้ความคลุมเครือระดับสูง (ผลการดำเนินงานจะเพิ่มจาก 3.01 เป็น 3.89 ผลต่างเท่ากับ 0.88)

ถ้ามีองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับสูง ผลการดำเนินงานขององค์กรในสภาพแวดล้อมแบบคลุมเครือในแต่ละระดับต่ำ กลาง สูง ต่างกันเพียงเล็กน้อย (0.01-0.02) เนื่องจากถ้าองค์กรเรียนรู้ได้รวดเร็วไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะท้าทายขนาดไหนย่อมสามารถเรียนรู้ได้ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจนสภาพแวดล้อมแบบคลุมเครือมีผลต่อผลการดำเนินของธุรกิจน้อยมากเนื่องจากภายใต้สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน องค์กรจะตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ทุกคนให้ความเอาใจใส่ ดังนั้นผลกระทบจึงเกิดได้ชัดเจนขึ้น

สาเหตุที่องค์กรประกอบอื่น ๆ ไม่เป็นตัวแปรปรับเนื่องจาก ความผันผวน หรือสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงและรวดเร็ว เป็นสิ่งที่รับมือได้จากการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ดำเนินงานต่าง ๆ ด้วยความยืดหยุ่น และมีการเรียนรู้ขององค์กรที่ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ในด้านความไม่แน่นอนสูง ถ้าองค์กรมีการการบริหารความเสี่ยงที่ดีย่อมทำให้พร้อมในทุกสถานการณ์ ในด้านความซับซ้อนการมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมากและความซับซ้อนต่อการตัดสินใจเนื่องจากองค์ประกอบและสิ่งต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันจำนวนมากในแต่ละสถานการณ์ แต่ถ้าองค์กรสามารถวิเคราะห์และทำความเข้าใจองค์ประกอบต่าง ๆ ได้ชัดเจนด้วยระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ ปัญญาประดิษฐ์ และโครงสร้างองค์กรสามารถตอบสนองต่อความซับซ้อนในการดำเนินงานย่อมทำให้ความซับซ้อนในการดำเนินงานลดลง

จากที่กล่าวมาจึงยอมรับสมมติฐานที่ 6 สภาพแวดล้อมแบบวูโก้แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

ตารางที่ 45 การวิเคราะห์ความถดถอยเพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรปรับของความคล่องตัวขององค์กร ต่อผลกระทบระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงาน

Model: 1, Y: ผลการดำเนินงาน, X: องค์กรแห่งการเรียนรู้, Moderator: ความคล่องตัวขององค์กร					
Outcome: ผลการดำเนินงาน	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	p
Model Summary	0.78	0.60	0.14	133.92	0
ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	t	p	
ค่าคงที่	3.50	0.03	132.60	0.00	
องค์กรแห่งการเรียนรู้	0.42	0.06	7.33	0.00	
ความคล่องตัวขององค์กร	0.37	0.05	6.95	0.00	
LO x ความคล่องตัวขององค์กร	-0.01	0.05	-0.31	0.75	

สมมติฐานที่ 7 ถูกทดสอบโดยการวิเคราะห์ความถดถอย ตามแนวคิดของ (Hayes & Rockwood, 2020) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใส่ตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย และตัวแปรต้น คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตัวแปรปรับ คือ ความคล่องตัวขององค์กร โดยโปรแกรมจะแปลงข้อมูลตัวแปรเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardized Variable) ด้วยการทำให้เป็นค่าศูนย์กลาง (Centering) เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบสัมประสิทธิ์เส้นทางและแปลผลได้ง่าย และสร้างตัวแปรค่าผลคูณระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความคล่องตัวขององค์กร เพื่อใช้ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความคล่องตัวขององค์กร (Interaction Variable) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ )

ผลการวิเคราะห์พบว่าความคล่องตัวขององค์กรไม่แสดงบทบาทตัวแปรปรับระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย โดยค่าสัมประสิทธิ์จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความคล่องตัวขององค์กรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p=0.75$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 7 ความคล่องตัวขององค์กรไม่แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย รายละเอียดตามตารางที่ 45

สาเหตุที่ความคล่องตัวขององค์กรไม่แสดงบทบาทตัวแปรปรับระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยเนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนผลงานได้อย่างดีโดยไม่ต้องพึ่งความคล่องตัวขององค์กร แม้ว่าในบางครั้ง

การรบกวนจะทำให้เกิดผลลัพธ์มากกว่า แต่ถ้าเกิดข้อผิดพลาดย่อมทำให้มีต้นทุนในการแก้ไข ประกอบกับการเรียนรู้ขององค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ซ้ำ เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป จึงเป็นเรื่องยากที่ความคล่องตัวขององค์กรจะมาเร่งกระบวนการเรียนรู้

ตารางที่ 46 การวิเคราะห์ความถดถอยด้วยเพื่อทดสอบบทบาทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงาน

	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	p
Outcome: องค์กรแห่งการเรียนรู้	0.82	0.67	0.12	545.65	0
ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	t	p	
ค่าคงที่	0.85	0.13	6.54	0.00	
ทุนมนุษย์	0.80	0.03	23.36	0.00	

	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	p
Outcome: ผลการดำเนินงาน	0.77	0.59	0.15	190.79	0
ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	t	p	
ค่าคงที่	0.54	0.15	3.53	0.00	
ทุนมนุษย์	0.41	0.07	6.20	0.00	
องค์กรแห่งการเรียนรู้	0.37	0.07	5.54	0.00	

	Effect	se	t	p
Total effect of X on Y	0.70	0.04	17.77	0
Direct effect of X on Y	0.41	0.07	6.20	0
Indirect effect (s) of X on Y	0.30	0.06		

โมเดลที่ 1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพบว่าทุนมนุษย์สามารถทำนายองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ ( $R = 0.82$ ,  $R^2 = 0.67$ ,  $p < .00$ ) ทุนมนุษย์มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน ( $B = 0.80$ ) สามารถอธิบายความแปรปรวนองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 67% โมเดลที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพบว่า ทุนมนุษย์ ( $B = 0.41$ ,  $p < .00$ ) และ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $B = 0.37$ ,  $p < .00$ ) สามารถ

ทำนายผลการดำเนินงานขององค์กร อธิบายความแปรปรวนผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ร้อยละ 59 ( $R^2 = 0.59$ ,  $p < .00$ )

การวิเคราะห์การเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediation analysis) (Baron & Kenny, 1986) กล่าวว่า การทดสอบตัวแปรแทรกต้องผ่าน 3 เงื่อนไขนี้ 1. สมการถดถอยที่หนึ่งตัวแปรอิสระมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ 2. สมการถดถอยที่สองตัวแปรอิสระมีอิทธิพลต่อตัวแปรแทรกอย่างมีนัยสำคัญ 3. สมการถดถอยที่สามตัวแปรแทรก มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ สมมติฐานที่ 8 ถูกทดสอบโดยการวิเคราะห์ความถดถอย พบว่า โมเดล 1 ทูมนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p=0.00$ ) ทูมนมนุษย์มีอำนาจในการพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 67 โมเดล 2 ทูมนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p=.00$ ) ทูมนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอำนาจในการพยากรณ์ผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยได้ร้อยละ 58.9 และเมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม มีค่าเท่ากับ 0.70 ในขณะที่ค่าอิทธิพลทางตรงของทูมนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยเมื่อมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโมเดลมีค่าเท่ากับ 0.41 โดยค่าอิทธิพลทางอ้อมที่ได้จากการวิเคราะห์ Bootstrapping มีค่าเท่ากับ 0.30 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p=.00$ ) ในโมเดลที่ 2 ตัวแปรอิสระยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติแม้จะใส่ตัวแปรแทรกเพิ่มเข้าไป ตัวแปรแทรกนี้จึงมีอิทธิพลเพียงบางส่วน (Partial Mediator) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 8 องค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกระหว่างทูมนมนุษย์และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย รายละเอียดตามตารางที่ 46

ทูมนมนุษย์ไม่ได้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยตรงเพียงอย่างเดียวแต่ทูมนมนุษย์ที่สูงช่วยเพิ่มระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร หากไม่มีตัวแปรกลาง ผลกระทบของทูมนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอาจจะยังไม่ชัดเจนหรือมีค่าสัมพัทธ์ที่น้อยกว่า แต่เมื่อเพิ่มตัวแปรตัวกลางเข้าไป จะช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างทูมนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น ทูมนมนุษย์ช่วยเพิ่มความสามารถในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้ระดับองค์กรพัฒนาได้รวดเร็วขึ้นและนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 47 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1) ทุมนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
2) ทุมนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
4) สภาพแวดล้อมแบบวูเก้าแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
5) ความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย	ปฏิเสธสมมติฐาน
6) สภาพแวดล้อมแบบวูเก้าแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
7) ความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย	ปฏิเสธสมมติฐาน
8) องค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรก ระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน

#### 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

งานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีปรากฏการณ์วิทยา เป็นการเพิ่มความลุ่มลึกของความรู้ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อค้นหาแนวทางการปฏิบัติและปัจจัยแห่ง

ความสำเร็จในการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลหลักตามตารางที่ 48

ตารางที่ 48 ตารางรายละเอียดผู้ให้ข้อมูลหลัก

บทบาท	ผู้ให้ข้อมูล	หน่วยงาน
อธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้า	คุณอรมน ทรัพย์ทวีธรรม	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
ผู้ช่วยผู้จัดการสายงานทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร	คุณจิตติยา ธรรมสรณ์	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
นักวิจัย/ที่ปรึกษาด้านผลการดำเนินงานองค์กร	ศ.เกียรติคุณ ดร. กัลยาณี เสนาสู	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
นักวิจัย/ที่ปรึกษาด้านการจัดการองค์การเพื่อการเรียนรู้ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและกิจการนานาชาติ	รศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวลี	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
นักวิจัย/ที่ปรึกษาด้านการจัดการองค์การเพื่อการเรียนรู้	รศ.ดร.ยุรพร ศุภรัตน์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลจากการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพสามารถจัดกลุ่มข้อมูลได้เป็น 3 กลุ่ม 1) ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย 2) ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ข้อมูลที่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย

#### 4.3.1 ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานระดับองค์กร

ได้แก่ 1.1) มีแบบแผนทางความคิด 1.2) มีวิสัยทัศน์ร่วม 1.3) มีการคิดอย่างเป็นระบบ 1.4) มีการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่มหรือทีม และองค์กร 1.5) พนักงานรอบรู้มีทักษะหลากหลาย 1.6) เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้

1) เป็นองค์กรที่มีแบบแผนทางความคิด (Mental Model) คือ มีความเชื่อหรือทัศนคติที่แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ได้จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

“เราทำได้ เราพร้อมจะพัฒนา แล้วก็อยากที่จะเรียนรู้เปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ แล้วก็พร้อมที่จะก้าวออกไปรับสิ่งใหม่ ๆ” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567)

2) มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นทัศนคติร่วมของคนในองค์กรสามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และการมีวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

“วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความเห็น ติดต่อสื่อสารกันในระหว่างองค์กร ทำให้เกิดความรู้และความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ในทางตรงกันข้ามหากวัฒนธรรมขององค์กรไม่มีการสื่อสารหรือการแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกัน ย่อมไม่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ลดลง” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A1, 2567)

“แน่นอนอยู่แล้วว่าเราอยากมีคนที่มีความ Growth mindset เราอยากมีคนที่มีความ Passion ที่ดีเราอยากมีคนที่มีความ Purpose ในการทำงานที่ Matching ไปกับ Purpose ขององค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A2, 2567)

“องค์กรที่มีอายุยาวนาน เราจะเริ่มมี gap generation เป็น generation ที่ mix กัน จะบริหารจัดการ gen gap ไปได้อย่างไรเพื่อที่จะให้อยู่ร่วมกันได้แล้วก็สร้างวัฒนธรรมร่วมกันได้ ไม่ใช่แค่เรื่องของการเรียนรู้อย่างเดียว เป็นเรื่องของวัฒนธรรมในแง่ของการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกันแล้วเกิด efficiency มากที่สุดในองค์กร องค์กรระดับใหญ่ที่มีอายุอยู่มายาวนาน ค่าจะหยุดนิ่งไม่ได้ ต้องเปลี่ยนไปสู่การเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ ๆ” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A2, 2567)

3) มีการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) มองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวมแล้วสามารถมองเห็นระบบย่อยที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

4) มีการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่มหรือทีม ผู้มีส่วนได้เสีย และองค์กร มีการปรับตัวตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

4.1) การเรียนรู้ระดับบุคคล เกิดจากแรงขับเคลื่อนภายในของพนักงานในการเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีความตั้งใจในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ฝึกฝนและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ด้วยการคาดการณ์อนาคต

“องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มจากตัวเรา เราต้องมีนิสัยอยากรู้ บางเรื่องคนอื่นก็เป็นครูเรา เราไม่ได้เก่งทุกเรื่อง” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567)

“ก่อนโควิดคนไม่ให้ความสำคัญกับ digital literacy จนวันหนึ่งที่เราต้องหยุดอยู่กับบ้านเราไม่สามารถจะออกไปเจอกัน เป็นตัว Drive ให้เกิด digital learning โควิดเป็นเพียงตัวกระตุ้นเป็นเรื่องที่เราต้องมองอนาคต เพราะเราคาดการณ์ไม่ได้เลยคะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A2, 2567)

4.2) การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม เกิดจากการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม ทีม ฝ่าย หรือโครงการช่วยให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กันและเกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน สามารถช่วยกันวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์

ความรู้ร่วมกัน ช่วยเติมเต็มข้อมูลและความรู้ระหว่างสมาชิก มีการแบ่งปันองค์ความรู้ที่จำเป็นเพื่อให้เป้าหมายของทีมบรรลุ

“เราเรียนรู้เพื่อนร่วมงาน เรียนรู้ทุกเรื่องทุกอย่างได้จากทุกคน” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567)

4.3) การเรียนรู้จากผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการเรียนรู้จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของในกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์กรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ได้แก่ การเรียนรู้จากลูกค้า ด้วยการรับฟังและทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเพื่อนำไปพัฒนาสินค้าและบริหารที่ตรงตามความต้องการลูกค้า การเรียนรู้จากผู้จัดหาปัจจัยการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการ เช่น การร่วมกันวิจัยพัฒนาวัตถุดิบใหม่ ๆ การเรียนรู้จากคู่แข่งชั้น ในด้านกลยุทธ์การทำการตลาดหรือการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การศึกษานวัตกรรมจากสินค้าหรือบริการจากคู่แข่งชั้น

“จริง ๆ เราไม่ได้เรียนรู้เฉพาะลูกค้า เราเรียนรู้ได้จากซัพพลายเออร์ก็ได้ เราเรียนรู้จากคู่แข่งชั้น การเรียนรู้จากลูกค้า เพราะลูกค้าเป็นคนซื้อเรา เพราะฉะนั้นเนี่ย Feedback จากลูกค้าถึงได้บอกว่า มันมีความสำคัญแล้วก็ส่งผล” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567)

“การที่องค์กรปรับให้คนสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ นอกจากในเรื่อง efficiency ในเรื่องงาน ก็ยังมี stakeholder ที่สำคัญ เช่น บางองค์กรพนักงานทำงานที่ต้องมีลูกค้าข้างนอก Customer Success ก็ย่อมดีขึ้น เพราะว่าวิธีการเซอร์วิสเราสามารถเซอร์วิสได้รวดเร็ว เพราะเดี๋ยวนี้อาจจะไม่ต้องโทร แต่ใช้เทคโนโลยีแชทบอทเข้ามาช่วย ลูกค้าอาจพิจารณาการดูแลโลกใบเล็กสิ่งแวดล้อมมากน้อยขนาดไหน เช่น การใช้วัสดุในการทำบรรจุภัณฑ์” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A2, 2567)

“การเรียนรู้จากซัพพลายเออร์ การเรียนรู้จากลูกค้าทำให้เราสร้างนวัตกรรมได้ สร้างสิ่งใหม่ขึ้นมาได้ เช่น ยาสิฟันสำรวจเรื่องรสชาติว่า รสชาติยาสิฟันขึ้นชอบไหม ปรากฏว่ามีคุณแม่บ้านคนหนึ่งบอกว่าหลอดยาสิฟันมันเปิดปิดยาก ถ้าผ่าหายตรงนี้ก็แห้ง พอแห้งเสร็จก็ต้องบีบแล้วก็ทิ้ง คุณแม่บ้านก็เลยบอกว่าทำยังไงให้มันไม่ต้องมานั่งหมุนเกลียวมันถึงได้เกิดเป็นฝาพลิกขึ้นมา นี่คือการเรียนรู้ที่เกิดจากลูกค้าแล้ว R&D” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567)

4.4) การเรียนรู้ระดับองค์กร ผู้บริหารและองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้พนักงานภายในองค์กรในทุกๆระดับ จากการเรียนรู้ระดับบุคคล พอรวมการเรียนรู้ของพนักงานทุกคนจะกลายเป็นการเรียนรู้ขององค์กร เพราะองค์กรไม่สามารถเรียนรู้โดยตรง พนักงานต้องใส่ใจ ต้องอยากเรียน การเรียนรู้ของพนักงานสามารถเกิดได้จากการทำงานโดยไม่จำเป็นต้องใช้การอบรม เรียนรู้จากการปฏิบัติ

“การเรียนรู้ระดับองค์กรเนี่ย ก่อนอื่นมันต้องเกิดจากการเรียนรู้ระดับบุคคล” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567) “เค้าจะต้องเข้าใจก่อนว่าการเรียนรู้เนี่ย มันสำคัญยังไงกับตัวเค้า มันเหมือนเป็น เป็นอะไรที่เราก็ไม่อยากบังคับเนอะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A2, 2567) “แม้ว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญ มันก็ไม่ใช่ว่าจะเกิดโดยอัตโนมัติมันก็มีหลาย ๆ อย่างที่องค์กรมันเรียนรู้ไม่ได้อะ มันต้องใช้คน” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567)

5) พนักงานรอบรู้มีทักษะหลากหลาย บุคลากรนับว่าเป็นปัจจัยที่มีส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ และนำความรู้ดังกล่าวไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องเกิดจากความรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ที่ถ่ายทอดความรู้ และบุคลากรที่เป็นผู้เรียนรู้ต้องมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ หากบุคลากรขององค์กรไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการถ่ายทอดความรู้ และบุคลากรที่เป็นผู้เรียนรู้ไม่มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ย่อมเป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ มีความคิดเปิดกว้าง กล้าตัดสินใจ และเน้นให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของตนมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

“อุปสรรคสำคัญตัวแรกเนี่ยคือทีมผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารมักจะมีกลไกที่เรียกว่า Defense Mechanism คือกลไกปกป้องการต่อต้าน เช่น ของเดิมเราดีอยู่แล้ว ทำไมต้องไปเรียนรู้จากคนอื่น เราไม่ได้มีปัญหาอะไรทำไมเราต้องเรียนรู้” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A4, 2567)

“ผู้บริหารมีความตระหนักรู้กับสิ่งรอบข้าง คือการเรียนรู้ที่เป็นลักษณะประจำตัว การตระหนักรู้หรือการรอบรู้ การสังเกตอะไรไปเรื่อย ๆ เหมือนเป็น DNA (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567) “ผู้บริหารของบริษัททำเบเกอรี่ เวลาไปไหนถ้ามีร้านเบเกอรี่ จะเดินเข้าไปแล้วซื้อทุกอย่าง ชิมทุกอย่าง พอลกลับมาเขาก็สามารถทำหรือผลิตเป็นของตัวเองเป็น Skill ที่เขาช่างสังเกต แล้วก็ทดลองสิ่งใหม่ แล้วก็พยายามทำให้มันดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567)

“ทีมผู้บริหารจะต้องพัฒนาแผนงานหรือวิธีการที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A1, 2567)

“ผู้นำองค์กรหรือผู้นำในทีมสามารถพัฒนาทุนมนุษย์และทำให้การพัฒนาให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่ไปสู่แผนงานขององค์กรตลอดจนการพัฒนาความสามารถหลักขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีความโดดเด่นสามารถแข่งขันได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A1, 2567)

5.2) การคาดการณ์อนาคตและการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อม วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงทีสามารถปรับองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง “การสนใจเรื่องการเรียนรู้มากขึ้น ทำยังไงให้คนในองค์กรแล้วก็องค์กรเองปรับ เรียนรู้แล้วก็ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้เป็นเรื่องสำคัญ” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A4, 2567)

“การมองให้ไกล คือเห็นทิศทางอนาคต สามารถมองเห็นภาพอนาคต เป็นภาพฉากทัศน์อนาคต” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A4, 2567)

“World Economic Forum คาดการณ์ว่า อีก 3-5 ปี skill อะไรบ้างที่มันจำเป็นสำหรับอนาคต ถ้าองค์กรเรามองไปถึงจุดนั้น แล้วเราเอาจุดนั้น มาให้คนเรียนรู้ตั้งแต่ตอนเนี่ย มันก็คือการเตรียมพร้อม

เช่น ทักษะ *Decision making* หรือ *Critical Thinking* เราต้องให้สร้างให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นแล้วบอกคนของเราว่าเรื่องเหล่านี้ เทคโนโลยีทำไม่ได้ ถ้าคุณพัฒนาได้คุณสามารถอยู่รอด” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A2, 2567)

6) เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ เนื่องจากในปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเผยแพร่ความรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานและการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเก็บข้อมูล ประมวลผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น การที่องค์กรมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานและการเผยแพร่ความรู้ย่อมเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

“ช่วงโควิดทุกคนไม่ได้ออกจากบ้าน เราทำงาน *work from home* ช่วงนั้นเป็นช่วงแพร่หลายของ *E-Learning* แต่เมื่อกลับเข้าสู่ปกติคนก็จะเริ่มไม่ไปเรียนออนไลน์ ก็จะเริ่มอยากจะเรียนแบบ *Face to Face* มากขึ้น มันก็เลยกลับมาเป็นเรื่องของการสอนในรูปแบบของชั้นเรียนมากขึ้น การสัมมนามากขึ้น การแข่งขันความรู้มากขึ้น เพราะฉะนั้นเราสามารถใช้ *Expertise* ของผู้รู้ในการพัฒนาองค์กร แต่สิ่งหนึ่งที่เราต้องบอกคนในองค์กรอย่างเสมอว่าคุณจะหยุดไม่ได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A2, 2567)

#### 4.3.2 ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 1 การประกาศเจตนารมณ์ของผู้บริหารระดับสูงในการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างการมีส่วนร่วมสมาชิกทุกคนในองค์กร การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้

“ในที่สุดแล้วอยู่ที่ข้างบนหรือผู้บริหารระดับสูง ตัวที่จะเป็นตัว *Catalyst* ที่สำคัญเนี่ยก็คือผู้บริหารระดับสูง อยู่ที่ *Top management* ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เปล่า *Top management* สำคัญมาก ที่จะเป็นตัว *Catalyst* ให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ อันนี้คือขั้นตอนแรกเลย” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A4, 2567)

“ขั้นตอนการพัฒนาต้องเริ่มจากผู้บริหารสูงสุดก่อน ที่ต้องเห็นความสำคัญว่าคนต้องมีการพัฒนา ถ้าสมมุติว่ามันไปเริ่มจุดอื่นที่ไม่ใช่จุดของผู้บริหาร มันอาจจะยาก ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการสนับสนุน การให้รางวัล การนำ *concept* การเป็น *Role model* ผู้บริหารระดับสูงเป็นคนที่สำคัญที่จะผลักดันให้มันเกิด *Learning organization* ไม่ใช่แพชชั่น เป็นการพัฒนาที่ไม่ได้เสร็จสิ้นภายใน 1 ปี 2 ปีหรือ 3 ปี ไปเรื่อย ๆ เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567)

“การที่จะ *Drive* ในเรื่องของ *Learning* ให้เกิดขึ้นเนี่ยผู้บริหารตั้งแต่ระดับบนลงมาเนี่ยจะต้องเป็นคนที่จะผลักดันให้มันเกิดขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A2, 2567)

ขั้นตอนที่ 2 สำรองและประเมินสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายในและภายนอกด้วยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ 7S ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ รูปแบบการบริหาร

จัดการ พนักงาน ระบบการปฏิบัติงาน ค่านิยมร่วม ทักษะ เพื่อประเมินสภาพปัจจุบันขององค์กร, การวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร, การวิเคราะห์ PESTEL เพื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมระดับมหภาค ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมายที่อาจเป็นโอกาสหรือภัยคุกคามต่อองค์กร, การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า, การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรมด้วยพลังผลักดันทั้ง 5 ความรุนแรงจากการแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรม, กำแพงป้องกันผู้แข่งขันรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรม อำนาจต่อรองของลูกค้า อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน เชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก แสวงหาหรือสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นแก่องค์กร การเรียนรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย

“ปัจจัยที่จะเป็นตัว *force* สำคัญเลยนะ ผมว่าสภาพแวดล้อมจะไปกดดันนะ สภาพแวดล้อมความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงภายนอกเนี่ย ถ้ามันไม่กดดันโอกาสที่องค์กรจะตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้มันก็น้อย แต่ถ้าเมื่อไหร่มันเริ่มโดนกดดันจากข้างนอกมาก ๆ เนี่ย ก็คือตัวสำคัญเป็นปัจจัยที่กระตุ้นเลย” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A4, 2567)

“ผมว่าเราก็ต้องย้อนกลับมาตรง 7s ของเราว่า องค์กรของคุณวาง Strategy เหมาะสมมั้ย คือคุณมี Vision แล้วใช่มั้ย คุณมี Vision แล้ว คุณสามารถทำให้ทุกคนเห็น vision ในอนาคตร่วมกันไหม คือคุณคิดคนเดียวมันไม่ได้ คุณต้องทำยังไงให้คนทั้งองค์กร แอร์ภาพเดียวกับคุณ คือผมว่าเป็นเรื่องสำคัญแล้วก็มีวาง Strategy ให้มันสอดคล้องกับ Vision แล้วคราวนี้ เราก็ไล่ไปเลย ทำยังไงให้เห็นอนาคต วาง Strategy ที่นี้ก็ต้องมาสร้างขีดความสามารถให้กับคนในองค์กรเพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์นั้น คุณก็ไล่ไปเลย ไม่ว่าจะเป็น Staff, Skill แม้แต่ structure, system ถ้าคุณยังคงออกแบบองค์กรเป็นแบบระบบราชการ ถ้าคุณไม่ agile เนี่ย คุณก็ไปไม่รอด พอคุณก็ทำงานแนว Silo ตลอด แต่โลกยุคนี้ถ้ามันต้องการทำงานแนวข้ามสายงานตลอด ดังนั้น agile system เนี่ยสำคัญมาก” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A4, 2567)

ขั้นตอนที่ 3 นำผลการวิเคราะห์จากขั้นตอนที่ 2 มาวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย หรือกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและสื่อสารไปทั่วทั้งองค์กร มีการมอบอำนาจและถ่ายโอนเป้าหมายพร้อมตัวชี้วัด เชื่อมโยงเป้าหมายในแต่ละระดับเพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

“กำหนดตัวชี้วัดและแนวทางการให้รางวัลสำหรับผู้เรียนรู้ดีเด่น สร้างค่านิยมในการเรียนรู้ตลอดชีวิต การกล้าผิดพลาดและพร้อมปรับปรุง การแบ่งปันและการเรียนรู้ร่วมกัน” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A1, 2567) “ทีนี้จะออกมาในรูปของคำว่า วิสัยทัศน์ นโยบาย หรืออะไรก็แล้วแต่เนี่ย หรือที่เราเรียกว่าการสร้าง mindset อะไรพวกเนี่ย มันต้องเริ่มจากข้างบนก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A4, 2567) “ก่อนที่เราจะเริ่มวางแผนเราต้องประเมินสถานการณ์ตัวเองก่อนว่าจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของเรา” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567)

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างและปลูกฝังค่านิยมแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานที่จำเป็นแก่พนักงาน สร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้แบบทันเวลา สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน

“คุณค่าทางวัฒนธรรม ต้องสร้างในเรื่องของวัฒนธรรม *trust and openness* ความไว้วางใจกันมันรับรู้ถึงกันได้ พูดกันได้ทุกเรื่อง การให้อำนาจพนักงาน ก่อนจะให้เค้าเราก็ต้องรู้ว่าเค้าทำอะไรได้ การสื่อสารก็ต้องชัดเจน มีเรื่องของการแบ่งปัน การถ่ายโอนความรู้ในวงกว้าง จะพัฒนาได้เนี่ยต้องคุยกัน” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567)

“อยู่ที่ Mindset เพราะว่าวันเนี่ย คนของเราว่ามี Growth Mindset มากเพียงพอหรือยัง เพราะว่าถ้าเมื่อไหร่ก็ตามที่คุณมี Fixed Mindset อยู่แบบเดิม ๆ เนี่ยมันยังไม่ได้เกิดการเรียนรู้อะไรสิ่งใหม่ เหมือนน้ำที่เต็มแก้ว คุณก็บอกว่าก็ทิ้งมันไว้อย่างนั้นนะ ให้มันเป็นน้ำที่เต็มแก้ว แต่วันนึงมันอาจจะต้องรินมันออกไปเพื่อที่จะเติมน้ำใหม่เข้ามา นั่นก็คือเติมความรู้ใหม่เข้ามา คนที่มี growth mindset ที่ดีอะ คือคนที่มองเห็นโอกาสในวันนี้ เพื่อที่จะเป็นความสำเร็จในวันหน้า แล้วการที่เค้าจะก้าวเข้าสู่วันหน้าได้เค้าต้องเข้าใจว่าเค้าจะต้องทำตัวเป็นน้ำครึ่งแก้วอยู่ เสมอเพื่อที่จะคอยเติมเต็มทักษะใหม่ ๆ เข้าไปอันนี้ต่างหากที่มันจะเป็นตัวกระตุ้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A2, 2567)

“บริษัท XX ทำได้ดีในเรื่อง culture คนเขาเป็นคนรักการเรียนรู้เพราะว่าเป็นธุรกิจที่ต้อง drive ด้วย innovation เขาก็ต้องเลือกคนตั้งแต่ DNA ที่เข้าไปแล้วแมตช์กับตรงนี้เลย คือถ้าไปเลือกคนที่มันดีเอ็นเอไม่แมตช์กันเลยเนี่ย ไปถึงสุดท้ายมันก็อยู่กับไปไม่รอด” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A2, 2567)

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินงานตามแผนงาน จัดให้มีการส่งเสริมการดำเนินการ และเอื้ออำนวยการเรียนรู้ในขณะทำงาน จัดตั้งอำนวยการความสะดวกพื้นฐาน เช่น ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ ระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (E-learning) หลักสูตรฝึกอบรม ระบบพี่เลี้ยง ระบบถ่ายโอนความรู้ การมอบอำนาจให้พนักงาน มีระบบโค้ชและพี่เลี้ยงคอยสนับสนุน สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา สนับสนุนการระดมสมอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างบุคคลต้นแบบ

“จัดให้มี Knowledge center เพื่อรวบรวมทรัพยากรเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่เข้าถึงง่ายและสะดวกต่อการใช้เป็นสถานที่แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A1, 2567)

“เพราะวันนีถ้าพูดถึงในเรื่องของ people development ที่ดีเราต้องให้ความสำคัญในการสร้าง Learning Journey ให้กับคนในองค์กรสร้าง Lifelong learning ให้เกิดขึ้น จะเป็นตัวหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพของคน” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A2, 2567)

“การเรียนรู้เนี่ยขึ้นอยู่กับจริตของแต่ละคน จะไม่เหมือนกัน บางคนชอบการเรียนรู้ด้วยตัวเอง บางคนชอบให้จัดคอร์สในการสอน บางคนชอบที่จะดูจากยูทูบ บางคนชอบที่จะอ่านจากหนังสือ ดังนั้นทุกองค์กร

จะต้องมองความสำคัญตรงนี้ การพัฒนา Learning Journey ให้เหมาะกับวัฒนธรรมหรือคนในองค์กรนั้นๆ” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A2, 2567)

“การสร้างเสริมทักษะของบุคลากรในแต่ละแผนกหรือฝ่ายด้วยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อกระจายความรู้ภายในสายงานเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเฉพาะด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการความรู้ควรจัดให้อย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี เพื่อให้บุคลากรเดิมมีการทบทวนความรู้ และบุคลากรใหม่มีการศึกษาความรู้ก่อนลงมือปฏิบัติจริงต่อมาคือการสร้างองค์ความรู้ข้ามสายงาน โดยบริษัท อาจจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกันภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมและก่อให้เกิดเครือข่ายบุคลากร อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ผ่านแบบจำลองการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างสายงาน ส่งผลให้การสื่อสารระหว่างสายงานมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในระบบงานแบบองค์รวมทำให้บุคลากรสามารถมองกรอบของการปฏิบัติงานจริงได้อย่างเป็นระบบ” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A1, 2567)

ขั้นตอนที่ 6 ติดตาม ประเมินผล และให้รางวัลสำหรับพนักงานที่ทำได้ตามเป้าหมาย และพัฒนาพนักงานที่ไม่ได้ตามเป้าหมาย จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ประเมินผลลัพธ์ระดับองค์กรเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพขององค์กรว่ามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

“แล้วที่สำคัญการเรียนรู้ถ้าเป็นไปได้มันควรจะผูกกับเรื่องของ KPI ของเค้าด้วย เพราะว่าหนึ่งในองค์ประกอบของ KPI แต่ละปีต้องมีเรื่องของ IDP คือเรื่องของ development ทุกคนสามารถระบุแผนพัฒนาของตัวเองได้ พี่ว่าถ้าช่วยกันแล้วผลก็ตรงนี้ได้เนี่ยมันก็จะเป็นการกระตุ้นให้เกิด Learning Organization ที่ดีได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A2, 2567)

ขั้นตอนที่ 7 ถอดบทเรียน สร้างแนวปฏิบัติที่ดี การปรับปรุงแก้ไขและเริ่มกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร

“เราพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะว่าต้องการให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันแล้วก็อยู่รอดได้ในระยะยาว แต่การจะคงอยู่มันไม่ได้คงอยู่ด้วยรูปแบบเดิม มันต้องคงอยู่ได้กับสภาพแวดล้อมที่มันเปลี่ยน เพราะฉะนั้นมันถึงต้องเรียนรู้เพื่อที่จะปรับเปลี่ยน เพราะฉะนั้นเมื่อไหร่ที่มีการเปลี่ยนคือเพื่อให้เราอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567)



ภาพที่ 5 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ: ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 4.3.3 ข้อมูลที่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย

1) ทุมนมนุษย์ขององค์กรส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเมื่อพนักงานมีทักษะที่โดดเด่น มีความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนบุคลิกภาพ และคุณสมบัติส่วนบุคคลอื่น ๆ เช่น สัมพันธภาพกับคนในสังคม เป็นต้น ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้แก่ตนเอง องค์กร และสังคม ทุมนมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสมรรถนะหลักที่จะทำให้องค์กรสามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่โดดเด่น การคิดเชิงบวกเพื่อคงอยู่ในเป้าหมายการเรียนรู้ย่อมทำให้การเรียนรู้สำเร็จ

“ความสำเร็จทุกอย่างเริ่มมาจากคนในองค์กร พนักงานที่มี positive thinking การมี attitude ในทางบวก บอกตัวเองว่า เราต้องทำได้ ถ้าเรามี positive thinking การเรียนรู้จะสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง แต่ถ้าเราบอกว่าเรื่องนี้ไม่เคยทำ แล้วคิดว่าทำไม่ได้ เพราะใจมันไม่ได้อะ การเรียนรู้จะล้มเหลว แต่ถ้าเมื่อไหร่ที่ใจมันได้ ลองดูสักหน่อย เราต้องเรียนรู้ได้ คนอื่นเค้ายังเรียนรู้ได้ ทำไมฉันจะทำได้ มันก็ต้องได้สินะ มันก็จะพยายามที่จะทำให้ได้เอง” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567)

“การเรียนรู้จะเป็นประโยชน์ในงานแต่ละองค์กรได้อย่างไร อยู่ที่ว่าคนที่เรียนรู้ไปแล้วรู้จักวิธีเอาไปปรับใช้ในงานของตัวเองได้มากน้อยแค่ไหน เช่น เราเรียนรู้เรื่องของการทำงานแบบใหม่ ทำงานลักษณะ Agile way of work ให้พนักงานเข้าคลาสไปเรียน Agile ไปเรียนว่ามีแนวคิดอย่างไร รูปแบบการทำงาน Agile เป็นแบบไหน สุดท้ายแล้วเค้าก็กลับมาทำงานแบบเดิม โดยที่ไม่สามารถที่จะประยุกต์หรือปรับเปลี่ยนเอาสิ่งทีเรียนมาใช้กับงานจริง ๆ ความสามารถของพนักงานในการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ในการทำงานต่างหากเป็น

สิ่งสำคัญที่สุด ถ้าเมื่อไรก็ตามที่เค้าสามารถประยุกต์ได้จะนำไปสู่เรื่องของ การ Drive Profit ให้กับองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A2, 2567)

“หากบริษัทมหาชนมีทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนประสบผลสำเร็จ” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A1, 2567)

2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภายในองค์กร การเสริมสร้างทักษะบุคลากรให้มีความพร้อมในการทำงานอยู่ตลอดเวลา จนเกิดการพัฒนาศักยภาพ มีภาวะผู้นำ การส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น และมีโอกาสที่จะทดลองเพื่อให้เกิดการประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และสามารถเผยแพร่องค์ความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้อย่างเป็นวงกว้าง ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของบริษัทมหาชนเป็นอย่างมาก โดยในด้านการเงินเมื่อบุคลากรขององค์กรมีทั้งองค์ความรู้และทักษะด้านการทำงานที่สามารถสื่อสารและถ่ายทอดให้บุคคลอื่นภายในองค์กรได้ ปรับปรุงกระบวนการงานให้มีความทันสมัย สอดรับกับบริบทของสังคมและสภาพเศรษฐกิจ นอกจากนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังสามารถพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานข้ามสายงานได้อย่างไม่ติดขัด ลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากร บริษัทมหาชนเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีการแบ่งหน้าที่ตามระบบงานอย่างชัดเจน

“จะช่วยทั้งในการลดต้นทุนการฝึกอบรม รวมทั้งสามารถเพิ่มมูลค่าของทรัพยากรบุคคลให้มีการพัฒนาต่อยอดองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเสียจะน้อยลง พนักงานทำงานด้วยความสุข เพราะว่าทุกอย่างดี ของมีค่าน้อยลง คุณภาพงานดีขึ้น ทุกอย่างดีขึ้น เพราะฉะนั้นต้นทุนในภาพรวมจะลดลง ทั้งในเรื่องของตัวเงินหรือเวลา ผลการประกอบการจะดี รวมทั้งของที่ส่งให้ลูกค้าก็จะได้ดีขึ้นตรงเวลามากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A1, 2567)

“องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ Performance Upgrading เมื่อเราทำมาทั้งหมดแล้ว ผลการปฏิบัติงานต้องดีขึ้นในภาพรวม” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567)

“องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่สามารถทำให้เกิด performance ภายในบริษัท ผลลัพธ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ หลายครั้งเราจะวัดที่ Process ว่าคนมีกระบวนการเรียนรู้อะไรไปล่าจัดเป็น Lead Indicator แต่ Performance เป็น Lag indicator มาทีหลัง องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นตัวสนับสนุน ถ้าคุณจะทำให้เกิด performance อย่างที่คุณต้องการอาจจะต้องมีตัวช่วยตัวอื่นด้วย แต่ถ้าคุณมีตัวช่วยตัวอื่น แต่ไม่มีองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็อาจจะทำให้ไปถึง Performance ยาก องค์กรแห่งการเรียนรู้มักจะส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนมากกว่า ถ้าเราจะวัดกันเรื่องความยั่งยืน พวก Sustainability ผมว่า Learning Organization จะให้ความสำคัญเรื่องนั้นมากกว่า” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A4, 2567)

“บริษัท XY สามารถเติบโต ขยายรายได้ เนื่องจาก CEO ตัดสินใจใช้ Learning Organization and development มาเป็นตัวช่วยในการพัฒนาองค์กร เขาทั้งสร้าง Learning Organization ทั้ง Training

and Development พนักงานของแต่ละระดับขึ้นมาเพื่อที่จะถือให้เป็นปัจจัยหนึ่งในการที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถที่จะก้าวหน้าต่อไปได้ คือถ้าพิจารณาในกลุ่มบริษัทที่เป็นผู้นำตลาด สามารถชนะต่อคู่แข่งได้ มันก็อาจจะเห็น เห็นได้ชัดเจนเลย ผลของ LO หรือก็คือผลของ LD (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A3, 2567)

“คำว่า Sustainable เป็นเรื่องของ การมองระยะยาว ไม่ได้เป็นการมองระยะสั้น การมองแบบ long Range ต้องการการเรียนรู้ เวลาเราพูดถึงการเรียนรู้ทุกครั้งจะไม่มองอะไร short term กว่าที่จะเห็นผล ออกมาต้องใช้เวลา ยิ่งคุณเรียนรู้มากคุณก็ยิ่งเพิ่ม sustainability มาก ถ้าเราดู UN เวลาเค้ามองเรื่อง SDGs เค้ามองไปถึงปี 2030, 2050 เค้ามองไม่มองแบบปีต่อปี แต่มองระยะยาวเป็น 10 ปี ที่นี้การมองระยะยาว 10 ปีเนี่ย มันต้องการสิ่งที่ร่วมกระตุ้นให้คนเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A4, 2567)

“ความพึงพอใจลูกค้า นวัตกรรม ความยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมอาจจะนำมาซึ่งผลงานด้านการเงิน “ถ้าคุณบริหาร Lag indicator ดี ๆ เคียวมัน ส่งผลแน่ถ้าคุณจัดการดี ๆ” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A4, 2567)

3) ความคล่องตัวขององค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อภายหลังจากการแพร่ระบาดของ Covid-19 ส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลงจากสังคมแบบดั้งเดิมสู่สังคมแบบดิจิทัลรูปแบบการทำงานของแต่ละองค์กรเปลี่ยนแปลงไป จากกิจกรรมที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ในระยะใกล้เปลี่ยนเป็นการทำงานแบบระยะไกล อีกทั้งรูปแบบการค้าที่ต้องนำเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้กับการตลาดผ่านช่องทาง e-commerce และใช้กับการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้บริษัทมหาชนที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังต้องมีการเปิดเผยรายงานความยั่งยืนที่ไม่ใช่แค่กำไรสูงสุดเท่านั้น แต่ยังต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล อีกด้วย

บริษัทมหาชนเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบต่อสาธารณะเป็นอย่างมาก จึงต้องมีคุณสมบัติความคล่องตัวขององค์กรเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันและรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปในทางที่มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน อีกทั้งยังต้องเอื้ออำนวยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าหรือบริการผ่านช่องทางจัดจำหน่ายที่มีความสะดวกผ่านช่องทาง Online และเปิดโอกาสให้ลูกค้ามีข้อเสนอแนะเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพสินค้าบริการหรือช่องทางจัดจำหน่ายไว้เป็นแนวทางการวางแผนการดำเนินงานของบริษัทฯ ต่อไป บริษัทมหาชนยังต้องนำเทคโนโลยี AI มาใช้เพื่อบริหารจัดการข้อมูลลูกค้าและข้อมูลรายการค้าที่มีจำนวนมากเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ตัวเลขทางการเงินให้เป็นประโยชน์ต่อการรายงานผลการดำเนินงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน และยังสามารถนำเทคโนโลยี AI มาช่วยฝ่ายการตลาดสร้างเนื้อหาโฆษณาสินค้าหรือบริการได้อีกด้วย นอกจากนี้ บริษัทมหาชนยังต้องได้รับผลกระทบกับหลักเกณฑ์ใหม่ของข้อปฏิบัติในการรายงานผลความยั่งยืน บริษัทฯ จึงต้องศึกษาแนวปฏิบัติดังกล่าวเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทฯ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย

“ความคล่องตัวมันอาจจะมีส่วนช่วยกระตุ้นผลการดำเนินงานขององค์กร ถ้าองค์กรปรับตัวได้แล้วเอาไปใช้ในทางที่ถูก การทำงานรวดเร็วมันย่อมทำให้ได้ efficiency ที่ดีแล้วก็เร็ว แต่ขณะเดียวกันสิ่งหนึ่งที่ในองค์กรก็ต้อง

ยอมรับเกี่ยวกับการทำงานแบบ Agile คือเราไม่ได้แค่ทำงานเร็วอย่างเดียว แต่เราต้องรู้จักยอมรับ ข้อผิดพลาดจากการทำงาน แล้วถ้าการผิดพลาดเกิดขึ้นเราต้องยอมรับจุดที่ผิดพลาดแล้วกล้าที่จะให้พนักงานเอาสิ่งที่ผิดพลาดมาปรับปรุงและพัฒนาเพื่อที่จะทำต่อไปในเรื่องใหม่ได้ใหม่ หนึ่งในทักษะที่สำคัญคือเรื่องของการให้ Feedback กัน และกัน การที่มี Feedback ที่ดีแล้วยอมรับในข้อผิดพลาดแล้วช่วยกันแก้ไขจะนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A2, 2567)

“สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงเร็ว เพราะฉะนั้นการปรับตัวต้องเร็ว ตั้งรับด้วย Rapid change คือการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงแล้วก็รวดเร็วซึ่ง Agile ก็คือความคล่องตัว เพราะฉะนั้นถามว่ามันส่งผลใหม่ แน่นอนที่สุดเลย เพราะนั่นเมื่อไหร่ที่เราเรียนรู้ได้เร็วปรับตัวได้เร็ว โอกาสของการอยู่รอดของธุรกิจก็จะเพิ่มขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567)

“ในบางครั้งความคล่องตัวขององค์กรอาจไม่แสดงบทบาทตัวแปรปรับความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงาน เนื่องจาก “Agile มันได้ทั้งเป็น Concept และเป็น Process ที่นี้เรากำลังพูดถึงในแง่ไหนของคำว่า Agile ส่วนใหญ่เนี่ย Agile มันถูกเอาไปใช้กับเรื่อง Process มากกว่า เรื่องของ System จะทำยังไงให้คนมาทำงานร่วมกัน มีเทคนิคยังไงให้มันมีความคล่องตัว ซึ่ง agile มันจะไปได้ดีกับ learning organization แต่ไม่ได้หมายความว่าทุกองค์กรทำได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A4, 2567)

“องค์กรที่ถูก disrupt ด้วยเทคโนโลยีด้วยนวัตกรรมใหม่ หรือองค์กรที่เจอกับปัญหาเรื่องภาวะเศรษฐกิจรุนแรง ถึงแม้ว่าจะมี LO ก็อาจจะ survive ยังไม่ได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A3, 2567)

“องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ปราศจากความคล่องตัวอาจจะไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน “ถ้าเราสังเกตดูนะ องค์กรไหนที่เน้น profit เร็ว ๆ ค่าจะไม่สนใจ learning เพราะ learning เสียเวลามากกว่าจะให้คนมาเรียนรู้ พอจะเรียนรู้กันอะไรต่าง ๆ เนี่ยมันจะต้องใช้เวลาทั้งนั้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A4, 2567)

#### 4) สภาพแวดล้อมแบบวูก็้าส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

การรับรู้สภาพแวดล้อมแบบวูก็้าขององค์กรอาจแสดงบทบาทตัวแปรปรับความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงาน เนื่องจากวูก็้ากระตุ้นทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น จากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การดำเนินธุรกิจ ห่วงโซ่การผลิตขาดความต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงัก ทั้งหมดเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง จนเกิดเป็นภาวะปกติใหม่ที่ไม่อาจกลับสู่สภาพเดิมได้ดังเช่นกรณีของเหตุการณ์ COVID-19 และการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จะเกิดขึ้นอีก และอาจมีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น บริษัทมหาชนจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้สามารถรับมือกับความท้าทายที่กำลังจะมาได้ โดยมีกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งบุคลากรทุกคนจะต้องสามารถปรับตัวและ

ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที และพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต

บริษัทมหาชนพบเจอกับปัญหาที่ท้าทายทั้งนโยบายด้านการเงิน (Monetary Policy) ที่จะต้องรับภาระอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้นส่งผลต่อต้นทุนทางการเงิน และภาวะสงครามที่ทำให้ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ต่างๆ สูงขึ้น โดยเฉพาะราคาพลังงานที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อต้นทุนการดำเนินงาน เช่น ต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายการขายและบริหาร เป็นต้น ในกรณีนี้ บริษัทมหาชนจึงต้องทำการประเมินความเสี่ยงเพื่อวางระบบบริหารการดำเนินงาน การลงทุน และการจัดหาเงินใหม่ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถรับมือกับสถานการณ์ต้นทุนทางการเงินที่เพิ่มขึ้นและสามารถควบคุมกระแสเงินสดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในส่วนของต้นทุนการดำเนินงาน บริษัทฯ จะต้องลงทุนในสินทรัพย์หรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่น้อยลง ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนจากเครื่องจักรพลังงานเชื้อเพลิงเป็นเครื่องจักรพลังงานไฟฟ้า หรือการลงทุนติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์เพื่อกักเก็บพลังงานนอกจากนี้ ผู้บริหารที่มีอำนาจในการขับเคลื่อนบริษัทฯ สามารถกำหนดแนวทางความยั่งยืนและธรรมาภิบาลธุรกิจ ความไม่แน่นอนหรือความคลุมเครือของผู้บริหารสามารถก่อความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อผู้มีส่วนได้เสียและส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น

“เมื่อก่อนมีนโยบายให้อาจารย์มีการเรียนการสอนออนไลน์ร่วมด้วย อาจารย์ก็ไม่เอา ไม่ทำ พอเจอโควิดเข้าไปก็เดียวภายใน 2 อาทิตย์ ทุกคนทำออนไลน์ได้หมด เรียกว่าเป็นภัยคุกคามจากข้างนอกเข้ามาทำให้คนเกิดการเรียนรู้” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A4, 2567) “ยิ่ง VUCA World มากเท่าไร Learning organization ยิ่งสำคัญมาก VUCA World โลกที่มันซับซ้อนมันยังต้องการเรียนรู้นะครับ โลกที่มันผันผวน มันคาดการณ์ยาก มันยังต้องการ การเรียนรู้ ถ้าคุณไม่เรียนรู้ คุณยังคาดการณ์ยากมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A4, 2567)

“แต่ถ้าเราไม่เรียนรู้เราก็จะไม่ทันกับสิ่งที่เราคาดไม่ถึง คือถ้าคุณไม่เรียนรู้ คุณบอกว่าอนาคตมันไม่แน่นอน ดังนั้นไม่ต้องไป Learning อะไร อย่างมากก็ทำให้มันสำเร็จเฉพาะหน้าไป อันนั้น คือปัญหาเพราะถ้าคุณไม่เรียนรู้คุณก็จะไม่ทันกับสิ่งที่เกิดขึ้น แล้วที่เค้าบอกมันจะเหนือความคาดหมายคุณตลอดเวลา แต่ถ้าคุณเรียนรู้ เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ หลายเรื่องไม่ใช่เรื่องที่เราคาดไม่ถึง แต่เป็นเรื่องที่คุณต้องวางแผนรองรับมัน” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A4, 2567)

“ตอนเนี่ยที่เราเผชิญภาวะเศรษฐกิจทั่วโลก ถ้าเศรษฐกิจยังไม่ค่อยดี มันก็ส่งผลต่อการดำเนินงาน แล้วก็ในเรื่องของในสหรัฐอเมริกา ก็จะเป็นในเรื่องของอัตราดอกเบี้ยอะไร ต่าง ๆ ที่มันก็จะส่งผลโดยตรง หรือว่าโดยอ้อมต่อประเทศอื่น ๆ เรื่องของโรคระบาด แล้วก็เรื่องภูมิรัฐศาสตร์ในตอนนี้อยู่ในส่วนของด้านนวัตกรรมก็จะถูกผลกระทบทางด้าน disruption ของเทคโนโลยี เรื่อง AI ทั้งหมดเป็น VUCA World” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A3, 2567)

“เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบทำให้เราต้องมาเรียนรู้แล้วก็ปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทัน เพื่อที่จะให้เราอยู่รอดได้ ให้เราได้เปรียบในการแข่งขัน” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A5, 2567)

“วูก้าเนี่ยเป็นตัวทำให้ผู้บริหารทุกคนในองค์กรต้องมี awareness ในเรื่องนี้ว่ามันเป็นตัวแปรสำคัญในการที่จะเปลี่ยน พัฒนาคนให้ตอบโจทย์ทักษะอนาคตที่ กระบวนการทำงานบางอย่างจะหายไป แต่คุณสามารถมี creativity แล้วไปสร้างงานอย่างอื่นที่มันมี efficiency ให้มากขึ้นได้ จะประสบความสำเร็จในการเตรียมพร้อมกับโลกที่เป็นวูก้า” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก A2, 2567)



## บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย

### 5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเชิงปริมาณ

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 269 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 41-50 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี

5.1.2 บริษัทมหาชนในประเทศไทยที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ธุรกิจมีทุนจดทะเบียนมากกว่า 1,000 ล้านบาท มีระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจมากกว่า 15 ปี มีจำนวนพนักงาน 500-3,000 คน ประเภทธุรกิจคือ การผลิต

5.1.3 ผู้บริหารของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทุนมนุษย์ ดังนี้

1) ระดับความคิดเห็นโดยรวมทุนมนุษย์ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านภาวะผู้นำและแรงจูงใจ ด้านความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ และด้านสมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น

2) ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมธุรกิจแบบวงกว้างของบริษัทมหาชนในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความผันผวนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ด้านความซับซ้อนอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความไม่แน่นอนอยู่ในระดับปานกลาง และด้านความคลุมเครืออยู่ในระดับน้อย

3) ระดับความคิดเห็นโดยรวมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับดังนี้ ด้านการส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา ด้านการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ ด้านการเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ และด้านการมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

4) ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานบริษัทมหาชนในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก ด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมอยู่ใน

ระดับมาก ด้านความยั่งยืนทางสังคมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง

5) ระดับความคิดเห็นโดยรวมของความคล่องตัวขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับดังนี้ ความคล่องตัวในด้านพันธมิตร ความคล่องตัวในด้านลูกค้า และความคล่องตัวในการดำเนินงาน

5.1.4 ผลการศึกษาพบว่าทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

5.1.5 สภาพแวดล้อมแบบบวก้าแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย แต่มีเพียงมิติย่อยเดียวของสภาพแวดล้อมแบบบวก้า คือความคลุมเครือที่แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

5.1.6 ความคล่องตัวขององค์กรไม่แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย และในความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

5.1.7 องค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

## 5.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพ

### 5.2.1 ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน

1) เป็นองค์กรที่มีแบบแผนทางความคิด (Mental Model) คือ มีความเชื่อหรือทัศนคติที่แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ได้จากการสังสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

2) มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นทัศนคติร่วมของคนในองค์กรสามารถมองเห็นภาพ และมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และการมีวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

3) มีการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) มองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบ โดยรวมแล้วสามารถมองเห็นระบบย่อยที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

4) มีการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่มหรือทีม ผู้มีส่วนได้เสีย และองค์กร มีการปรับตัวตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

4.1) การเรียนรู้ระดับบุคคล เกิดจากแรงขับเคลื่อนภายในของพนักงานในการเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีความตั้งใจในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ฝึกฝนและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ด้วยการคาดการณ์อนาคต

4.2) การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม เกิดจากการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม ทีม ฝ่าย หรือโครงการ ช่วยให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กันและเกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน สามารถช่วยกันวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้ร่วมกัน ช่วยเติมเต็มข้อมูลและความรู้ระหว่างสมาชิก มีการแบ่งปันองค์ความรู้ที่จำเป็นเพื่อให้เป้าหมายของทีมบรรลุ

4.3) การเรียนรู้จากผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการเรียนรู้จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของในกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์กรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ได้แก่ การเรียนรู้จากลูกค้า ด้วยการรับฟังและทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเพื่อนำไปพัฒนาสินค้าและบริหารที่ตรงตามความต้องการลูกค้า การเรียนรู้จากผู้จัดหาปัจจัยการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการ เช่น การร่วมกันวิจัยพัฒนาวัตถุดิบใหม่ ๆ การเรียนรู้จากคู่แข่งในด้านการกลยุทธ์การตลาดหรือการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การศึกษานวัตกรรมจากสินค้าหรือบริการจากคู่แข่ง

4.4) การเรียนรู้ระดับองค์กร ผู้บริหารและองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้พนักงานภายในองค์กรในทุกระดับ จากการเรียนรู้ระดับบุคคล พอรวมการเรียนรู้ของพนักงานทุกคนจะกลายเป็นการเรียนรู้ขององค์กร เพราะองค์กรไม่สามารถเรียนรู้โดยตรง พนักงานต้องใส่ใจ ต้องอยากเรียน การเรียนรู้ของพนักงานสามารถเกิดได้จากการทำงานโดยไม่จำเป็นต้องใช้การอบรม เรียนรู้จากการปฏิบัติ

5) พนักงานรอบรู้มีทักษะหลากหลาย บุคลากรนับว่าเป็นปัจจัยที่มีส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ และนำความรู้ดังกล่าวไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องเกิดจากความรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคลากรซึ่งเป็นผู้ที่ถ่ายทอดความรู้ และบุคลากรที่เป็นผู้เรียนรู้ต้องมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ หากบุคลากรขององค์กรไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการถ่ายทอดความรู้ และบุคลากร

ที่เป็นผู้เรียนรู้ไม่มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ย่อมเป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ มีความคิดเปิดกว้าง กล้าตัดสินใจ และเน้นให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของตนมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5.2) การคาดการณ์อนาคตและการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อม วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันที่ที่สามารถปรับองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

6) เทคโนโลยีเนื่องจากในปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเผยแพร่ความรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานและการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเก็บข้อมูล ประมวลผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น การที่องค์กรมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานและการเผยแพร่ความรู้ย่อมเป็นอีกปัจจัยที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 5.2.2 ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 1 การประกาศเจตนารมณ์ของผู้บริหารระดับสูงในการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างการมีส่วนร่วมสมาชิกทุกคนในองค์กร การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 สสำรวจและประเมินสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายในและภายนอกด้วยเครื่องมือต่าง ๆ เชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก แสวงหาหรือสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นแก่องค์กร การเรียนรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย

ขั้นตอนที่ 3 นำผลการวิเคราะห์จากขั้นตอนที่ 2 มาวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย หรือกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และสื่อสารไปทั่วทั้งองค์กร มีการมอบอำนาจและถ่ายโอนเป้าหมายพร้อมตัวชี้วัด เชื่อมโยงเป้าหมายในแต่ละระดับเพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างและปลูกฝังค่านิยมแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานที่จำเป็นแก่พนักงาน สร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้แบบทันเวลา สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินงานตามแผนงานและเอื้ออำนวยการเรียนรู้ในขณะทำงาน มีระบบโค้ชและพี่เลี้ยงคอยสนับสนุน สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ส่งเสริมการตั้ง

คำถามและการเสวนา สนับสนุนการระดมสมอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างบุคคลต้นแบบ

ขั้นตอนที่ 6 ติดตาม ประเมินผล และให้รางวัลสำหรับพนักงานที่ทำได้ตามเป้าหมาย และพัฒนาพนักงานที่ไม่ได้ตามเป้าหมาย จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ประเมินผลลัพธ์ระดับองค์กรเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพขององค์กรว่ามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 7 ถอดบทเรียน สร้างแนวปฏิบัติที่ดี การปรับปรุงแก้ไขและเริ่มกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร



ภาพที่ 6 โมเดลการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานบริษัทมหาชน

### 5.3 อภิปรายผล

ผลการวิจัยนี้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ผู้วิจัยจึงขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

5.3.1 ทุมนมนุษย์ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากถ้าพนักงานขององค์กรมีสมรรถนะที่โดดเด่น มีความฉลาดและความสามารถพิเศษจนเป็นที่ยอมรับ มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เต็มไปด้วยพลังงานทางบวก มีทักษะความเป็นผู้นำ มีการประเมินผลงานตนเองเพื่อพัฒนา และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน มีการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ และการแสดงออกถึงความชื่นชมต่อองค์กร (Frasson Vidotto et al., 2017) ย่อมทำให้ผลลัพธ์จากการเรียนรู้ในระดับดีสามารถขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า ทุมนมนุษย์เป็นทุนขององค์กรประเภทหนึ่ง ประกอบไปด้วยทักษะที่สะสมมาความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนบุคลิกภาพ และทรัพย์สินส่วนบุคคลอื่นที่จับต้องไม่ได้ ดังนั้นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน ความสำเร็จทุกอย่างเริ่มมาจากคนในองค์กร หากบริษัทมหาชนมีทุมนมนุษย์ที่มีประสิทธิผลย่อมส่งผลให้การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนประสบผลสำเร็จ

มีการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบเชิงบวกของทุมนมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลการวิจัยให้ข้อมูลที่สอดคล้องกัน จากการศึกษาบริษัทยาในอิหร่าน พบว่าทุมนมนุษย์ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการเรียนรู้ระดับองค์กร (Mehralian et al., 2024) สอดคล้องกับ การศึกษาสถาบันอุดมศึกษาจีน (Chinese HEIs) พบว่า ทุมนมนุษย์ในด้านภาวะผู้นำเชิงยั่งยืนส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลลัพธ์การเรียนรู้สีเขียว (Shafait & Huang, 2024) สอดคล้องกับ การศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศอินโดนีเซีย พบว่า ความพร้อมของทุมนมนุษย์ในอุตสาหกรรม 4.0 ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รูปแบบใหม่ (ประสบการณ์แบบองค์รวมของบุคลากร ความคล่องตัว และโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการทำงานแบบดิจิทัล) (Saadah & Hendarman, 2022) สอดคล้องกับ การศึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านความรู้ชาวโปแลนด์ในหลากหลายอุตสาหกรรม พบว่า ทุมนมนุษย์ ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในตัวบุคคล (Kucharska & Rebelo, 2022)

5.3.2 ทุมนมนุษย์ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย เนื่องจากถ้าพนักงานขององค์กรมีสมรรถนะที่โดดเด่น มีความฉลาดและความสามารถพิเศษจนเป็นที่ยอมรับ มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เต็มไปด้วยพลังงานทางบวก มีทักษะความเป็นผู้นำ มีการประเมินผลงานตนเองเพื่อพัฒนา และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน มีการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ และการแสดงออกถึงความชื่นชมต่อองค์กร (Frasson Vidotto et al., 2017) ย่อมทำให้ผลลัพธ์จากการทำงานดี ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหนือกว่าคู่แข่ง ให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าด้วยความสุขและความพึงพอใจในงาน เมื่อพนักงานรักและทุ่มเทให้กับองค์กรประสิทธิภาพในการผลิตจะเพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดความยั่งยืนของ

องค์กร และนำไปสู่ผลประกอบการทางการเงินที่ดี สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า ทูมนมนุษย์ (Human Capital) เป็นสินทรัพย์ขององค์กรประเภทหนึ่งที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กร องค์กรเป็นเพียงสิ่งสมมติผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมักมาจากผลลัพธ์ของพนักงานทุกคนในองค์กร อันประกอบไปด้วยทักษะที่สะสมมาความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนบุคลิกภาพ และทรัพย์สินส่วนบุคคลอื่นที่จับต้องไม่ได้ เช่น สัมพันธภาพส่วนบุคคลในองค์กร การได้รับการยอมรับในองค์กร เป็นต้น ที่จะทำให้บุคคลนั้นสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้แก่ตนเอง องค์กร และสังคมได้ ทูมนมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสมรรถนะหลักที่จะทำให้องค์กรสามารถมีความโดดเด่นและทำให้องค์กรแข่งขันได้

มีการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบเชิงบวกของทูมนมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยซึ่งผลการวิจัยให้ข้อมูลที่สอดคล้องกัน การศึกษาผู้นำธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศจีน พบว่า ทูมนมนุษย์ในมิติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ESG ขององค์กร (Zhu et al., 2025) สอดคล้องกับ การศึกษาผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตรในจังหวัดภูเก็ต พังงา และกระบี่พบว่าทูมนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการทางสังคม (ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นท้องถิ่น ความกระตือรือร้น การจัดการความเสี่ยง)" (Somwethee, 2025) สอดคล้องกับการศึกษาผู้บริหารบริษัทในเวียดนามพบว่าทูมนทางปัญญาด้านมนุษยส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานองค์กร (Huynh et al., 2024) สอดคล้องกับการศึกษาบริษัทในอิหร่าน พบว่า ทูมนมนุษย์ ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาสินค้าใหม่ (Mehralian et al., 2024) สอดคล้องกับการศึกษาผู้บริหารระดับสูงบริษัทการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในปากีสถาน พบว่า ทูมนมนุษย์สีเขียวส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมธุรกิจที่ยั่งยืน (Bhatti et al., 2024) สอดคล้องกับการศึกษาบริษัทในดัชนี S&P 500 พบว่า ทูมนมนุษย์: ประสบการณ์การเป็นผู้ประกอบการ ประสบการณ์ IVC ประสบการณ์ด้านวิศวกรรมและวิทยาศาสตร์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของธุรกิจครอบครัว (Bendig et al., 2024)

5.3.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย เนื่องจากการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภายในองค์กร เสริมสร้างทักษะบุคลากรให้มีความพร้อมในการทำงานอยู่ตลอดเวลา เกิดการพัฒนาศักยภาพ มีภาวะผู้นำและแสดงให้เห็นถึงเส้นทางการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน การส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและมีโอกาสที่จะทดลองเพื่อให้เกิดการประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้และสามารถเผยแพร่องค์ความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้อย่างเป็นวงกว้างซึ่งในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของบริษัทมหาชนเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับผลการวิจัย

เชิงคุณภาพที่ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า เมื่อบุคลากรขององค์กรมีทั้งองค์ความรู้และทักษะด้านการทำงานที่สามารถสื่อสารและถ่ายทอดให้บุคคลอื่นภายในองค์กรได้ ก็จะช่วยทั้งในการลดต้นทุนในการฝึกอบรมรวมทั้งสามารถเพิ่มมูลค่าของทรัพยากรบุคคลให้มีการพัฒนาต่อยอดองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเสียจะลดลง พนักงานจะทำงานด้วยความสุข เพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานดี ส่งผลให้ของมีตำหนิน้อยลง คุณภาพงานดีขึ้น ทุกอย่างดีขึ้น เพราะฉะนั้นต้นทุนจะลดลง และลดเวลาทำงาน ผลการประกอบก็จะดีขึ้นตามสิ่งที่กล่าวไป รวมทั้งของที่ส่งให้ลูกค้าก็จะได้รับเร็วขึ้น ตรงเวลามากขึ้น เพราะฉะนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลโดยตรงต่อ การพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงานของแต่ละระดับถือให้เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยผลักดันองค์กรให้สามารถก้าวหน้าองค์กรสามารถชนะคู่แข่งได้ด้วยผลการดำเนินงานที่ดีกว่าจากการเรียนรู้ขององค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบเชิงบวกของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยซึ่งผลการวิจัยให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันกับการศึกษาพนักงานในทั้งภาครัฐและเอกชนในประเทศเนปาลพบว่าวัฒนธรรมมุ่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Biswakarma & Subedi, 2025) สอดคล้องกับการศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลของบทความวิจัย 773 บทความที่ตีพิมพ์ในช่วง 41 ปีที่ผ่านมาพบว่าการเรียนรู้ขององค์กรส่งผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมขององค์กร (Hael et al., 2024) สอดคล้องกับการศึกษาผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในไนจีเรียพบว่าการแข่งขันความรู้ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความยั่งยืนขององค์กรและความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Rildwan et al., 2024) สอดคล้องกับการศึกษาผู้บริหารจากบริษัทในเวียดนามพบว่าส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัท (Huynh et al., 2024) สอดคล้องกับการศึกษาบริษัทยาในอิหร่าน พบว่า การเรียนรู้ขององค์กรส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาสินค้าใหม่ (Mehralian et al., 2024) สอดคล้องกับการศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของไทยพบว่าการจัดการความรู้ดิจิทัลส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานเชิงนวัตกรรม (Cabrito et al., 2024) สอดคล้องกับการศึกษาพนักงานและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทในประเทศฝรั่งเศสพบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Alkhalaf & Badewi, 2024) สอดคล้องกับการศึกษาพนักงานจากองค์กรประเภทต่าง ๆ ในเวียดนามพบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Cao et al., 2025)

5.3.4 สภาพแวดล้อมแบบวูเก้าแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ถ้าทุนมนุษย์ขององค์กรมีระดับต่ำและกลาง ระดับสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าที่ทำให้ผลกระทบระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุดคือระดับต่ำ เนื่องจากการมีทุนมนุษย์ต่ำ คือ การ

มีพนักงานที่มีสมรรถนะน้อย มีภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสมในการนำองค์กร ขาดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เต็มไปด้วยความไม่พึงพอใจในงาน และขาดความคิดสร้างสรรค์ เปรียบดั่งองค์กรขาดพลังงานที่ใช้ขับเคลื่อนดังนั้นจึงไม่สามารถส่งผลกระทบต่อท่ามกลางสภาพแวดล้อมแบบวูถ้ำระดับสูง ที่มีความผันผวน ซับซ้อน ไม่แน่นอน และคลุมเครือสูงได้ แต่ทุนมนุษย์ระดับต่ำจะสามารถส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่ซับซ้อนหรือไม่ชัดเจนได้ดีกว่า

เมื่อสภาพแวดล้อมแบบวูถ้ำอยู่ในระดับสูงและองค์กรมีทุนมนุษย์อยู่ในระดับสูงจะเพิ่มผลกระทบต่อระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ดังนั้นแม้ว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะมีความผันผวน ซับซ้อน ไม่แน่นอน และคลุมเครือมากเพียงใด แต่ถ้าองค์กรยังสามารถคงระดับทุนมนุษย์อยู่ในสูงได้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นมากที่สุด เนื่องจากการมีทุนมนุษย์สูง คือการมีพนักงานที่มีสมรรถนะโดดเด่น มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำองค์กร มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์พร้อมทั้งเต็มเปี่ยมไปด้วยความพึงพอใจในงาน และความคิดสร้างสรรค์ ย่อมส่งเสริมให้องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่

สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่าสภาพแวดล้อมแบบวูถ้ำกระตุ้นให้องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดเร็วขึ้นมาก ในอดีตพยายามกระตุ้นให้อาจารย์ทำการเรียนการสอนออนไลน์แต่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่เมื่อเผชิญสถานการณ์โควิดภายใน 2 อาทิตย์ทุกคนสามารถเรียนรู้การสอนออนไลน์ได้หมดเนื่องจากเป็นภัยคุกคามจากข้างนอกเข้ามาเร่งทำให้คนเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว ยิ่งสภาพแวดล้อมเป็นแบบวูถ้ำมากเท่าไร องค์กรแห่งการเรียนรู้ยิ่งสำคัญมาก โลกที่ซับซ้อนยิ่งต้องการการเรียนรู้ โลกที่ผันผวนจะคาดการณ์ยาก ถ้าไม่เรียนรู้จะไม่สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้

ผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิตในไนจีเรียพบว่าสภาพแวดล้อมที่ผันผวนในฐานะตัวแปรปรับเชิงบวกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร (Olaleye et al., 2024) สอดคล้องการศึกษาเจ้าของธุรกิจในปีศึกษา พบว่าความไม่แน่นอนเชิงโครงสร้างในฐานะตัวแปรปรับเชิงลบที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำที่ขัดแย้งในตัวเองกับประสิทธิผลของผู้นำ และความไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้องกับงานแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับเชิงบวกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำที่ขัดแย้งในตัวเองกับประสิทธิผลของผู้นำ (Batool, Raziq, Sarwar, Saleem, & Obaid, 2023) สอดคล้องการศึกษาผู้ทำหน้าที่แก้ปัญหาบนแพลตฟอร์มการแข่งขันขนาดใหญ่ในประเทศจีน พบว่าการรับรู้ความไม่แน่นอนของงานแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับเชิงบวกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเรียนรู้ผ่านการสังเกตพฤติกรรมกับผลงานในการแก้ไขปัญหา และการรับรู้ความไม่แน่นอนในการแข่งขันแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับเชิงลบที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเรียนรู้ผ่านการสังเกตพฤติกรรมกับผลงานในการแก้ไขปัญหา

(Ye, 2022) สอดคล้องการศึกษาผู้จัดการไอทีและธนาคารในธนาคารชนบทในภูมิภาคของโอริสสา ประเทศอินเดีย พบว่าสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับเชิงลบที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องทางกลยุทธ์ธุรกิจไอทีกับความคล่องตัวขององค์กรด้านการปรับตัวในการดำเนินการ และสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับเชิงบวกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องทางกลยุทธ์ธุรกิจไอทีกับความคล่องตัวขององค์กรด้านการตลาด (Khan et al., 2024)

5.3.5 ความคล่องตัวขององค์กรไม่แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทยเนื่องจากการเรียนรู้ขององค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ช้า เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป จึงยากที่ความว่องไวจะมาเร่งกระบวนการความสัมพันธ์จึงไม่เปลี่ยนแปลงไปแม้จะมีตัวแปรปรับเข้ามาในความสัมพันธ์

สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่าในบางครั้งความคล่องตัวขององค์กรอาจไม่แสดงบทบาทตัวแปรปรับความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เนื่องจากความคล่องตัวเป็นได้ทั้งแนวคิดและเป็นกระบวนการ ส่วนใหญ่นำความคล่องตัวไปใช้กับเรื่องกระบวนการมากกว่า เรื่องของระบบคือจะทำยังไงให้คนมาทำงานร่วมกัน มีเทคนิคยังไงให้มันมีความคล่องตัว ซึ่งความคล่องตัวจะไปได้ดีก็องค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ไม่ได้หมายความว่าทุกองค์กรทำได้ นอกจากนี้องค์กรที่ถูกเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันด้วยเทคโนโลยีด้วยนวัตกรรมใหม่ หรือองค์กรที่เจอกับปัญหาเรื่องภาวะเศรษฐกิจรุนแรง ถึงแม้ว่าจะมีองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ก็ไม่เกิดผลกับการดำเนินงาน เนื่องจากสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ทำให้องค์กรเสียเปรียบมากกว่าปัจจัยเชิงบวกภายในองค์กรเนื่องจากองค์กรปรับตัวช้ากว่าสภาพแวดล้อมภายนอก

5.3.6 สภาพแวดล้อมแบบวู๊ก้าแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย เพียงหนึ่งองค์ประกอบคือความคลุมเครือ เนื่องจากถ้าสิ่งต่าง ๆ สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจนสามารถมองภัยคุกคามต่อบริษัทได้ชัดเจนจะทำให้เตรียมการรับมือด้วยการเรียนรู้ขององค์กรได้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผนวกกับการมองเห็นโอกาสได้อย่างชัดเจนจากปัจจัยภายนอกทำให้สามารถฉกฉวยโอกาสมาเป็นปัจจัยเชิงบวกด้วยการเรียนรู้ขององค์กร สามารถประเมินจุดแข็งองค์กรได้ชัดเจนและหยิบมาใช้เสริมการเรียนรู้ขององค์กร นอกจากนี้เมื่อองค์กรสามารถประเมินจุดอ่อนได้อย่างชัดเจนทำให้องค์กรสามารถเรียนรู้เพื่อปิดจุดอ่อนได้ง่ายมากขึ้น เนื่องจากภายใต้สถานการณ์ที่ชัดเจน จะทำให้การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ การมอบอำนาจและการมีส่วนร่วม เชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก และการส่งเสริม

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยได้มากขึ้น

สาเหตุที่องค์กรประกอบอื่น ๆ ไม่เป็นตัวแปรปรับเนื่องจาก ความผันผวน หรือสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงและรวดเร็ว เป็นสิ่งที่รับมือได้จากการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ดำเนินงานต่าง ๆ ด้วยความยืดหยุ่น และมีการเรียนรู้ขององค์กรที่ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ในด้านความไม่แน่นอนสูง ถ้าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงที่ดีย่อมทำให้พร้อมในทุกสถานการณ์ ในด้านความซับซ้อนการมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมากและมีความซับซ้อนต่อการตัดสินใจเนื่องจากองค์ประกอบและสิ่งต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันจำนวนมากในแต่ละสถานการณ์ แต่ถ้าองค์กรสามารถวิเคราะห์และทำความเข้าใจองค์ประกอบต่าง ๆ ได้ชัดเจนด้วยระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ ปัญญาประดิษฐ์ และโครงสร้างองค์กรสามารถตอบสนองต่อความซับซ้อนในการดำเนินงานย่อมทำให้ความซับซ้อนในการดำเนินงานลดลง

สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า ในปัจจุบันบริษัทมหาชนพบเจอกับปัญหาที่ท้าทายทั้งนโยบายด้านการเงินที่จะต้องรับภาระอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้นส่งผลต่อต้นทุนทางการเงิน และภาวะสงครามที่ทำให้ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ต่างๆ สูงขึ้น โดยเฉพาะราคาพลังงานที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อต้นทุนการดำเนินงาน เช่น ต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายการขายและบริหาร เป็นต้น ในกรณีนี้บริษัทมหาชนจึงต้องทำการประเมินความเสี่ยงเพื่อวางระบบบริหารการดำเนินงาน การลงทุน และการจัดหาเงินใหม่ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถรับมือกับสถานการณ์ต้นทุนทางการเงินที่เพิ่มขึ้นและสามารถควบคุมกระแสเงินสดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในส่วนของต้นทุนการดำเนินงาน บริษัทฯ จะต้องลงทุนในสินทรัพย์หรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่น้อยลง ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนจากเครื่องจักรพลังงานเชื้อเพลิงเป็นเครื่องจักรพลังงานไฟฟ้า หรือการลงทุนติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์เพื่อกักเก็บพลังงานนอกจากนี้ ผู้บริหารที่มีอำนาจในการขับเคลื่อนบริษัทฯ สามารถกำหนดแนวทางความยั่งยืนและธรรมาภิบาลธุรกิจ ความไม่แน่นอนหรือความคลุมเครือของผู้บริหารสามารถก่อความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อผู้มีส่วนได้เสียและส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น ในอนาคตอาจมีสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การดำเนินธุรกิจ ห่วงโซ่การผลิตขาดความต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงัก ทั้งหมดเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วรุนแรง จนเกิดเป็นภาวะปกติใหม่ที่ไม้อาจกลับสู่สภาพเดิมได้ดังเช่นกรณีของเหตุการณ์ COVID-19 และการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จะเกิดขึ้นอีก และอาจมีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้มีการเตรียมการและสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ที่กำลังจะมานั้นได้ โดยมีกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งบุคลากรทุกคนจะต้องสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที และพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาที่องค์กรจะต้องเผชิญ

ในอนาคต ในความซับซ้อนของอุตสาหกรรมที่เราอยู่เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบทำให้เราต้องมาเรียนรู้ แล้วก็ปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทัน เพื่อที่จะให้เราอยู่รอดได้ ให้เราได้เปรียบในการแข่งขัน เราพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้เนี่ยก็เพราะว่าต้องการให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน แล้วก็อยู่รอดได้ในระยะยาว แต่การจะคงอยู่มันไม่ได้คงอยู่ด้วยรูปแบบเดิม มันต้องคงอยู่ได้กับสภาพแวดล้อมที่มันเปลี่ยน เพราะฉะนั้นมันถึงต้องเรียนรู้เพื่อที่จะปรับเปลี่ยน เพราะฉะนั้น เมื่อไหร่ที่มีการเปลี่ยนมันก็คือเพื่อให้เกิดเราอยู่รอดได้ในระยะยาว

ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานทางไกลในเยอรมนี พบว่าสภาพแวดล้อมวุก้าแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับเชิงลบที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ และสภาพแวดล้อมวุก้าแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับเชิงบวกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างและพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จด้านการติดตามผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Huttemann et al., 2025) สอดคล้องกับการศึกษาผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศจีน พบว่าสภาพแวดล้อมทั้งความผันผวนและความซับซ้อนแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับเชิงลบที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการกับการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล (Chen et al., 2025) สอดคล้องการศึกษาริชชิตที่ดำเนินการในประเทศบังคลาเทศ พบว่าการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรมแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับเชิงบวกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวขององค์กรกับผลการดำเนินงานองค์กร ในด้านการเงิน การดำเนินงานและการตลาด (Khan et al., 2024) สอดคล้องการศึกษาเพื่อสร้างกรอบแนวคิดวิจัย พบว่าความซับซ้อนของอุตสาหกรรมในฐานะตัวแปรปรับเชิงบวกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวทางการตลาดกับผลการดำเนินงานองค์กร ในด้านการเงิน การดำเนินงานและการตลาด และ พบว่าความซับซ้อนของอุตสาหกรรมในฐานะตัวแปรปรับเชิงลบที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวทางการตลาดกับผลการดำเนินงานองค์กร (Vesterinen et al., 2024)

5.3.7 ความคล่องตัวขององค์กรไม่แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยเนื่องจากการเรียนรู้ขององค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ช้า เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป จึงยากที่ความคล่องตัวจะมาเร่งกระบวนการ สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าเนื่องจากองค์กรที่มีความคล่องตัวอยู่นะดับสูงจะลดการพึ่งพิงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการสร้างผลการดำเนินงานระดับองค์กร เนื่องจากองค์กรมีความว่องไวในการตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ เพียงพอแล้วไม่จำเป็นต้องพึ่งการเรียนรู้ระดับองค์กรเพื่อยกระดับผลงาน การทำงานแบบคล่องตัวเป็นการทำงานอย่างรวดเร็ว แต่อาจมีข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่รวดเร็วทำให้เกิดค่าใช้จ่ายจากของเสียหรือต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการเร่งกระบวนการผลิตเพื่อสร้างผลการดำเนินงาน

สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่าความคล่องตัวอาจจะไม่มีส่วนช่วยกระตุ้นผลการดำเนินงานขององค์กร ถ้าองค์กรปรับตัวได้แล้วเอาไปใช้ในทางที่ถูก การทำงานรวดเร็วมันย่อมทำให้ได้ประสิทธิผลที่ดีแล้วก็เร็ว แต่ขณะเดียวกันสิ่งหนึ่งที่องค์กรต้องยอมรับเกี่ยวกับการทำงานแบบคล่องตัว คือเราไม่ได้แค่ทำงานเร็วอย่างเดียว แต่เราต้องรู้จักยอมรับ ข้อผิดพลาดจากการทำงาน แล้วถ้าการผิดพลาดเกิดขึ้นเราต้องยอมรับจุดที่ผิดพลาดแล้วถ้าที่จะให้พนักงานเอาสิ่งที่ผิดพลาดมาปรับปรุงและพัฒนาเพื่อที่จะทำต่อไปในเรื่องใหม่ได้ไหม หนึ่งในทักษะที่สำคัญคือเรื่องของการให้ข้อมูลป้อนกลับกันและกัน การที่มีข้อมูลป้อนกลับที่ดีแล้วยอมรับในข้อผิดพลาดแล้วช่วยกันแก้ไขจะนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้

5.3.8 องค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย เนื่องจากทุนมนุษย์ไม่ได้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยตรงเพียงอย่างเดียวแต่ทุนมนุษย์ที่สูงช่วยเพิ่มระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร หากไม่มีตัวแปรกลาง ผลกระทบของทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอาจจะยังไม่ชัดเจนหรือมีค่าสัมพัทธ์ที่น้อยกว่า แต่เมื่อเพิ่มตัวแปรตัวกลางเข้าไป จะช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น ทุนมนุษย์ช่วยเพิ่มความสามารถในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้ระดับองค์กรพัฒนาได้รวดเร็วขึ้นและนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลกระทบโดยตรงของทุนมนุษย์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะของพนักงาน ความเข้าใจในการเป็นผู้นำ และความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความรู้ ผลกระทบทางอ้อมของทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้ยืนยัน บทบาทการเป็นตัวแปรแทรกซ้อนของกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (RBV) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าทุนมนุษย์เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอหากไม่ได้ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านความสามารถเชิงพลวัต

สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าเนื่องจากผลการดำเนินงานขององค์กรเริ่มมาจากคนในองค์กร คนในองค์กรก็คือพนักงานทุกคน การคิดบวกของพนักงานทำให้พนักงานสามารถปลดปล่อยศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง หากบริษัทมหาชนมีทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนประสบผลสำเร็จ องค์กรแห่งการเรียนรู้อาจจะไม่ส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานในระยะเวลายั่งยืน องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นตัวสนับสนุนตัวชี้วัดเชิงเหตุ คือสร้างกระบวนการที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ แต่ถ้าจะสร้างผลการดำเนินงานอย่างรวดเร็ว อาจจะต้องมีตัวช่วยตัวอื่น เช่น ทุนมนุษย์ที่โดดเด่น

สอดคล้องกับการศึกษาผู้นำ SME ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศจีน พบว่า การเรียนรู้ระดับองค์กรในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิง

จริยธรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้าน ESG (Zhu et al., 2025) สอดคล้องกับการศึกษาบริษัท IT ในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นในองค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์กรเชิงนวัตกรรม (Husain, Dayan, & Chaudhry, 2024) สอดคล้องกับการศึกษาพนักงานที่ทำงานในโครงการภาคการก่อสร้างในปากีสถาน พบว่า การบูรณาการความรู้ขององค์กรในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนที่มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโครงการที่ยั่งยืน (Zada et al., 2024) สอดคล้องกับการศึกษาพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้จัดการของบริษัทในประเทศฝรั่งเศส พบว่า การเรียนรู้ระดับองค์กรในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนที่มีความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์กร (Alkhalaf & Amgad Badewi, 2024) สอดคล้องกับการศึกษาการศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอียิปต์ พบว่า การเรียนรู้ขององค์กรในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนที่มีความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร (YahiaMarzouk & Jin, 2023)

#### 5.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

##### 5.4.1 ประโยชน์เชิงทฤษฎี

1) เกิดการบูรณาการความรู้ในเชิงทฤษฎี ในการสร้างชุดความสัมพันธ์ของตัวแปรองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุนมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร และทราบบทบาทตัวแปรแทรกซ้อนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผ่านผลกระทบในความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร ทุนมนุษย์ไม่ได้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยตรงเพียงอย่างเดียวแต่ทุนมนุษย์ที่สูงช่วยเพิ่มระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร หากไม่มีตัวแปรกลาง ผลกระทบของทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอาจจะยังไม่ชัดเจนหรือมีค่าสัมพัทธ์ที่น้อยกว่า แต่เมื่อเพิ่มตัวแปรตัวกลางเข้าไป จะช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น ทุนมนุษย์ช่วยเพิ่มความสามารถในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้ระดับองค์กรพัฒนาได้รวดเร็วขึ้นและนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร

2) พิสูจน์บทบาทตัวแปรปรับของสภาพแวดล้อมแบบวูก้าในผลกระทบระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้ทราบว่าเมื่อสภาพแวดล้อมแบบวูก้าอยู่ในระดับสูงและองค์กรมีทุนมนุษย์อยู่ในระดับสูงจะเพิ่มผลกระทบระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ดังนั้นแม้ว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะมีความผันผวน ซับซ้อน ไม่แน่นอน และคลุมเครือมากเพียงใด แต่ถ้าองค์กรยังสามารถคงระดับทุนมนุษย์อยู่ในสูงได้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นมากที่สุด

3) พิสูจน์บทบาทตัวแปรปรับของสภาพแวดล้อมแบบวูโก้ในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ทำให้ทราบว่าสภาพแวดล้อมแบบคลุมเครือระดับต่ำ จะเกิดผลกระทบระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมากที่สุด เนื่องจากภายใต้สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ชัดเจน สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจนจะทำให้การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีม และการร่วมแรงร่วมใจ การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก และการส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยได้มากขึ้น เนื่องจากสิ่งต่างๆ สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน สามารถมองภัยคุกคามต่อบริษัทได้ชัดเจนทำให้เตรียมการรับมือด้วยการเรียนรู้ขององค์กรได้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผนวกกับการมองเห็นโอกาสได้อย่างชัดเจนจากปัจจัยภายนอกทำให้สามารถฉกฉวยโอกาสมาเป็นปัจจัยเชิงบวกด้วยการเรียนรู้ขององค์กร สามารถประเมินจุดแข็งองค์กรได้ชัดเจนและหยิบมาใช้เสริมการเรียนรู้ขององค์กร นอกจากนี้เมื่อองค์กรสามารถประเมินจุดอ่อนได้อย่างชัดเจนทำให้องค์กรสามารถเรียนรู้เพื่อปิดจุดอ่อนได้ง่ายมากขึ้น

4) ทราบบทบาทของความคล่องตัวขององค์กร ความคล่องตัวขององค์กรไม่แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย และความคล่องตัวขององค์กรไม่แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย แต่ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อทั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

5) เป็นองค์ความรู้พื้นฐานในด้านผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยเพื่อใช้ในการศึกษาต่อยอดของนักวิชาการ นักวิจัย และผู้สนใจในอนาคต

6) ได้ยืนยันองค์ประกอบตัวแปรที่เหมาะสมกับบริบทบริษัทมหาชนในประเทศไทย ได้แก่ ทุนมนุษย์ ที่มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ และความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีองค์ประกอบย่อย 7 องค์ประกอบ การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก และการส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้ ผลการดำเนินงาน ที่มีองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ ด้าน

การเงิน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านนวัตกรรม ด้านความยั่งยืนทางสังคม ด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม

#### 5.4.2 ประโยชน์เชิงการบริหารจัดการองค์กร

- 1) เป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์กร ด้วยการสร้างนโยบายหรือกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมผลการดำเนินงานขององค์กร
- 2) เป็นต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานระดับองค์กรให้กับองค์กรรูปแบบอื่น ๆ ได้แก่ ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน บริษัทจำกัด กิจการร่วมค้า ห้างหุ้นส่วน กิจการเจ้าของคนเดียว ทั้งขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ในการพัฒนาองค์กรเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความไม่แน่นอน
- 3) เป็นแนวทางในการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การเงิน นวัตกรรม ความพึงพอใจของลูกค้าและความยั่งยืน

#### 5.5 ข้อเสนอแนะ

##### 5.5.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับหน่วยงานภาครัฐ

- 1) ภาครัฐควรส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรทั้งองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน บริษัทจำกัด กิจการร่วมค้า ห้างหุ้นส่วน กิจการเจ้าของคนเดียว ทั้งขนาดเล็ก กลาง และใหญ่เพื่อช่วยพัฒนา นวัตกรรมในการยกระดับผลประกอบการทางธุรกิจและขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน
- 2) ภาครัฐควรส่งเสริมทุนมนุษย์ของประเทศเพื่อช่วยขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กร พัฒนาทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงในการสร้างผลงานเพื่อดึงดูดบริษัทที่มีสมรรถนะสูงมาลงทุนจากความพร้อมด้านทุนมนุษย์ ด้วยการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ เพื่อช่วยเป็น แหล่งเรียนรู้และพัฒนาแรงงานให้มีทักษะสูง
- 3) ภาครัฐควรจัดทำกรรณการรายงานการพัฒนาทุนมนุษย์และการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อยกระดับ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในประเทศไทย และเป็นมาตรฐานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์กร ให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เพื่อยกระดับคุณภาพของสินค้าและบริการ
- 4) ภาครัฐควรจัดการองค์ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการพัฒนาระบบธุรกิจ ระบบสารสนเทศ พื้นฐาน มีระบบที่เลี้ยงในการพัฒนาต่อยอดธุรกิจไปสู่ธุรกิจแบบมีอาชีพ

5) ภาครัฐควรให้รางวัลองค์กรที่ส่งเสริมกิจกรรมด้านทุนมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นองค์กรต้นแบบที่ประสบความสำเร็จในการแพร่กระจายแนวทางปฏิบัติที่ดีในการยกระดับผลการดำเนินงานระดับองค์กร

6) ภาครัฐควรสร้างชุมชนนักปฏิบัติเพื่อให้ผู้ดำเนินการมาเจอกัน แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันพัฒนาแนวทางปฏิบัติ หรือพัฒนานวัตกรรม จัดเก็บแนวปฏิบัติที่ดี บทเรียนจากการเรียนรู้ สร้างระบบเทคโนโลยีที่เป็นคลังความรู้ในการบริหารจัดการองค์กร

7) ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้บริษัทมหาชน ลงทุนในทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบครอบคลุมทั้งด้านสมรรถนะหลัก (Hard Skills) และสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง (Soft Skills) ในด้านต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ความพึงพอใจ และความคิดสร้างสรรค์

8) ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสร้างกลไกการเรียนรู้ตลอดชีวิต สนับสนุนการสร้างระบบและวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตตั้งแต่เริ่มต้นเรียนในสถานศึกษา เพื่อให้ประชาชนทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตามความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สร้างระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในการพัฒนาทักษะที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

9) ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพัฒนาหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทสภาพแวดล้อมแบบวูเก้า ได้แก่ ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ มีค่านิยมความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เต็มไปด้วยพลังงานทางบวก มีทักษะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการประเมินผลงานตนเองเพื่อพัฒนา เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ด้วยการสร้างการทดลองแนวคิดใหม่

### 5.5.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้บริหารจัดการองค์กร

1) องค์กรต้องให้ความสำคัญและมีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้แก่พนักงานทุกคน สร้างความเข้าใจให้พนักงานในการเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ สร้างบรรยากาศองค์กรให้เกิดการตั้งคำถามและการเสวนา สร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ที่พนักงานสามารถนำไปใช้ได้ตลอดเวลา เน้นการกระจายอำนาจไปสู่พนักงานทุกระดับด้วยการมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่แบ่งปันการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งงานที่รักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองและพนักงาน

2) ยกระดับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านจิตใจ ร่างกาย และพฤติกรรมเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร พัฒนาการกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่มีสมรรถนะโดดเด่น คือ มีความสามารถ ความฉลาด หรือความสามารถพิเศษซึ่งเป็นที่ยอมรับและได้รับคำชื่นชม มีการสนับสนุนจากองค์กรในการพัฒนาทักษะและคุณสมบัติของพนักงานองค์กร ส่งเสริมภาวะผู้นำ และแรงจูงใจ สร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรและระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เพื่อให้พนักงานมีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เต็มไปด้วยพลังงานทางบวก มีทักษะความเป็นผู้นำ มีการประเมินผลงานตนเองเพื่อพัฒนา และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังต้องเพิ่มความพึงพอใจ และความคิดสร้างสรรค์ให้แก่พนักงาน ด้วยการส่งเสริมกิจกรรมการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ หรือ นวัตกรรม และกิจกรรมสร้างความสุขและพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงาน

3) องค์กรต้องพัฒนาผู้นำให้สามารถตอบสนองสภาพแวดล้อมแบบวูทาก้าที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงและรวดเร็ว สามารถคาดการณ์อนาคตและเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยการสร้างต้นแบบและส่งเสริมผู้นำการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน โดยใช้การเรียนรู้อย่างมีกลยุทธ์เพื่อสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ

4) องค์กรต้องประเมินระดับทุนมนุษย์ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นประจำ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อรับรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคของการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานระดับองค์กร

5) สร้างระบบตรวจสอบและควบคุมการเรียนรู้ขององค์กร มีรางวัลสำหรับบุคคลต้นแบบในการเรียนรู้ ผลักดันวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยระบบสมรรถนะของพนักงาน สร้างและเผยแพร่สมรรถนะหลักที่พนักงานทุกคนต้องยึดถือ มีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ของพนักงานไปสู่การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน แผนพัฒนารายบุคคล เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

6) สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการออกแบบการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ปลูกฝังแนวคิดที่ว่าพนักงานสามารถผิดพลาดเพื่อลดความกลัวจากการล้มเหลว ให้มองความผิดพลาดเป็นการเรียนรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาตนและป้องกันข้อผิดพลาดในครั้งถัดไป ส่งเสริมให้พนักงานรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต พนักงานสามารถประเมินตนเองเพื่อระบุสิ่งที่ต้องพัฒนา

7) ส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา ด้วยการสนับสนุนพนักงานให้แสดงความคิดเห็นโดยใช้หลักเหตุผล และมีความสามารถในการฟังและสอบถามความคิดเห็นของผู้อื่น วัฒนธรรมบริษัท สนับสนุนการตั้งคำถามและการให้ข้อเสนอแนะ ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและไว้วางใจต่อกัน มีการจัดการเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

8) ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ ด้วยการออกแบบรูปแบบการทำงานให้เน้นการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม/กลุ่ม ทีม/กลุ่มมีความเป็นอิสระ เปิดรับ

แนวความคิดที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรเน้นการทำงานเป็นทีม/กลุ่ม รางวัลต่าง ๆ จะให้ในรูปแบบเป็นทีม/กลุ่ม

9) การสร้างและพัฒนาระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ ด้วยการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อแบ่งปันการเรียนรู้และบูรณาการกับงาน โดยพัฒนาระบบให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย ใช้งานง่าย มีการปรับปรุงและพัฒนาเป็นประจำ มีความทันสมัยตามสภาพแวดล้อมขององค์กร ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง ส่งเสริมการพูดคุยในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมประจำเดือน ประจำสัปดาห์ และส่งเสริมการพูดคุยในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การฉลองในวันศุกร์สุดท้ายของเดือน เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล

10) ส่งเสริมการมอบอำนาจและการมีส่วนร่วมด้วยทัศนคติร่วมกัน ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในวิสัยทัศน์ตั้งแต่การกำหนด การเป็นเจ้าของ และการดำเนินการ มีการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้แก่พนักงาน โดยเป้าหมายทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ทีม ฝ่ายงาน และองค์กรจะมีความสอดคล้องกัน

11) เชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยการสร้างการรับรู้ผลกระทบจากงานของพนักงานที่มีต่อทั้งองค์กร สร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัว และส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน พนักงานสามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกและใช้ข้อมูลเพื่อปรับแนวทางการทำงาน และเชื่อมโยงกับชุมชน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ของบริษัท

### 5.5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรเก็บรวบรวมข้อมูลในองค์กรหลากหลายประเภท เช่น ภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรภาคเอกชนทั้งขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน เพื่อเพิ่มคุณค่าของงานวิจัยต่อการยกระดับเศรษฐกิจประเทศ เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้เน้นศึกษาในบริบทบริษัทมหาชน

2) เนื่องจากการวิเคราะห์บทบาทตัวแปรปรับของสภาพแวดล้อมแบบวูโก้ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงาน มีเพียงมิติด้านความคลุมเครือที่แสดงบทบาทตัวแปรปรับ ดังนั้น อาจใช้สภาพแวดล้อมแบบวูโก้ในการศึกษาบทบาทตัวแปรปรับในความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อยืนยันการแสดงผลบทบาทตัวแปรปรับของสภาพแวดล้อมแบบวูโก้

3) เนื่องจากสภาพแวดล้อมแบบวูโก้ไม่ได้แสดงบทบาทตัวแปรปรับในบางความสัมพันธ์จึง อาจศึกษาเปรียบเทียบกับโมเดลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจแบบอื่น ๆ เช่น แนวคิด BANI

4) เนื่องจากผลการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว งานวิจัยจึงควรศึกษาการประเมินผลลัพธ์ขององค์กรทั้งในรูปแบบระยะยาวและระยะสั้น มีการเก็บข้อมูลการดำเนินงาน

มากกว่าเพียงช่วงเวลาเดียว อาจจะมีรายไตรมาส รายปี และราย 5 ปี เพื่อสะท้อนถึงผลลัพธ์ได้ชัดเจนมากขึ้น

5) ศึกษาการประเมินผลลัพธ์ขององค์กรทั้งในรูปแบบดัชนีชี้วัดเชิงสาเหตุ (Lead Indicator) เช่น การเรียนรู้และพัฒนากระบวนการภายในและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การสร้างสรรค์นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และดัชนีชี้วัดเชิงผล (Lag Indicator) ที่เป็นรูปธรรม เช่น อัตราส่วนทางการเงิน ผลกำไรจากการดำเนินงาน

6) ศึกษาความคล่องตัวขององค์กรในฐานะตัวแปรปรับในความสัมพันธ์ตัวแปรอื่น ๆ แม้ว่าการวิจัยครั้งนี้ความคล่องตัวขององค์กรจะไม่แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรปรับ แต่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินขององค์กร



## รายการอ้างอิง

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). Marketing research, 7th. *John Wiley Operations Research & Sons, New York*, 51(4), 509-518.
- Abdul-Nasiru, I. (2024). The role of change readiness in the relationship between learning organisation and successful change implementation. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 849-865. doi:10.1108/JOCM-04-2023-0136
- Aboramadan, M., Dahleez, K. A., & Farao, C. (2022). Inclusive leadership and extra-role behaviors in higher education: does organizational learning mediate the relationship? *International Journal of Educational Management*, 36(4), 397-418. doi:10.1108/IJEM-06-2020-0290
- Abu Afifa, M. M., & Saleh, I. (2022). Management accounting systems effectiveness, perceived environmental uncertainty and companies' performance: the case of Jordanian companies. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 259-288. doi:10.1108/IJOA-07-2020-2288
- Akhtar, P., Khan, Z., Tarba, S., & Jayawickrama, U. (2018). The Internet of Things, dynamic data and information processing capabilities, and operational agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 307-316. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.04.023>
- Al-Darras, O. M. A., & Tanova, C. (2022). From Big Data Analytics to Organizational Agility: What Is the Mechanism? *SAGE Open*, 12(2), 21582440221106170. doi:10.1177/21582440221106170
- Al-Khatib, A. W. (2022). Intellectual capital and innovation performance: the moderating role of big data analytics: evidence from the banking sector in Jordan. *EuroMed Journal of Business*, 17(3), 391-423. doi:10.1108/EMJB-10-2021-0154
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100854.

- Alkhalaf, T., & Badewi, A. (2024). HRM practices, organizational learning and organizational performance: evidence from the big four financial services in France. *The Learning Organization*, 31(6), 797-816. doi:10.1108/TLO-01-2023-0004
- Almazrouei, F., Elias Sarker, A., Zervopoulos, P., & Yousaf, S. (2024). Organizational structure, agility, and public value-driven innovation performance in the UAE public services. *Heliyon*, 10(13), e33261.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33261>
- Alrowwad, A. a., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. e. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222. doi:10.1108/JMD-02-2019-0062
- Aman-Ullah, A., Mehmood, W., Amin, S., & Abbas, Y. A. (2022). Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100261.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261>
- Amit, R., & Paul, J. H. S. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2486548>
- Annan-Prah, E. C., Baffoe, F., & Andoh, R. P. K. (2023). People aspect of learning organisation and performance of administrative staff in a public university context. *The Learning Organization*, 30(5), 590-606. doi:10.1108/TLO-12-2022-0162
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6-14.
- Ashrafi, A., Ravasan, A. Z., Trkman, P., & Afshari, S. (2019). The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance. *International journal of information management*, 47, 1-15.
- Assensoh-Kodua, A. (2019). The resource-based view: A tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 143.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., Wright, M., Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. doi:10.1177/0149206310391805
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bašić, M. (2021). Organisational learning antecedents and open innovation: Differences in internationalisation level. *International Journal of Innovation Studies*, 5(4), 161-174. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.12.001>
- Batool, U., Raziq, M. M., Sarwar, N., Saleem, S., & Obaid, A. (2023). Paradoxical leader behavior and leader effectiveness: moderating role of structural and job-related uncertainty. *European Business Review*, 35(2), 239-260. doi:10.1108/EBR-08-2022-0163
- Bendig, D., Göttel, V., Eckardt, D., & Schulz, C. (2024). Human capital in corporate venture capital units and its relation to parent firms' innovative performance. *Research Policy*, 53(6), 105003. doi:<https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105003>
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92(1/2).
- Bhatti, S. M., Zia ul Haq, M., Kanwal, S., & Makhbul, Z. K. M. (2024). Impact of green intellectual capital, green organizational culture, and frugal innovation on sustainable business model innovation: Dataset of manufacturing firms in Pakistan. *Data in Brief*, 54, 110419. doi:<https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.110419>
- Biswakarma, G., & Subedi, K. (2025). The mediating role of employee engagement on the relationship between learning culture and employee performance in service sector. *The Learning Organization*, 32(2), 259-281. doi:<https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0178>

- Bontis, N., Chua Chong Keow, W., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100. doi:10.1108/14691930010324188
- Brand, M., Tiberius, V., Bican, P. M., & Brem, A. (2021). Agility as an innovation driver: towards an agile front end of innovation framework. *Review of Managerial Science*, 15(1), 157-187.
- Brodny, J., & Tutak, M. (2024). A multi-criteria measurement and assessment of human capital development in EU-27 countries: A 10-year perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100394. doi:<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100394>
- Budhiraja, S., Yadav, M., & Rathi, N. (2024). Multi-level outcomes of learning organisation: a bibliometric analysis and future research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(2), 282-306. doi:10.1108/JOEPP-02-2023-0039
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*: Oxford University Press.
- Cabrilo, S., Dahms, S., & Tsai, F.-S. (2024). Synergy between multidimensional intellectual capital and digital knowledge management: Uncovering innovation performance complexities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100568. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100568>
- Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S.-h., & Park, S. (2025). Learning organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *The Learning Organization*, 32(7), 53-73. doi:10.1108/TLO-09-2023-0177
- Chan, D. W. M., Hadi, S., Mahboobeh, G., & Saka, A. (2024). Evaluating the impact of organizational learning on organizational performance through organizational innovation as a mediating variable: evidence from Iranian construction companies. *International Journal of Construction Management*, 24(9), 921-934. doi:10.1080/15623599.2023.2239486

- Chen, S., Cai, J., Bogatyreva, K., & Quansah, E. (2025). Digital transformation of SMEs in times of uncertainty: effectuation perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 17(2), 483-506. doi:10.1108/JEEE-11-2023-0490
- Cheng, Y., & Fisk, A. (2021). Toward a contingency theory of relating management: exploring organization-public relationships (OPRs) in conflicts. *Negotiation and Conflict Management Research*, 15(1), 32-51.
- Chitranshi, J. (2020). Leader readiness of Gen Z in VUCA business environment. *foresight*.
- Cooper, A. L., Huscroft, J. R., Overstreet, R. E., & Hazen, B. T. (2016). Knowledge management for logistics service providers: the role of learning culture. *Industrial Management & Data Systems*, 116(3), 584-602. doi:10.1108/IMDS-06-2015-0262
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L. . (2018). *Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.)*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Cuel, R. (2020). A journey of learning organization in social science: interview with Silvia Gherardi. *The Learning Organization*, 27(5), 455-461. doi:10.1108/TLO-02-2020-0031
- Dahiya, R., & Raghuvanshi, J. (2022). Measure human capital because people really matter: development and validation of human capital scale (HuCapS). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2235-2261.
- Deng, C.-P., Wang, T., Teo, T. S. H., & Song, Q. (2021). Organizational agility through outsourcing: Roles of IT alignment, cloud computing and knowledge transfer. *International Journal of Information Management*, 60, 102385. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102385>
- Dima, G., Meseşan Schmitz, L., & Şimon, M.-C. (2021). Job Stress and Burnout among Social Workers in the VUCA World of COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(13), 7109. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/13/7109>
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*: Sage.

- Eilers, K., Peters, C., & Leimeister, J. M. (2022). Why the agile mindset matters. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121650. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121650>
- Elsharnouby, T. H., & Elbanna, S. (2021). Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector. *Tourism Management*, 82, 104184. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104184>
- Eslami, M. H., Jafari, H., Achtenhagen, L., Carlbäck, J., & Wong, A. (2024). Financial performance and supply chain dynamic capabilities: the Moderating Role of Industry 4.0 technologies. *International Journal of Production Research*, 62(22), 8092-8109.
- Felipe, C. M., Leidner, D. E., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2020). Impact of IS capabilities on firm performance: The roles of organizational agility and industry technology intensity. *Decision sciences*, 51(3), 575-619.
- Ferdianto, S., & Anindita, R. (2023). Reinforcing learning organization by self-directed learning through massive open online courses: a lesson learned from Covid-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2213968.
- Fiedler, F. E. (1967). A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. MCGRAW-HILL SERIES IN MANAGEMENT.
- Fridgeirsson, T. V., Kristjansdottir, B. H., & Ingason, H. T. (2021, 2021//). *An Alternative Risk Assessment Routine for Decision Making; Towards a VUCA Meter to Assess the Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity of Complex Projects*. Paper presented at the Research on Project, Programme and Portfolio Management, Cham.
- Fu, Y., Liu, R., Yang, J., Jiao, H., & Jin, Y. (2021). “Lean in”: the moderating effect of female ownership on the relationship between human capital and organizational innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 22(4), 792-814. doi:10.1108/JIC-10-2019-0236
- Gemici, E., & Zehir, C. (2023). High-performance work systems, learning orientation and innovativeness: the antecedent role of environmental turbulence. *European*

*Journal of Innovation Management*, 26(2), 475-503. doi:10.1108/EJIM-05-2021-0243

Ghaithan, A., Khan, M., Mohammed, A., & Hadidi, L. (2021). Impact of Industry 4.0 and Lean Manufacturing on the Sustainability Performance of Plastic and Petrochemical Organizations in Saudi Arabia. *Sustainability*, 13(20), 11252.

Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/20/11252>

Ghasemaghaei, M., Hassanein, K., & Turel, O. (2017). Increasing firm agility through the use of data analytics: The role of fit. *Decision Support Systems*, 101, 95-105.

Glaeser, W. (2025). Where does the term “VUCA” come from? Retrieved from

<https://www.vuca-world.org/where-does-the-term-vuca-come-from/>

Golmoradi, R., & Ardabili, F. S. (2016). The effects of social capital and leadership styles on organizational learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 372-378.

Gomes, G., Seman, L. O., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2022). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de Gestão*, 29(1), 39-54. doi:10.1108/REG-11-2020-0103

Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 163-175.

Grohnert, T., Ennemoser, N., Orth, M., & Gijsselaers, W. (2022). *A Meta-Analysis Linking Organizational Learning Culture, Performance, Innovation, and Job Attitudes*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

Guo, W., & Chen, M. (2022). Construction of structural dimensions of organizational human capital competitive advantage. *Journal of Intellectual capital*, 23(5), 1081-1106.

Hael, M., Belhaj, F. A., & Zhang, H. (2024). Organizational learning and innovation: A bibliometric analysis and future research agenda. *Heliyon*, 10(11), e31812.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31812>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. . (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). United Kingdom: Cengage Learning.

- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2020). Conditional Process Analysis: Concepts, Computation, and Advances in the Modeling of the Contingencies of Mechanisms. *American Behavioral Scientist*, *64*(1), 19-54.  
doi:10.1177/0002764219859633
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, *43*, 115-135.
- Hiremath, N. V., Mohapatra, A. K., & Paila, A. S. (2021). A study on digital learning, learning and development interventions and learnability of working executives in corporates. *American Journal of Business*.
- Horstmeyer, A. (2019). How VUCA is changing the learning landscape—and how curiosity can help. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
- Huang, P.-Y., Niu, B., & Pan, S. L. (2021). Platform-based customer agility: An integrated framework of information management structure, capability, and culture. *International Journal of Information Management*, *59*, 102346.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102346>
- Husain, Z., Dayan, B., & Chaudhry, I. S. (2024). Roles of organizational flexibility and organizational support on service innovation via organizational learning – A moderated mediation model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *10*(3), 100367. doi:<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100367>
- Hüttemann, D., Härtel, T. M., & Müller, J. (2025). Examining the extended full-range leadership model and leadership effectiveness in remote work contexts: the moderating role of VUCA environments. *Leadership & Organization Development Journal*, *46*(1), 1-22. doi:10.1108/LODJ-07-2024-0475
- Huynh, T. N., Nguyen, P. V., Do, A. M., Dinh, P. U., & Vo, H. T. (2024). Fostering organizational performance through innovation: The roles of environmental policy instruments, organizational learning supports, and intellectual capital. *Heliyon*, *10*(20), e39361. doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39361>
- Hyun, Y., Kamioka, T., & Hosoya, R. (2020). Improving agility using big data analytics: The role of democratization culture. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, *12*(2), 2.

- Inman, R. A., & Green, K. W. (2022). Environmental uncertainty and supply chain performance: the effect of agility. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(2), 239-258. doi:10.1108/JMTM-03-2021-0097
- Innes, M. L. (2024). Exploring individual foresight: Implications for organizational learning and innovation in firms. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100604. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100604>
- Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. *Heliyon*, 9(5), e16177. doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16177>
- Islam, M. S., & Amin, M. (2022). A systematic review of human capital and employee well-being: putting human capital back on the track. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 504-534.
- Jamali, D., Sidani, Y., & Zouein, C. (2009). The learning organization: tracking progress in a developing country: a comparative analysis using the DLOQ. *The learning organization*.
- Jeong, Y., & Kim, M. (2021). Effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment. *Asia Pacific Management Review*.
- Johnson-Conley, C. D. (2009). *Using community-based participatory research in the development of a consumer-driven cultural competency tool*: University of Washington.
- Ju, B., Lee, Y., Park, S., & Yoon, S. W. (2021). A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Learning Organization and Organizational Performance and Employee Attitudes: Using the Dimensions of Learning Organization Questionnaire. *Human Resource Development Review*, 20(2), 207-251. doi:10.1177/1534484320987363
- Kafetzopoulos, D. (2021). Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty. *Business Process Management Journal*, 27(3), 922-940. doi:10.1108/BPMJ-06-2020-0300

- Kafetzopoulos, D., Psomas, E., & Skalkos, D. (2020). Innovation dimensions and business performance under environmental uncertainty. *European Journal of Innovation Management*, 23(5), 856-876. doi:10.1108/EJIM-07-2019-0197
- Kaivo-oja, J. R. L., & Lauraeus, I. T. (2018). The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. *foresight*.
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., & Arman, M. (2014). The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance. *Procedia-social and behavioral sciences*, 150, 700-707.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard, Harvard Business School. *Harvard University*.
- Kappelman, L., Maurer, C., McLean, E.R., Kim, K., Johnson, V.L., Snyder, M. and Torres, R. . (2021). The 2020 SIM IT issues and trends study. *MIS Quarterly Executive*, 20 (No. 1), 69-107.
- Kengatharan, N. (2019). A knowledge-based theory of the firm: Nexus of intellectual capital, productivity and firms' performance. *International journal of manpower*, 40(6), 1056-1074.
- KESKIN, H., & PALAZ, Y. (2024). • THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE CAPACITY: A RESEARCH IN BANKING SECTOR. *Journal of Global Strategic Management*, 18(1).
- Khan, A., Talukder, M. S., Islam, Q. T., & Islam, A. K. M. N. (2024). The impact of business analytics capabilities on innovation, information quality, agility and firm performance: the moderating role of industry dynamism. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(5), 1124-1152. doi:10.1108/VJIKMS-01-2022-0027
- Khan, N. U., Wu, W., Saufi, R. B. A., Sabri, N. A. A., & Shah, A. A. (2021). Antecedents of Sustainable Performance in Manufacturing Organizations: A Structural Equation Modeling Approach. *Sustainability*, 13(2), 897. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/2/897>
- Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2018). Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(3), 457-462.

- Kiranantawat, B., & Ahmad, S. Z. (2023). Conceptualising the relationship between green dynamic capability and SME sustainability performance: the role of green innovation, organisational creativity and agility. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3157-3178. doi:10.1108/IJOA-04-2022-3246
- Kochumadhavan, S., & Gunasekaran, H. K. (2024). Role of learning organizations in business excellence in information technology companies. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 34.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. doi:10.1177/001316447003000308
- Kristensen, T. B., Saabye, H., & Edmondson, A. (2022). Becoming a learning organization while enhancing performance: the case of LEGO. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 438-481. doi:10.1108/IJOPM-10-2021-0676
- Kucharska, W., & Rebelo, T. (2022). Knowledge sharing and knowledge hiding in light of the mistakes acceptance component of learning culture- knowledge culture and human capital implications. *The Learning Organization*, 29(6), 635-655. doi:10.1108/TLO-03-2022-0032
- Kurniawan, R., Manurung, A. H., Hamsal, M., & Kosasih, W. (2021). Orchestrating internal and external resources to achieve agility and performance: the centrality of market orientation. *Benchmarking: An International Journal*, 28(2), 517-555. doi:10.1108/BIJ-05-2020-0229
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., & Garrison, J. S. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration.
- Li, L., Lin, J., Benitez, J., Luo, X., & Mikalef, P. (2025). Seeking decision-making performance: Examining the role of E-commerce capability, digital business intensity, and organizational agility. *Information & Management*, 62(1), 104064. doi:<https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104064>
- Li, L., Lin, J., Turel, O., Liu, P., & Luo, X. (2020). The impact of e-commerce capabilities on agricultural firms' performance gains: the mediating role of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 120(7), 1265-1286.

- Liu, C.-H., Chang, A. Y.-P., & Fang, Y.-P. (2020). Network activities as critical sources of creating capability and competitive advantage. *Management Decision*, 58(3), 544-568. doi:10.1108/MD-08-2017-0733
- Liu, Y., Xi, M., Li, F., & Geng, X. (2021). Linking CEO relationship-focused leadership and corporate entrepreneurship: a multilevel moderated mediation model. *Chinese Management Studies*, 15(4), 940-958. doi:10.1108/CMS-08-2020-0353
- Lu, Y. a. R., K. . (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: an empirical examination. *MIS Quarterly*, 35(No. 4), 931-954.
- Ma, Z., Zhu, J., Meng, Y., & Teng, Y. (2019). The impact of overseas human capital and social ties on Chinese returnee entrepreneurs' venture performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(1), 67-83.
- Mahboub, R., & Ghanem, M. G. (2024). The mediating role of knowledge management practices and balanced scorecard in the association between artificial intelligence and organization performance: evidence from MENA region commercial banks. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2404484. doi:10.1080/23311975.2024.2404484
- Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3094265>
- Mandal, S. (2019). The influence of big data analytics management capabilities on supply chain preparedness, alertness and agility: An empirical investigation. *Information Technology & People*, 32(2), 297-318.
- Mangla, N., & Singh, K. (2024). Cultural Intelligence as a Strategic Approach to Change Management & the Mediating Role of Learning Organization. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 19(1), 49-61. doi:10.1007/s42943-024-00092-8
- Manurung, A. H., & Kurniawan, R. (2022). Organizational agility: do agile project management and networking capability require market orientation? *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(1), 1-35. doi:10.1108/IJMPB-10-2020-0310

- Mao, H., Liu, S., & Gong, Y. (2024). Balancing structural IT capabilities for organizational agility in digital transformation: a resource orchestration view. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(1), 315-344.  
doi:10.1108/IJOPM-09-2022-0595
- Marquardt, M. J. (2019). Building learning organizations with action learning.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*: Gower Publishing, Ltd.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.  
doi:10.1177/1523422303005002002
- Masialeti, M., Talaei-Khoei, A., & Yang, A. T. (2024). Revealing the role of explainable AI: How does updating AI applications generate agility-driven performance? *International Journal of Information Management*, 77, 102779.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102779>
- Meher, J. R., & Mishra, R. K. (2022). Examining the role of knowledge sharing on employee performance with a mediating effect of organizational learning. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(2), 205-223.  
doi:10.1108/VJIKMS-04-2020-0056
- Mehralian, G., Farzaneh, M., Yousefi, N., & Haloub, R. (2024). Driving new product development performance: Intellectual capital antecedents and the moderating role of innovation culture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100503.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100503>
- Mohammad, H. I. (2019). Mediating effect of organizational learning and moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic change and firm performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 275-297.  
doi:10.1108/JSMA-07-2018-0064
- Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*.

- Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization agility: a literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2709-2754. doi:10.1108/IJPPM-07-2023-0383
- Mrugalska, B., & Ahmed, J. (2021). Organizational agility in industry 4.0: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(15), 8272.
- Muna, N., Yasa, N. N. K., Ekawati, N. W., Wibawa, I. M. A., Sriathi, A. A. A., & Adi, I. N. R. (2022). Market entry agility in the process of enhancing firm performance: A dynamic capability perspective. *International Journal of Data and Network Science*.
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192-201.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance. *International Business Research*, 9. doi:10.5539/ibr.v9n3p97
- Narayanan, S., Narasimhan, R., & Schoenherr, T. (2015). Assessing the contingent effects of collaboration on agility performance in buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 33-34, 140-154. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.11.004>
- Nash White, L. (2007). Imperfect reflections: The challenges in implementing human capital assessment in libraries. *The Bottom Line*, 20(4), 141-147.
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M., & Zanjirchi, S. M. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 201-234. doi:10.1108/BIJ-09-2016-0147
- Nold, H., Anzengrubcr, J., Wocfl, M., & Michel, L. (2018). Organizational agility testing, validity, and reliability of a diagnostic instrument. . *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 18.
- Olaleye, B. R., Lekunze, J. N., & Sekhampu, T. J. (2024). Examining structural relationships between innovation capability, knowledge sharing, environmental turbulence, and organisational sustainability. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2393738.

- Overby, E., Anandhi, B., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000600
- Oyewobi, L. O., Adedayo, O. F., Olorunyomi, S. O., & Jimoh, R. (2021). Social media adoption and business performance: the mediating role of organizational learning capability (OLC). *Journal of Facilities Management*, 19(4), 413-436. doi:10.1108/JFM-12-2020-0099
- Özütler, H. Ş., & Shaghasy, M. M. (2022). The Impact of Organizational Learning Culture on Organizational Performance: Case Study for Afghanistan. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 17(65), 95-116.
- Panda, S. (2022). Strategic IT-business alignment capability and organizational performance: roles of organizational agility and environmental factors. *Journal of Asia Business Studies*, 16(1), 25-52. doi:10.1108/JABS-09-2020-0371
- Panda, S., & Rath, S. K. (2018). Strategic IT-business alignment and organizational agility: from a developing country perspective. *Journal of Asia Business Studies*, 12(4), 422-440. doi:10.1108/JABS-10-2016-0132
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25-51. doi:10.1108/EJMBE-08-2017-0003
- Pasban, M., & Nojehdeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 249-253. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032>
- Peschl, M. F. (2019). Design and innovation as co-creating and co-becoming with the future. *Design Management Journal*, 14(1), 4-14.
- Petrovska, E., & Berzins, G. (2020). Use and development of contingency theory.
- Ployhart, R. E. (2021). Resources for What? Understanding Performance in the Resource-Based View and Strategic Human Capital Resource Literatures. *Journal of Management*, 47(7), 1771-1786. doi:10.1177/01492063211003137

- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, 36(1), 127-150.
- Popaitoon, S. (2020). The moderating effects of job design on human capital and NPD performance: Evidence from high-technology MNCs in Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(1), 40-57.
- Queiroz, M., Tallon, P. P., Sharma, R., & Coltman, T. (2018). The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 4-21.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002>
- Roemer, E., Schuberth, F., & Henseler, J. (2021). HTMT2—an improved criterion for assessing discriminant validity in structural equation modeling. *Industrial management & data systems*, 121(12), 2637-2650.
- Rompho, N. (2017). HC and financial performance with two HRM strategies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(4), 459-478. doi:10.1108/IJPPM-12-2015-0184
- Rönkkö, M., & Cho, E. (2022). An updated guideline for assessing discriminant validity. *Organizational research methods*, 25(1), 6-14.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity.
- Rupcic, N. (2020). Learning organizations and organizational learning through the pragmatist lens. *The Learning Organization*, 27(5), 463-472. doi:10.1108/TLO-07-2020-258
- Ryan, E., Dziak, J. J., Purtil, H., & Bray, B. C. (2023). *Can a Normed Fit Index Assist with Model Selection in Latent Class Analysis with Large Samples? A Preliminary Investigation*. Retrieved from
- Saadah, L., & Hendarman, A. F. (2022). The Relationship between New Learning Organization on Human Capital Readiness of Smes in Industry 4.0. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 3(10), 971-978.

- Saeidi, P., Robles, L. A. A., Saeidi, S. P., & Zamora, M. I. V. (2021). How does organizational leadership contribute to the firm performance through social responsibility strategies? *Heliyon*, 7(7), e07672.
- Saleh, A., & Watson, R. (2017). Business excellence in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment (BEVUCA). *The TQM Journal*.
- Santos-Rodrigues, H., Faria, J., Morais, C., & Cranfield, D. (2013). *Intellectual capital and innovation: A hospital case study*. Paper presented at the Proceedings of the 5th European Conference on Intellectual Capital: ECIC.
- Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
- Sarwar, A., Khan, M. A., Sarwar, Z., & Khan, W. (2021). Financial development, human capital and its impact on economic growth of emerging countries. *Asian Journal of Economics and Banking*, 5(1), 86-100.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*: Broadway Business.
- Shafait, Z., & Huang, J. (2024). Examining the impact of sustainable leadership on green knowledge sharing and green learning: Understanding the roles of green innovation and green organisational performance. *Journal of Cleaner Production*, 457, 142402. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142402>
- Shaw, J. D. (2021). The Resource-Based View and Its Use in Strategic Human Resource Management Research: The Elegant and Inglorious. *Journal of Management*, 47(7), 1787-1795. doi:10.1177/0149206321993543
- Showkat, M., & Nagina, R. (2024). Learning organizations and sustainability outcomes in tourism: the mediating role of sustainable practices. *The Learning Organization, ahead-of-print*(ahead-of-print). doi:10.1108/TLO-04-2024-0103
- Shrestha, S., Haarstad, H., Rauws, W., & Buijs, P. (2025). From experiments to organizational change: Learning from urban logistics projects in Groningen and Bergen. *Technological Forecasting and Social Change*, 213, 124023. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124023>

- Sirén, C., Patel, P. C., Örtqvist, D., & Wincent, J. (2018). CEO burnout, managerial discretion, and firm performance: The role of CEO locus of control, structural power, and organizational factors. *Long Range Planning*, 51(6), 953-971.
- Somwethee, P., Ru-Zhuc, J., Aujirapongpan, S., Chanthawong, A., & Usman, B. (2025). Developing social entrepreneurial capability in Thai community enterprises: The roles of intellectual capital, creating shared value, and organizational agility on sustainability. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101269.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101269>
- Song, J. (2024). Corporate ESG performance and human capital investment efficiency. *Finance Research Letters*, 62, 105239.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105239>
- Stein, G., Rossmann, A., & Szász, L. (2024). Leveraging organizational knowledge to develop agility and improve performance: the role of ambidexterity. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(8), 1446-1466. doi:10.1108/IJOPM-04-2023-0274
- Strode, D. E., Sharp, H., Barroca, L., Gregory, P., & Taylor, K. (2022). Tensions in organizations transforming to agility. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 3572-3583.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. . (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463.
- Sumsiripong, P. (2018). The Influence of Learning Organization and Competitive Advantage on Organizational Performance in SMEs Thailand. *Journal of Public and Private Management*, 25(2), 65-86.
- Tallon, P. P. a. P., A. . (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(No. 2), 463-486.
- Tan, F. Z., & Olaore, G. O. (2022). Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 19(2), 110-127. doi:10.1108/XJM-09-2020-0122

- Tarver, E., & Brock, T. (2021). Balanced Scorecard and Its Implementation. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.as>
- Tortorella, G., Giglio, R., Fogliatto, F. S., & Sawhney, R. (2020). Mediating role of learning organization on the relationship between total quality management and operational performance in Brazilian manufacturers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(3), 524-541. doi:10.1108/JMTM-05-2019-0200
- Tripathi, A. (2024). Organizational Learning Culture and Firm Performance: The Mediating Role of Learning Agility. *Vikalpa*, 49(2), 129-142. doi:10.1177/02560909241254996
- Trivedi, K., & Singh, S. (2025). The impact of knowledge sharing on well-being at work – Is organizational learning capability a mediating link? *The Learning Organization, ahead-of-print*(ahead-of-print). doi:10.1108/TLO-02-2024-0073
- Van de Ven, A. H., Ganco, M., & Hinings, C. R. (2013). Returning to the frontier of contingency theory of organizational and institutional designs. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 393-440.
- Vesterinen, M., Mero, J., & Skippari, M. (2024). Big data analytics capability, marketing agility, and firm performance: a conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1-21.
- Vidotto, J. D. F., Ferenhof, H. A., Selig, P. M., & Bastos, R. C. (2017). A human capital measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 316-329. doi:10.1108/JIC-08-2016-0085
- Wang, X., Lin, X., & Shao, B. (2022). How does artificial intelligence create business agility? Evidence from chatbots. *International Journal of Information Management*, 66, 102535. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102535>
- Wong, C. Y., Boon-itt, S., & Wong, C. W. Y. (2011). The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. *Journal of Operations Management*, 29(6), 604-615. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.01.003>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.

- YahiaMarzouk, Y., & Jin, J. (2023). Linking environmental scanning and organizational learning with organizational resilience of Egyptian SMEs: the moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2753-2792. doi:10.1108/IJOA-12-2021-3066
- Ye, H. (2022). Effects of learning and uncertainty on crowdsourcing performance of solvers: insights from performance feedback theory. *Internet Research*, 32(5), 1595-1616. doi:10.1108/INTR-07-2021-0432
- Yusoff, W. F. W., Jantan, M., & Ibrahim, D. N. (2004). The interactive effects of human capital, structural capital and social capital on firm performance. *Asian Academy of Management Journal*, 9(2), 1-18.
- Zada, M., Khan, J., Saeed, I., Zada, S., & Yong Jun, Z. (2024). Linking sustainable leadership with sustainable project performance: mediating role of knowledge integration and moderating role of top management knowledge values. *Journal of Knowledge Management*, 28(6), 1588-1608. doi:10.1108/JKM-01-2023-0019
- Zaini, M. K., Masrek, M. N., & Abdullah Sani, M. K. J. (2020). The impact of information security management practices on organisational agility. *Information & Computer Security*, 28(5), 681-700.
- Zgrzywa-Ziemak, A., & Walecka-Jankowska, K. (2021). The relationship between organizational learning and sustainable performance: an empirical examination. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 155-179. doi:10.1108/JWL-05-2020-0077
- Zhao, R., Wang, W., Zhang, J., Li, M., Nicholas, S., Maitland, E., . . . Mitchell, R. (2024). Organizational Learning and Primary Care Nurses' Work Performance and Well-Being: A Multilevel Linear Analysis in a Developing Country. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 2770347. doi:<https://doi.org/10.1155/2024/2770347>
- Zhu, J., Zhi, W., & Fang, Y. (2025). Ethical leadership, organizational learning, and corporate ESG performance: A moderated mediation model. *International Review of Economics & Finance*, 98, 103966. doi:<https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103966>
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2535ก). พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535. Retrieved from <https://www.osep.or.th/wp-content/uploads/2022/04/%E0%B8%9E%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A3>

[%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%9A%E0%B8%B1%E0%B8%8D%E0%B8%8D%E0%B8%B1%E0%B8%95%E0%B8%B4%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%A9%E0%B8%B1%E0%B8%97%E0%B8%A1%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%99%E0%B8%88%E0%B8%B3%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%94-%E0%B8%9E.%E0%B8%A8.-2535.pdf](#)

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2568ข). รายงานประจำปี 2567 Retrieved from

<https://www.dbd.go.th/news/1675164301727>

ชาย โปธิสิตา. (2562). ศาสตร์และศิลป์การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร อมรินทร์พริ้นติ้ง.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2568ก). รายงานความยั่งยืน. Retrieved from

<https://www.set.or.th/about/overview/report/sd-report>

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2568ข). รายชื่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์. Retrieved

from <https://www.set.or.th/th/market/information/securities-list/main>

นิตา ชูโต. (2551). การวิจัยเชิงคุณภาพ กรุงเทพฯ: บริษัท พรินต์โพร จำกัด.

ภากร ปีตธวัชชัย. (2568). รายงานประจำปีตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2566. Retrieved from

<https://www.set.or.th/about/overview/report/annual-report>

วันฉัตร สุวรรณกิตติ. (2560). ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ฉบับที่ 12 และการปฏิรูปประเทศ. Retrieved from

<https://planning.tu.ac.th/uploads/planning/pdf/plan/plan20.pdf>

ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2568). ตลาดหลักทรัพย์แห่ง

ประเทศไทยมุ่งสร้างคุณค่าตลาดทุน. Retrieved from

<https://setsustainability.com/page/about-us>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570. Retrieved from

[https://www.nesdc.go.th/ewt\\_news.php?nid=13651](https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?nid=13651)

สิน พันธุ์พินิจ. (2554). เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: บริษัทจูน พับลิชชิ่ง จำกัด.

สุภางค์ จันทวานิช. (2565). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (26 ed.). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก แบบสอบถาม



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง

#### “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย”

งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการจบการศึกษาระดับปริญญาเอก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผลการดำเนินงานหลากหลายด้าน ได้แก่ การเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า นวัตกรรม และความยั่งยืน (สังคมและสิ่งแวดล้อม) และการพัฒนากลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามจะเป็นไปเพื่อทางวิชาการเท่านั้น โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลในภาพรวม ไม่มีการเสนอผลรายบุคคลหรือรายบริษัท ซึ่งผลที่ได้การวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยและนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยต่อไป และเมื่อการวิเคราะห์เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยจะส่งผลการวิจัยครั้งนี้มายังผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้แจ้งอีเมลสำหรับการติดต่อกลับไว้เพื่อเป็นประโยชน์แก่บริษัทต่อไป

#### แบบสอบถามชุดนี้มี 4 ส่วน ประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทมหาชน
- ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย
- ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นอื่น ๆ หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

#### วิธีส่งคำตอบ

1. ตอบแบบสอบถามในแบบฟอร์มที่แนบ เมื่อเสร็จสิ้นแล้วขอความกรุณาส่งคืนผู้วิจัยภายใน 14 วัน โดยขอให้พับแบบสอบถามใส่ซองขาวที่ผู้วิจัยได้จำหน่ายและติดแสตมป์ไว้เรียบร้อยแล้ว และส่งกลับมายังผู้วิจัยผ่านทางไปรษณีย์ไทย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ หากท่านมีข้อสงสัยประการใด สามารถสอบถามผู้วิจัยได้ทางอีเมลหรือโทรศัพท์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเพชร ใจอารีย์)

นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการ  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

อีเมล: phachara.j@ku.th โทรศัพท์: 086-399-6595

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง**  
**“การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย”**

ชื่อบริษัทของท่าน .....

อีเมลสำหรับการติดต่อกลับเพื่อรับผลการวิจัย .....

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**1. เพศ**

ชาย  หญิง

**2. อายุ**

ไม่เกิน 30 ปี  31-40 ปี  41-50 ปี  มากกว่า 50 ปี

**3. การศึกษาสูงสุด**

ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า  สูงกว่าปริญญาตรี

**4. ประสบการณ์การทำงาน**

น้อยกว่า 5 ปี  5-10 ปี  11-15 ปี  มากกว่า 15 ปี

**ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทมหาชนที่ท่านเป็นผู้บริหาร**

**1. ขนาดธุรกิจ**

ทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 300 ล้านบาท  ทุนจดทะเบียน 301-1,000 ล้านบาท  
 ทุนจดทะเบียนมากกว่า 1,000 ล้านบาทขึ้นไป

**2. ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ**

น้อยกว่า 5 ปี  5-10 ปี  11-15 ปี  มากกว่า 15 ปี

**3. จำนวนพนักงาน**

น้อยกว่า 500 คน  500-3,000 คน  3,001-5,000 คน  
 5,001-10,000 คน  มากกว่า 10,000 คน

**4. ประเภทกิจการ**

การผลิต  การบริการ  การค้า (ค้าส่ง/ค้าปลีก)

**ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย**

โปรดอ่านคำถามแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (5 หมายถึง มากที่สุด, 4 หมายถึง มาก, 3 หมายถึง ปานกลาง, 2 หมายถึง น้อย และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด) โดยเลือกเพียงคำตอบเดียว (ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อตามข้อมูลที่ป้อนจริง)

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านทุนมนุษย์</b>					
1. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีความสามารถอยู่ในระดับที่เหมาะสม					
2. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ได้รับการเตรียมความพร้อมสำหรับการสืบทอดตำแหน่งงาน					
3. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะตามความจำเป็น					
4. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีทักษะโดดเด่นหรือมีพรสวรรค์พิเศษ					
5. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีความสามารถโดดเด่น					
6. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ตั้งใจทำงานให้ดีที่สุดเสมอ					
7. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีทักษะความเป็นผู้นำ					
8. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ประเมินผลงานของตนเองเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสร้างผลงานที่ดีขึ้นในครั้งต่อไป					
9. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยพลังอันเต็มเปี่ยม					
10. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่เรียนรู้การทำงานจากเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น					
11. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง					
12. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ					
13. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจและความจงรักภักดีต่อองค์กร					
14. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่แสดงออกถึงความรักและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร					
<b>ด้านการรับรู้สภาพแวดล้อมธุรกิจ</b>					
1. องค์กรของท่านมองว่ากระบวนการวางแผนเป็นเรื่องยาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					
2. องค์กรของท่านมักเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมรูปแบบใหม่แบบไม่ทันตั้งตัว					
3. องค์กรของท่านไม่สามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจได้เนื่องจากสภาพแวดล้อมธุรกิจมีอัตราค่าการเปลี่ยนแปลงสูง					
4. องค์กรของท่านต้องเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ทัศนคติ และกลยุทธ์บ่อย เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					
5. องค์กรของท่านมักเผชิญสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แบบฉับพลัน					
6. องค์กรของท่านพยากรณ์ผลการดำเนินงานได้อย่างยากลำบาก					
7. องค์กรของท่านไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามความคาดหมายได้เป็นประจำ					
8. องค์กรของท่านไม่สามารถจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ					
9. องค์กรของท่านไม่สามารถคาดการณ์แนวโน้มความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความต้องการลูกค้าเนื่องจากมีความไม่แน่นอนสูง					
10. องค์กรของท่านมักพบสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจไม่เพียงพอ					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
11. องค์กรของท่านมีผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมากทำให้การดำเนินธุรกิจมีความสลับซับซ้อน					
12. องค์กรของท่านมีปัจจัยที่เชื่อมโยงกันจำนวนมากทำให้ยุ่งยากในการตัดสินใจทางธุรกิจ					
13. องค์กรของท่านมีโครงสร้างที่ซับซ้อนทำให้หลายครั้งเกิดความยุ่งยากในการดำเนินธุรกิจ					
14. องค์กรของท่านได้รับผลกระทบอย่างมากจากสภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย/การเมืองที่ซับซ้อน					
15. องค์กรของท่านมีสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่ไม่ชัดเจน					
16. องค์กรของท่านไม่สามารถวิเคราะห์/ชี้แจงปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจได้อย่างชัดเจน					
17. องค์กรของท่านมีการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน					
18. องค์กรของท่านมีการเชื่อมต่อการทำงานของส่วนงานต่าง ๆ อย่างคลุมเครือ					
19. องค์กรของท่านมีลูกค้าที่มีความต้องการไม่ชัดเจนและยากต่อการวิเคราะห์พฤติกรรม					
<b>ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>					
1. องค์กรของท่านสามารถเปิดเผยข้อผิดพลาดเพื่อเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเหล่านั้น					
2. องค์กรของท่านสนับสนุนเงินและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร					
3. องค์กรของท่านส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากรในขณะที่ทำงานตามตำแหน่งหน้าที่					
4. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มองว่าปัญหาในการทำงานเป็นโอกาสในการเรียนรู้					
5. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่สามารถให้ข้อเสนอแนะต่อกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา					
6. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเต็มใจเสมอ					
7. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและความไว้วางใจต่อกัน					
8. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นเหตุเป็นผล					
9. องค์กรของท่านสนับสนุนวัฒนธรรมการตั้งคำถามเพื่อพัฒนาการทำงาน					
10. องค์กรของท่านมีทีม/กลุ่มที่มีอิสระในการปรับเป้าหมายตามความจำเป็น					
11. องค์กรของท่านมีทีม/กลุ่มที่ปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งงาน วัฒนธรรม และความแตกต่างใด ๆ					
12. องค์กรของท่านมุ่งเน้นทั้งผลงานและประสิทธิภาพของทีม/กลุ่ม					
13. องค์กรของท่านมีการมอบรางวัลสำหรับความสำเร็จในฐานะทีม/กลุ่ม					
14. องค์กรของท่านใช้การสื่อสารสองทางเป็นประจำ (เช่น ระบบข้อเสนอแนะ กระดานข่าว อิเล็กทรอนิกส์ การรับฟังผู้บริหารระดับสูง หรือการประชุมแบบเปิด)					
15. องค์กรของท่านมีระบบที่ช่วยให้บุคลากรได้รับข้อมูลที่จำเป็นอย่างรวดเร็วและง่ายดาย					
16. องค์กรของท่านมีฐานข้อมูลสำหรับบุคลากรที่ทันสมัย					
17. องค์กรของท่านจัดทำบทเรียนในระบบสารสนเทศให้แก่บุคลากรทุกตำแหน่ง					
18. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบส่วนบุคคล					
19. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร					
20. องค์กรของท่านมอบอำนาจแก่บุคลากรในการจัดการทรัพยากรเพื่อความสำเร็จของงาน					
21. องค์กรของท่านสนับสนุนบุคลากรให้แบกรับความเสี่ยงที่คำนวณไว้แล้วและสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
22. องค์กรของท่านสร้างความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์และเป้าหมายในระดับต่าง ๆ					
23. องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรสามารถสร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัว					
24. องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกและใช้ข้อมูลเพื่อปรับแนวทางการทำงาน					
25. องค์กรของท่านสนับสนุนบุคลากรให้นำความคิดของลูกค้ามาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ					
26. องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร					
27. องค์กรของท่านทำงานร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการร่วมกัน					
28. องค์กรของท่านมีผู้นำที่สนับสนุนคำขอเพื่อการเรียนรู้และการฝึกอบรมของบุคลากร					
29. องค์กรของท่านมีผู้นำที่แบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง แนวโน้มของอุตสาหกรรม และทิศทางขององค์กรแก่บุคลากร					
30. องค์กรของท่านมีผู้นำที่ให้คำปรึกษาและฝึกสอนผู้นำระดับรองลงมา					
31. องค์กรของท่านมีผู้นำที่มองหาโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
32. องค์กรของท่านมีผู้นำที่สามารถออกแบบกลยุทธ์การเรียนรู้เพื่อสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ					
<b>ด้านผลการดำเนินงานขององค์กรในช่วงปีที่ผ่านมา</b>					
1. องค์กรของท่านพัฒนากระบวนการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง					
2. องค์กรของท่านพัฒนาสิทธิบัตรใหม่และดูแลทรัพย์สินทางปัญญาที่บริษัทมี					
3. องค์กรของท่านรับบุคลากรที่มีแนวคิดใหม่และสามารถสร้างนวัตกรรมเข้าทำงาน					
4. องค์กรของท่านมีนวัตกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมากกว่าคู่แข่งหลัก					
5. องค์กรของท่านมีจำนวนลูกค้ามากขึ้นเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของสินค้าที่มีนวัตกรรม					
6. องค์กรของท่านมีกำไรสุทธิสูงกว่าคู่แข่งหลัก					
7. องค์กรของท่านมีรายได้สูงกว่าคู่แข่งหลัก					
8. องค์กรของท่านมีกระแสเงินสดสูงกว่าคู่แข่งหลัก					
9. องค์กรของท่านมีอัตราส่วนทางการเงินและความสามารถในการทำกำไรดีกว่าคู่แข่งหลัก					
10. องค์กรของท่านได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนตามเป้าหมาย					
11. องค์กรของท่านมียอดขายเติบโตเพิ่มขึ้น					
12. องค์กรของท่านตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของผู้บริโภค					
13. องค์กรของท่านมีความตั้งใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น					
14. องค์กรของท่านมีความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น					
15. องค์กรของท่านมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น					
16. องค์กรของท่านมีประสิทธิภาพการใช้วัตถุดิบดีขึ้น					
17. องค์กรของท่านมีปริมาณการใช้ทรัพยากรลดลง (พลังงาน ไฟฟ้า น้ำ)					
18. องค์กรของท่านมีเปอร์เซ็นต์ของวัสดุรีไซเคิลเพิ่มขึ้น					
19. องค์กรของท่านมีอัตราส่วนของเสียลดลง (เช่น จำนวนกิโลกรัมของเสียต่อจำนวนผลิตภัณฑ์)					
20. องค์กรของท่านมีอัตราการลาออกของพนักงานลดลง					
21. องค์กรของท่านมีความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น					
22. องค์กรของท่านมีแรงจูงใจของพนักงานเพิ่มขึ้น					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านความไว้วางใจขององค์กร</b>					
1. องค์กรของท่านเพิ่มหรือลดปริมาณการผลิต/บริการได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับความผันผวนของตลาด					
2. องค์กรของท่านจัดการปัญหาด้านซัพพลายเออร์ได้อย่างรวดเร็ว (เช่น การแสวงหาทางเลือกอื่น)					
3. องค์กรของท่านปรับเปลี่ยนกระบวนการภายในเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว					
4. องค์กรของท่านดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า					
5. องค์กรของท่านค้นหาวิธีอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น					
6. องค์กรของท่านเชื่อว่าความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นโอกาสในการแสวงหาประโยชน์อย่างรวดเร็ว					
7. องค์กรของท่านรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับซัพพลายเออร์และผู้ให้บริการโดยละเอียดเพื่อเตรียมพร้อมสถานการณ์ฉุกเฉิน					
8. องค์กรของท่านใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถของซัพพลายเออร์เพื่อปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของผลิตภัณฑ์และบริการ					
9. องค์กรของท่านทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าสูง					
10. องค์กรของท่านเปลี่ยนซัพพลายเออร์เพื่อต้นทุนที่ต่ำกว่า คุณภาพที่ดีขึ้น หรือการส่งมอบที่รวดเร็วขึ้น					

**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นอื่น ๆ หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณสำหรับคำตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง





### แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างของงานวิจัย

#### เรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

วัตถุประสงค์งานวิจัย: เพื่อศึกษาแนวทางการปฏิบัติและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1. ชื่อผู้ให้ข้อมูล .....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน .....

#### ตอนที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของบริษัทมหาชนตอนนี้เป็นอย่างไรมาก และในอนาคตควรเป็นอย่างไร
2. ท่านคิดว่าการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนควรมีขั้นตอนสำคัญอย่างไรบ้าง
3. ท่านคิดว่าสิ่งใดเป็นปัจจัยความสำเร็จและสิ่งใดเป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชน
4. ท่านคิดว่าทุนมนุษย์ (Human Capital) ขององค์กรส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนอย่างไร

#### ตอนที่ 3 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (เช่น รายได้ กำไร อัตราส่วนทางการเงิน) ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

1. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน (Performance) ด้านการเงินของบริษัทมหาชนอย่างไร
2. ท่านคิดว่าความว่องไวขององค์กร (Organization Agility) ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทมหาชนอย่างไร
3. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และมีความคลุมเครือส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทมหาชนอย่างไร
4. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทมหาชนควรเป็นอย่างไร
5. ท่านคิดว่าสิ่งใดเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จและสิ่งใดเป็นอุปสรรคสำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทมหาชน

**ตอนที่ 4 ผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน (ความพึงพอใจของลูกค้า นวัตกรรม และความยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม) ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย**

1. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่ตัวเงินของบริษัทมหาชนอย่างไร
2. ท่านคิดว่าความไว้วางใจขององค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน ของบริษัทมหาชนอย่างไร
3. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และมีความคลุมเครือส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่ตัวเงินของบริษัทมหาชนอย่างไร
4. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่ตัวเงินของบริษัทมหาชนควรเป็นอย่างไร
5. ท่านคิดว่าสิ่งใดเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จและสิ่งใดเป็นอุปสรรคสำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่ตัวเงินของบริษัทมหาชน



ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย





ที่ อว 8618/2144

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

1 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิระศักดิ์ มงคลเคหา

ด้วยนายพชร ใจอารีย์ รหัสประจำตัว 621230020 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย"

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)  
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/2145

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

1 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชูลีวรรณ โชติวงษ์

ด้วยนายพชร ใจอารีย์ รหัสประจำตัว 621230020 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย"

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/2146

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

1 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จวีร์วรรณ จันทลา

ด้วยนายพร ใจอารีย์ รหัสประจำตัว 621230020 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย"

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)  
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.0 3259 4031



คำถาม	ระดับความ คิดเห็น			ค่า IOC
	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3	
ทุนมนุษย์				
สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น				
1. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีความสามารถอยู่ในระดับที่เหมาะสม	+1	+1	+1	1
2. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ได้รับการเตรียมความพร้อมสำหรับการสืบทอดตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	1
3. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะตามความจำเป็น	+1	+1	+1	1
4. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีทักษะโดดเด่นหรือมีพรสวรรค์พิเศษ	+1	+1	+1	1
5. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีความสามารถโดดเด่น	+1	+1	+1	1
ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ				
6. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ตั้งใจทำงานให้ดีที่สุดเสมอ	+1	+1	+1	1
7. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีทักษะความเป็นผู้นำ	+1	+1	+1	1
8. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ประเมินผลงานของตนเองเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสร้างผลงานที่ดีขึ้นในครั้งต่อไป	+1	+1	+1	1
9. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยพลังอันเต็มเปี่ยม	+1	+1	+1	1
10. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่เรียนรู้การทำงานจากเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น	+1	+1	+1	1
ความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์				
11. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1
12. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	+1	+1	+1	1
13. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจและความจงรักภักดีต่อองค์กร	+1	+1	+1	1
14. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่แสดงออกถึงความรักและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	+1	+1	+1	1

คำถาม	ระดับความ คิดเห็น			ค่า IOC
	1	2	3	
สภาพแวดล้อมธุรกิจแบบวูก้า				
ความผันผวน				
1. องค์กรของท่านมองว่าการวางแผนเป็นเรื่องยาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	1
2. องค์กรของท่านมักเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมรูปแบบใหม่ แบบไม่ทันตั้งตัว	+1	+1	+1	1
3. องค์กรของท่านไม่สามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกำเนินธุรกิจได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมธุรกิจมีอัตราการเปลี่ยนแปลงสูง	+1	+1	+1	1
4. องค์กรของท่านต้องเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์บ่อย เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	1
5. องค์กรของท่านมักเผชิญสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แบบฉับพลัน	+1	+1	+1	1
ความไม่แน่นอน				
6. องค์กรของท่านพยากรณ์ผลการดำเนินงานได้อย่างยากลำบาก	+1	+1	+1	1
7. องค์กรของท่านไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามความคาดหมายได้เป็นประจำ	+1	+1	+1	1
8. องค์กรของท่านไม่สามารถจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ	+1	+1	+1	1
9. องค์กรของท่านไม่สามารถคาดการณ์แนวโน้มความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความต้องการลูกค้าเนื่องจากมีความไม่แน่นอนสูง	+1	+1	+1	1
10. องค์กรของท่านมักพบสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจไม่เพียงพอ	+1	+1	+1	1

คำถาม	ระดับความคิดเห็น			ค่า IOC
	1	2	3	
ความซับซ้อน				
11. องค์กรของท่านมีผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมากทำให้การดำเนินธุรกิจมีความสลับซับซ้อน	+1	+1	+1	1
12. องค์กรของท่านมีปัจจัยที่เชื่อมโยงกันจำนวนมากทำให้ยุ่งยากในการตัดสินใจทางธุรกิจ	+1	+1	+1	1
13. องค์กรของท่านมีโครงสร้างที่ซับซ้อนทำให้หลายครั้งเกิดความยุ่งยากในการดำเนินธุรกิจ	+1	+1	+1	1
14. องค์กรของท่านได้รับผลกระทบอย่างมากจากสภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย/การเมืองที่ซับซ้อน	+1	+1	+1	1
ความคลุมเครือ				
15. องค์กรของท่านมีสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่ไม่ชัดเจน	+1	+1	+1	1
16. องค์กรของท่านไม่สามารถวิเคราะห์/จำแนกปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1
17. องค์กรของท่านมีการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน	+1	+1	+1	1
18. องค์กรของท่านมีการเชื่อมต่อการทำงานของส่วนงานต่าง ๆ อย่างคลุมเครือ	+1	+1	+1	1
19. องค์กรของท่านมีลูกค้าที่มีความต้องการไม่ชัดเจนและยากต่อการวิเคราะห์พฤติกรรม	+1	+1	+1	1

คำถาม	ระดับความคิดเห็น			ค่า IOC
	1	2	3	
การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง				
1. องค์กรของท่านสามารถเปิดเผยข้อผิดพลาดเพื่อเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเหล่านั้น	+1	+1	+1	1
2. องค์กรของท่านสนับสนุนเงินและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร	+1	+1	+1	1
3. องค์กรของท่านส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากรในขณะที่ทำงานตามตำแหน่งหน้าที่	+1	+1	+1	1
4. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มองว่าปัญหาในการทำงานเป็นโอกาสในการเรียนรู้	+1	+1	+1	1
การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา				
5. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่สามารถให้ข้อเสนอแนะต่อกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	1
6. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเต็มใจเสมอ	+1	+1	+1	1
7. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและความไว้วางใจต่อกัน	+1	+1	+1	1
8. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นเหตุเป็นผล	+1	+1	+1	1
9. องค์กรของท่านสนับสนุนวัฒนธรรมการตั้งคำถามเพื่อพัฒนาการทำงาน	+1	+1	+1	1
การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ				
10. องค์กรของท่านมีทีม/กลุ่มที่มีอิสระในการปรับเป้าหมายตามความจำเป็น	+1	+1	+1	1
11. องค์กรของท่านมีทีม/กลุ่มที่ปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งงาน วัฒนธรรม และความแตกต่างใด ๆ	+1	+1	+1	1
12. องค์กรของท่านมุ่งเน้นทั้งผลงานและประสิทธิภาพของทีม/กลุ่ม	+1	+1	+1	1
13. องค์กรของท่านมีการมอบรางวัลสำหรับความสำเร็จในฐานะทีม/กลุ่ม	+1	+1	+1	1
การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้				
14. องค์กรของท่านใช้การสื่อสารสองทางเป็นประจำ (เช่น ระบบข้อเสนอแนะ กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ การรับฟังผู้บริหารระดับสูง หรือการประชุมแบบเปิด)	+1	+1	+1	1
15. องค์กรของท่านมีระบบที่ช่วยให้บุคลากรได้รับข้อมูลที่จำเป็นอย่างรวดเร็วและง่ายดาย	+1	+1	+1	1
16. องค์กรของท่านมีฐานข้อมูลสำหรับบุคลากรที่ทันสมัย	+1	+1	+1	1
17. องค์กรของท่านจัดทำบทเรียนในระบบสารสนเทศให้แก่บุคลากรทุกตำแหน่ง	+1	+1	+1	1

คำถาม	ระดับความ คิดเห็น			ค่า IOC
	1	2	3	
การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน				
18. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบส่วนบุคคล	+1	+1	+1	1
19. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร	+1	+1	+1	1
20. องค์กรของท่านมอบอำนาจแก่บุคลากรในการจัดการทรัพยากรเพื่อความสำเร็จของงาน	+1	+1	+1	1
21. องค์กรของท่านสนับสนุนบุคลากรให้แบกรับความเสี่ยงที่คำนวณไว้แล้วและสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	1
22. องค์กรของท่านสร้างความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์และเป้าหมายในระดับต่าง ๆ	+1	+1	+1	1
การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
23. องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรสามารถสร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัว	+1	+1	+1	1
24. องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกและใช้ข้อมูลเพื่อปรับแนวทางการทำงาน	+1	+1	+1	1
25. องค์กรของท่านสนับสนุนบุคลากรให้นำความคิดของลูกค้ามาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ	+1	+1	+1	1
26. องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร	+1	+1	+1	1
27. องค์กรของท่านทำงานร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการร่วมกัน	+1	+1	+1	1
การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้				
28. องค์กรของท่านมีผู้นำที่สนับสนุนคำขอเพื่อการเรียนรู้และการฝึกอบรมของบุคลากร	+1	+1	+1	1
29. องค์กรของท่านมีผู้นำที่แบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง แนวโน้มของอุตสาหกรรมและทิศทางขององค์กรแก่บุคลากร	+1	+1	+1	1
30. องค์กรของท่านมีผู้นำที่ให้คำปรึกษาและฝึกสอนผู้นำระดับรองลงมา	+1	+1	+1	1
31. องค์กรของท่านมีผู้นำที่มองหาโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1
32. องค์กรของท่านมีผู้นำที่สามารถออกแบบกลยุทธ์การเรียนรู้เพื่อสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ	+1	+1	+1	1

คำถาม	ระดับความ คิดเห็น			ค่า IOC
	1	2	3	
ผลการดำเนินงาน				
ด้านนวัตกรรม				
1. องค์กรของท่านพัฒนากระบวนการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง	+1	+1	+1	1
2. องค์กรของท่านพัฒนาสิทธิบัตรใหม่และดูแลทรัพย์สินทางปัญญาที่บริษัทมี	+1	+1	+1	1
3. องค์กรของท่านรับบุคลากรที่มีแนวคิดใหม่และสามารถสร้างนวัตกรรมเข้าทำงาน	+1	+1	+1	1
4. องค์กรของท่านมีนวัตกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมากกว่าคู่แข่งหลัก	+1	+1	+1	1
5. องค์กรของท่านมีจำนวนลูกค้ามากขึ้นเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของสินค้าที่มีนวัตกรรม	+1	+1	+1	1
ด้านการเงิน				
6. องค์กรของท่านมีกำไรสุทธิสูงกว่าคู่แข่งหลัก	+1	+1	+1	1
7. องค์กรของท่านมีรายได้สูงกว่าคู่แข่งหลัก	+1	+1	+1	1
8. องค์กรของท่านมีกระแสเงินสดสูงกว่าคู่แข่งหลัก	+1	+1	+1	1
9. องค์กรของท่านมีอัตราส่วนทางการเงินและความสามารถในการทำกำไรดีกว่าคู่แข่งหลัก	+1	+1	+1	1
10. องค์กรของท่านได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	1
11. องค์กรของท่านมียอดขายเติบโตเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	1
ด้านความพึงพอใจของลูกค้า				
12. องค์กรของท่านตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของผู้บริโภค	+1	+1	+1	1
13. องค์กรของท่านมีความตั้งใจซื้อของลูกค้าเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	1
14. องค์กรของท่านมีความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	1
15. องค์กรของท่านมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	1

คำถาม	ระดับความคิดเห็น			ค่า IOC
	1	2	3	
ด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม				
16. องค์กรของท่านมีประสิทธิภาพการใช้วัตถุดิบดีขึ้น	+1	+1	+1	1
17. องค์กรของท่านมีปริมาณการใช้ทรัพยากรลดลง (พลังงาน ไฟฟ้า น้ำ)	+1	+1	+1	1
18. องค์กรของท่านมีเปอร์เซ็นต์ของวัสดุรีไซเคิลเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	1
19. องค์กรของท่านมีอัตราส่วนของเสียลดลง (เช่น จำนวนกิโลกรัมของเสียต่อจำนวนผลิตภัณฑ์)	+1	+1	+1	1
ด้านความยั่งยืนทางสังคม				
20. องค์กรของท่านมีอัตราการลาออกของพนักงานลดลง	+1	+1	+1	1
21. องค์กรของท่านมีความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	1
22. องค์กรของท่านมีแรงจูงใจของพนักงานเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	1



คำถาม	ระดับความ คิดเห็น			ค่า IOC
	1	2	3	
ความคล่องตัวขององค์กร				
ความคล่องตัวในการดำเนินงาน				
1. องค์กรของท่านเพิ่มหรือลดปริมาณการผลิต/บริการได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับความผันผวนของตลาด	+1	+1	+1	1
2. องค์กรของท่านจัดการปัญหาด้านซัพพลายเออร์ได้อย่างรวดเร็ว (เช่น การแสวงหาทางเลือกอื่น)	+1	+1	+1	1
3. องค์กรของท่านปรับเปลี่ยนกระบวนการภายในเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	1
ความคล่องตัวในด้านลูกค้า				
4. องค์กรของท่านดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า	+1	+1	+1	1
5. องค์กรของท่านค้นหาวิธีอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	1
6. องค์กรของท่านเชื่อว่าความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นโอกาสในการแสวงหาประโยชน์อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	1
ความคล่องตัวในด้านพันธมิตร				
7. องค์กรของท่านรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับซัพพลายเออร์และผู้ให้บริการโดยละเอียดเพื่อเตรียมพร้อมสถานการณ์ฉุกเฉิน	+1	+1	+1	1
8. องค์กรของท่านใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถของซัพพลายเออร์เพื่อปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของผลิตภัณฑ์และบริการ	+1	+1	+1	1
9. องค์กรของท่านทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าสูง	+1	+1	+1	1
10. องค์กรของท่านเปลี่ยนซัพพลายเออร์เพื่อต้นทุนที่ต่ำกว่า คุณภาพที่ดีขึ้น หรือการส่งมอบที่รวดเร็วขึ้น	+1	+1	+1	1

ภาคผนวก จ คำอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่น



ตัวแปร	ค่าความ เชื่อมั่น	อำนาจ จำแนก
ทุนมนุษย์		
สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น	0.93	
1. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีความสามารถอยู่ในระดับที่เหมาะสม		0.86
2. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ได้รับการเตรียมความพร้อมสำหรับการสืบทอดตำแหน่ง งาน		0.87
3. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะตามความจำเป็น		0.78
4. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีทักษะโดดเด่นหรือมีพรสวรรค์พิเศษ		0.80
5. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีความสามารถโดดเด่น		0.81
ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ	0.95	
6. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ตั้งใจทำงานให้ดีที่สุดเสมอ		0.90
7. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีทักษะความเป็นผู้นำ		0.84
8. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ประเมินผลงานของตนเองเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อ การสร้างผลงานที่ดีขึ้นในครั้งต่อไป		0.79
9. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยพลังอันเต็มเปี่ยม		0.87
10. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่เรียนรู้การทำงานจากเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น		0.90
ความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์	0.93	
11. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง		0.82
12. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ		0.89
13. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจและความจงรักภักดีต่อองค์กร		0.78
14. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่แสดงออกถึงความรักและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร		0.85

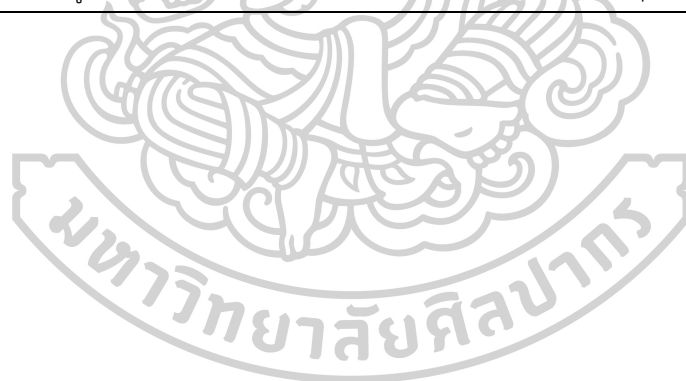
ตัวแปร	ค่าความ เชื่อมั่น	อำนาจ จำแนก
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		
การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	0.90	
1. องค์กรของท่านสามารถเปิดเผยข้อผิดพลาดเพื่อเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเหล่านั้น		0.84
2. องค์กรของท่านสนับสนุนเงินและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร		0.83
3. องค์กรของท่านส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากรในขณะที่ทำงานตามตำแหน่งหน้าที่		0.84
4. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มองว่าปัญหาในการทำงานเป็นโอกาสในการเรียนรู้		0.68
การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา	0.97	
5. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่สามารถให้ข้อเสนอแนะต่อกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา		0.88
6. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเต็มใจเสมอ		0.93
7. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและความไว้วางใจต่อกัน		0.89
8. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นเหตุเป็นผล		0.92
9. องค์กรของท่านสนับสนุนวัฒนธรรมการตั้งคำถามเพื่อพัฒนาการทำงาน		0.92
การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ	0.96	
10. องค์กรของท่านมีทีม/กลุ่มที่มีอิสระในการรับเป้าหมายตามความจำเป็น		0.83
11. องค์กรของท่านมีทีม/กลุ่มที่ปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งงาน วัฒนธรรม และความแตกต่างใด ๆ		0.92
12. องค์กรของท่านมุ่งเน้นทั้งผลงานและประสิทธิภาพของทีม/กลุ่ม		0.94
13. องค์กรของท่านมีการมอบรางวัลสำหรับความสำเร็จในฐานะทีม/กลุ่ม		0.88
การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้	0.92	
14. องค์กรของท่านใช้การสื่อสารสองทางเป็นประจำ (เช่น ระบบข้อเสนอแนะ กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ การรับฟังผู้บริหารระดับสูง หรือการประชุมแบบเปิด)		0.85
15. องค์กรของท่านมีระบบที่ช่วยให้บุคลากรได้รับข้อมูลที่จำเป็นอย่างรวดเร็วและง่ายดาย		0.87
16. องค์กรของท่านมีฐานข้อมูลสำหรับบุคลากรที่ทันสมัย		0.87
17. องค์กรของท่านจัดทำบทเรียนในระบบสารสนเทศให้แก่บุคลากรทุกตำแหน่ง		0.71

ตัวแปร	ค่าความ เชื่อมั่น	อำนาจ จำแนก
การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.91	
18. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบส่วนบุคคล		0.74
19. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร		0.74
20. องค์กรของท่านมอบอำนาจแก่บุคลากรในการจัดการทรัพยากรเพื่อความสำเร็จของงาน		0.81
21. องค์กรของท่านสนับสนุนบุคลากรให้แบกรับความเสี่ยงที่คำนวณไว้แล้วและสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง		0.72
22. องค์กรของท่านสร้างความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์และเป้าหมายในระดับต่าง ๆ		0.85
การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก	0.92	
23. องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรสามารถสร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัว		0.84
24. องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกและใช้ข้อมูลเพื่อปรับแนวทางการทำงาน		0.86
25. องค์กรของท่านสนับสนุนบุคลากรให้นำความคิดของลูกค้ามาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ		0.83
26. องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร		0.82
27. องค์กรของท่านทำงานร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการร่วมกัน		0.66
การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้	0.96	
28. องค์กรของท่านมีผู้นำที่สนับสนุนคำขอเพื่อการเรียนรู้และการฝึกอบรมของบุคลากร		0.90
29. องค์กรของท่านมีผู้นำที่แบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง แนวโน้มของอุตสาหกรรม และทิศทางขององค์กรแก่บุคลากร		0.84
30. องค์กรของท่านมีผู้นำที่ให้คำปรึกษาและฝึกสอนผู้นำระดับรองลงมา		0.89
31. องค์กรของท่านมีผู้นำที่มองหาโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง		0.89
32. องค์กรของท่านมีผู้นำที่สามารถออกแบบกลยุทธ์การเรียนรู้เพื่อสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ		0.89

ตัวแปร	ค่าความ เชื่อมั่น	อำนาจ จำแนก
ผลการดำเนินงาน		
ด้านการเงิน	0.91	
6. องค์กรของท่านมีกำไรสุทธิสูงกว่าคู่แข่งหลัก		0.63
7. องค์กรของท่านมีรายได้สูงกว่าคู่แข่งหลัก		0.81
8. องค์กรของท่านมีกระแสเงินสดสูงกว่าคู่แข่งหลัก		0.79
9. องค์กรของท่านมีอัตราส่วนทางการเงินและความสามารถในการทำกำไรดีกว่าคู่แข่งหลัก		0.85
10. องค์กรของท่านได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนตามเป้าหมาย		0.66
11. องค์กรของท่านมียอดขายเติบโตเพิ่มขึ้น		0.81
ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	0.91	
12. องค์กรของท่านตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของผู้บริโภค		0.77
13. องค์กรของท่านมีความตั้งใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น		0.77
14. องค์กรของท่านมีความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น		0.86
15. องค์กรของท่านมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น		0.84
ด้านนวัตกรรม	0.91	
1. องค์กรของท่านพัฒนากระบวนการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง		0.78
2. องค์กรของท่านพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และดูแลทรัพยากรสินทางปัญญาที่บริษัทมี		0.75
3. องค์กรของท่านรับบุคลากรที่มีแนวคิดใหม่และสามารถสร้างนวัตกรรมเข้าทำงาน		0.74
4. องค์กรของท่านมีนวัตกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมากกว่าคู่แข่งหลัก		0.84
5. องค์กรของท่านมีจำนวนลูกค้ามากขึ้นเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของสินค้าที่มีนวัตกรรม		0.85
ด้านความยั่งยืนทางสังคม	0.86	
20. องค์กรของท่านมีอัตราการลาออกของพนักงานลดลง		0.66
21. องค์กรของท่านมีความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น		0.86
22. องค์กรของท่านมีแรงจูงใจของพนักงานเพิ่มขึ้น		0.74
ด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม	0.94	
16. องค์กรของท่านมีประสิทธิภาพการใช้วัตถุดิบดีขึ้น		0.87
17. องค์กรของท่านมีปริมาณการใช้ทรัพยากรลดลง (พลังงาน ไฟฟ้า น้ำ)		0.70
18. องค์กรของท่านมีเปอร์เซ็นต์ของวัสดุรีไซเคิลเพิ่มขึ้น		0.95
19. องค์กรของท่านมีอัตราส่วนของเสียลดลง (เช่น จำนวนกิโลกรัมของเสียต่อจำนวนผลิตภัณฑ์)		0.91

ตัวแปร	ค่าความ เชื่อมั่น	อำนาจ จำแนก
สภาพแวดล้อมธุรกิจแบบวูเก๊า		
ความผันผวน	0.92	
1. องค์กรของท่านมองว่าการวางแผนเป็นเรื่องยาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว		0.88
2. องค์กรของท่านมักเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมรูปแบบใหม่แบบไม่ทันตั้งตัว		0.80
3. องค์กรของท่านไม่สามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมธุรกิจมีอัตราการเปลี่ยนแปลงสูง		0.88
4. องค์กรของท่านต้องเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์บ่อย เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว		0.61
5. องค์กรของท่านมักเผชิญสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แบบฉับพลัน		0.86
ความไม่แน่นอน	0.89	
6. องค์กรของท่านพยากรณ์ผลการดำเนินงานได้อย่างยากลำบาก		0.67
7. องค์กรของท่านไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามความคาดหมายได้เป็นประจำ		0.82
8. องค์กรของท่านไม่สามารถจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ		0.76
9. องค์กรของท่านไม่สามารถคาดการณ์แนวโน้มความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความต้องการลูกค้าเนื่องจากมีความไม่แน่นอนสูง		0.75
10. องค์กรของท่านมักพบสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจไม่เพียงพอ		0.70

ตัวแปร	ค่าความ เชื่อมั่น	อำนาจ จำแนก
ความซับซ้อน	0.85	
11. องค์กรของท่านมีผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมากทำให้การดำเนินธุรกิจมีความสลับซับซ้อน		0.69
12. องค์กรของท่านมีปัจจัยที่เชื่อมโยงกันจำนวนมากทำให้ยุ่งยากในการตัดสินใจทางธุรกิจ		0.75
13. องค์กรของท่านมีโครงสร้างที่ซับซ้อนทำให้หลายครั้งเกิดความยุ่งยากในการดำเนินธุรกิจ		0.66
14. องค์กรของท่านได้รับผลกระทบอย่างมากจากสภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย/การเมืองที่ซับซ้อน		0.67
ความคลุมเครือ	0.87	
15. องค์กรของท่านมีสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่ไม่ชัดเจน		0.78
16. องค์กรของท่านไม่สามารถวิเคราะห์/จำแนกปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจได้อย่างชัดเจน		0.75
17. องค์กรของท่านมีการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน		0.76
18. องค์กรของท่านมีการเชื่อมต่อการทำงานของส่วนงานต่าง ๆ อย่างคลุมเครือ		0.61
19. องค์กรของท่านมีลูกค้าที่มีความต้องการไม่ชัดเจนและยากต่อการวิเคราะห์พฤติกรรม		0.57



ตัวแปร	ค่าความ เชื่อมั่น	อำนาจ จำแนก
ความคล่องตัวขององค์กร		
ความคล่องตัวในการดำเนินงาน	0.87	
1. องค์กรของท่านเพิ่มหรือลดปริมาณการผลิต/บริการได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับความผันผวนของตลาด		0.73
2. องค์กรของท่านจัดการปัญหาด้านซัพพลายเออร์ได้อย่างรวดเร็ว (เช่น การแสวงหาทางเลือกอื่น)		0.82
3. องค์กรของท่านปรับเปลี่ยนกระบวนการภายในเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว		0.70
ความคล่องตัวในด้านลูกค้า	0.87	
4. องค์กรของท่านดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า		0.83
5. องค์กรของท่านค้นหาวิธีอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น		0.80
6. องค์กรของท่านเชื่อว่าความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นโอกาสในการแสวงหาประโยชน์อย่างรวดเร็ว		0.64
ความคล่องตัวในด้านพันธมิตร	0.94	
7. องค์กรของท่านรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับซัพพลายเออร์และผู้ให้บริการโดยละเอียดเพื่อเตรียมพร้อมสถานการณ์ฉุกเฉิน		0.81
8. องค์กรของท่านใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถของซัพพลายเออร์เพื่อปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของผลิตภัณฑ์และบริการ		0.90
9. องค์กรของท่านทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าสูง		0.89
10. องค์กรของท่านเปลี่ยนซัพพลายเออร์เพื่อต้นทุนที่ต่ำกว่า คุณภาพที่ดีขึ้น หรือการส่งมอบที่รวดเร็วขึ้น		0.78

ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล





ที่ อว 8618/2150

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

2 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมหาชน

ด้วยนายพร โจอารีย์ รหัสประจำตัว 621230020 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา  
การจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาองค์กร  
แห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอ  
เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมหาชนในประเทศไทย เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้  
ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่  
ในการการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูล และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้  
นายพร โจอารีย์ หมายเลขโทรศัพท์ 08 6399 6595 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วัฒนา)  
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
โทร.0 3259 4031



สถาบันพัฒนาวิชาชีพทรัพยากรบุคคล  
สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย  
INSTITUTE OF HR PROFESSIONAL DEVELOPMENT  
PERSONNEL MANAGEMENT ASSOCIATION OF THAILAND

63M2-3921

ที่ สจท. 506/2567

วันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2567

เรื่อง ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามวิจัยเรื่อง “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อน  
ผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย”



ขอเรียนเชิญผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาองค์กร หรือตัวแทนของบริษัท  
มหาชนเข้าร่วมโครงการ “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย” โดยใช้เวลาตอบแบบสอบถามเพียง 10- 15 นาที องค์กรที่ร่วมตอบแบบสอบถามอย่างสมบูรณ์ภายในวันที่ 9  
สิงหาคม พ.ศ. 2567 จะได้รับคู่มือการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนใน  
ประเทศไทยภายหลังการดำเนินการวิจัยเสร็จสิ้น

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ร่วมกับ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย”  
วัตถุประสงค์เพื่อทำการสำรวจและวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์จริงในประเทศไทยเกี่ยวกับระดับทุนมนุษย์ (Human  
Capital) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ความว่องไวขององค์กร (Organization Agility) สภาพ  
แวดล้อมธุรกิจแบบ VUCA และผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization Performance) ด้านการเงิน ความพึงพอใจ  
ของลูกค้า นวัตกรรม และความยั่งยืน ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ผลลัพธ์จากการทำวิจัยนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญ  
สำหรับการพัฒนากลยุทธ์การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเท  
ศไทย และเพื่อขับเคลื่อนวงการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ขอแสดงความนับถือ

  
สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย  
PERSONNEL MANAGEMENT ASSOCIATION OF THAILAND  
PMAT

(นางสุดหญิง ชัมภรัตน์)

นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย



สถาบันพัฒนาวิชาชีพทรัพยากรบุคคล  
สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย  
INSTITUTE OF HR PROFESSIONAL DEVELOPMENT  
PERSONNEL MANAGEMENT ASSOCIATION OF THAILAND

2 กันยายน 2567

เรื่อง ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามวิจัย “การพัฒนองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย”  
เรียน ท่านผู้บริหารระดับสูง/ท่านผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล

ขอเรียนเชิญผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนองค์กร หรือตัวแทนของบริษัทมหาชน เข้าร่วมโครงการ “การพัฒนองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย” โดยใช้เวลาดตอบแบบสอบถามเพียง 10- 15 นาที องค์กรที่ร่วมตอบแบบสอบถามอย่างสมบูรณ์ภายในวันที่ 9 สิงหาคม พ.ศ. 2567 จะได้รับคู่มือการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยภายหลังการดำเนินการวิจัยเสร็จสิ้น

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ร่วมกับ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย” วัตถุประสงค์เพื่อทำการสำรวจและวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์จริงในประเทศไทยเกี่ยวกับระดับทุนมนุษย์ (Human Capital) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ความว่องไวขององค์กร (Organization Agility) สภาพแวดล้อมธุรกิจแบบ VUCA และผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization Performance) ด้านการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า นวัตกรรมและความยั่งยืน ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ผลลัพธ์จากการทำวิจัยนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย และเพื่อขับเคลื่อนวงการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ



ขอแสดงความนับถือ

อุษิภรณ์ แสงพาณิชย์

(นางสาวอุษิภรณ์ แสงพาณิชย์)

ผู้จัดการสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

ภาคผนวก ข หนังสือขอสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล





ที่ อว 8618/2310

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

16 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน นางอรมน ทรัพย์ทวีธรรม

ด้วยนายเพชร ใจอารีย์ รหัสประจำตัว 621230020 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา  
การจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาองค์กร  
แห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์  
ท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ  
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ และ  
รายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นายเพชร ใจอารีย์ หมายเลขโทรศัพท์  
08 6399 6595 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/2313

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

16 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ดร.ภากร ปิตรีวัชชัย

ด้วยนายเพชร ใจอารีย์ รหัสประจำตัว 621230020 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา  
การจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาองค์กร  
แห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์  
ท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ  
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามความเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ และ  
รายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นายเพชร ใจอารีย์ หมายเลขโทรศัพท์  
08 6399 6595 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/2314

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

16 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.กัลยาณี สенаสุ

ด้วยนายเพชร ใจอารีย์ รหัสประจำตัว 621230020 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นายเพชร ใจอารีย์ หมายเลขโทรศัพท์ 08 6399 6595 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)  
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/2316

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

16 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ยุพร ศุทธวัฒน์

ด้วยนายเพชร โจอารีย์ รหัสประจำตัว 621230020 นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชา  
การจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาองค์กร  
แห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์  
ท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในกรณีนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ  
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ และ  
รายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นายเพชร โจอารีย์ หมายเลขโทรศัพท์  
08 6399 6595 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)  
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/2317

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสกลนคร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

16 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาลี

ด้วยนายเพชร ใจอารีย์ รหัสประจำตัว 621230020 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา  
การจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสกลนคร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาองค์กร  
แห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์  
ท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ  
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ และ  
รายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นายเพชร ใจอารีย์ หมายเลขโทรศัพท์  
08 6399 6595 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสกลนคร  
โทร.0 3259 4031



ภาคผนวก ซ คู่มือผู้บริหาร

**“การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้  
เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน  
บริษัทมหาชนในประเทศไทย”**



## แนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับบริษัทมหาชน

(Marsick & Watkins, 2003)

1

### การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การออกแบบการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ปลูกฝังแนวคิดที่ว่าพนักงานสามารถผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้ และส่งเสริมให้พนักงานสามารถรู้ถึงสิ่งที่ต้องพัฒนาด้วยตนเอง



2

### การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา

การสนับสนุนพนักงานให้แสดงความคิดเห็นโดยใช้หลักเหตุผล และมีความสามารถในการฟังและสอบถามความคิดเห็นของผู้อื่น วัฒนธรรมบริษัทสนับสนุนการตั้งคำถามและการให้ข้อเสนอแนะ ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและไว้วางใจต่อกัน



3

### การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ

การออกแบบรูปแบบการทำงานให้เน้นการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม/กลุ่ม มีความเป็นอิสระ เปิดรับแนวความคิดที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์การเน้นการทำงานเป็นทีม/กลุ่ม รางวัลต่าง ๆ จะให้ในรูปแบบเป็นทีม/กลุ่ม

## แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับบริษัทมหาชน

4

การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อแบ่งปันการเรียนรู้และบูรณาการกับการทำงาน ระบบสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการปรับปรุงและพัฒนา การสื่อสารมีลักษณะสองทาง



5

การมอบอำนาจและการมีส่วนร่วม พนักงานมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ตั้งแต่การกำหนด การเป็นเจ้าของ และการดำเนินการ มีการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้แก่พนักงาน โดยเป้าหมายทุกระดับจะมีความสอดคล้องกัน

6

เชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก การสร้างการรับรู้ผลกระทบจากงานของพนักงาน ที่มีต่อกับองค์กร สร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัว และส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน พนักงานสามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกและใช้ข้อมูลเพื่อปรับแนวทางการทำงาน และเชื่อมโยงกับชุมชน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย ต่าง ๆ ของบริษัท



7

การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้ การสร้างต้นแบบและส่งเสริมผู้นำการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน โดยใช้การเรียนรู้อย่างมีกลยุทธ์เพื่อสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ





## ปัจจัยที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ทฤษฎีขององค์การ (Yusoff et al, 2004; Frasson Vidotto et al, 2017)

**ทฤษฎีขององค์การ**  
 ทรัพยากรมนุษย์ในด้านจิตใจ ร่างกาย และพฤติกรรม ในการผสมผสานความรู้ ทักษะ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ มี 3 องค์ประกอบสำคัญได้แก่ สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ และความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์

สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น หมายถึง ความสามารถ ความฉลาด หรือความสามารถพิเศษของพนักงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับและได้รับคำชื่นชม การสนับสนุนจากองค์การในการพัฒนาทักษะและคุณสมบัติของพนักงาน

**ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ**  
 พนักงานมีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เต็มไปด้วยพลังงานทางบวก มีทักษะความเป็นผู้นำ มีการประเมินผลงานตนเองเพื่อพัฒนา และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน

**ความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์**  
 การสร้างแนวคิดใหม่ ๆ และการแสดงออกถึงความชื่นชมต่อองค์กรของพนักงาน





## สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่กระตุ้นการเรียนรู้

**VUCA World** (Fridgeirsson, Ingason, Jonasson, & Kristjansdottir, 2021)

สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่มีลักษณะผันผวน  
ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ

### ความผันผวน (V- Volatility)

สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงและรวดเร็ว เป็นเหตุกาณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงฉับพลัน แบบไม่กัันตั้งตัว ยากต่อการควบคุม ส่งผลต่อการวางแผนที่ต้องเปลี่ยนแปลงเสมอ

### ความไม่แน่นอน (U-Uncertainty)

สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนสูง คาดการณ์ได้ยาก ไม่สามารถหาข้อมูลที่น่าเชื่อถือมา ยืนยันในแต่ละสถานการณ์ได้ ทำให้ยากต่อการตัดสินใจและ การบริหารความเสี่ยง

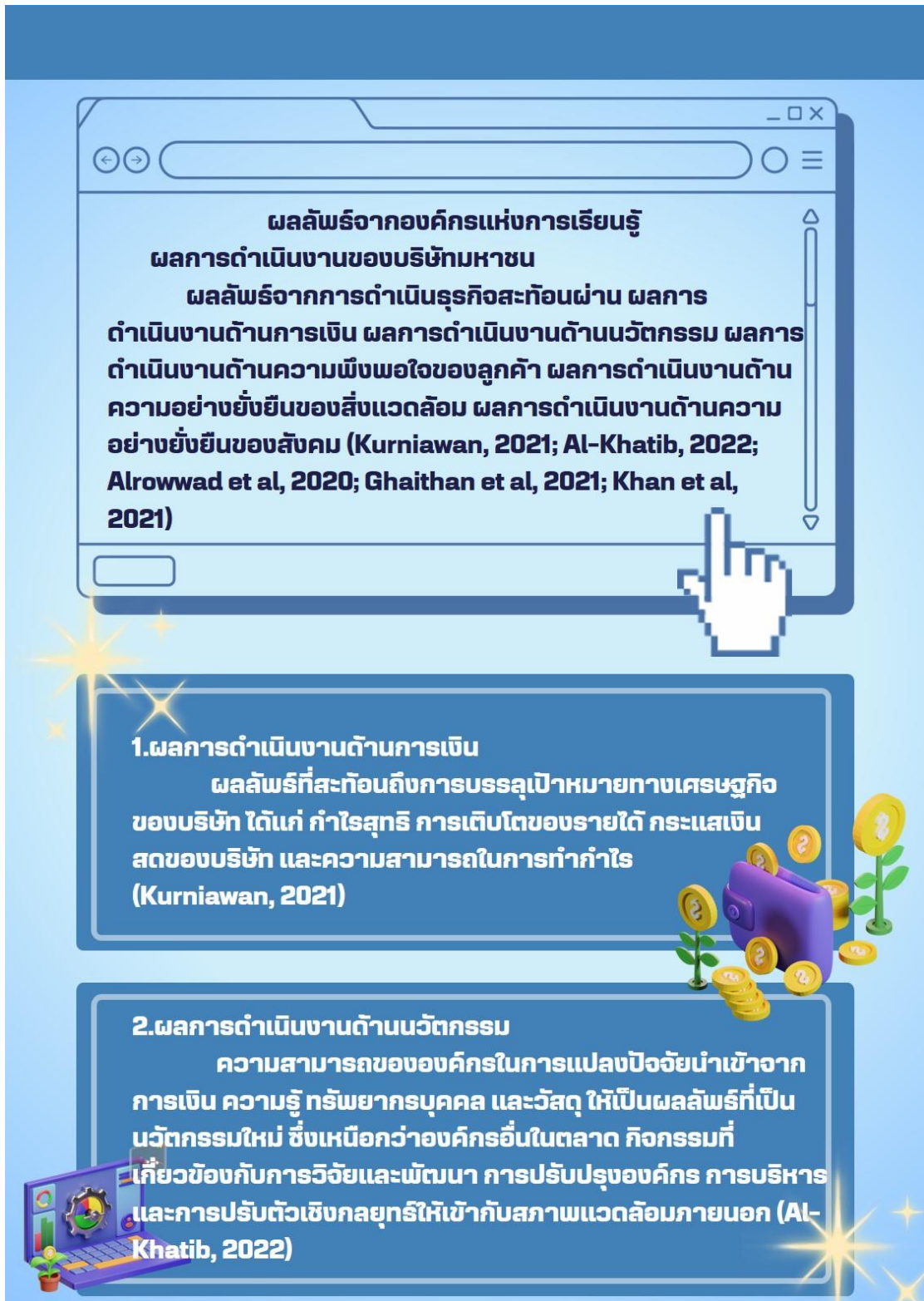
### ความซับซ้อน (C-Complexity)

สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีปัจจัย เกี่ยวข้องจำนวนมากมายและมีความซับซ้อนต่อการตัดสินใจ เนื่องจากองค์ประกอบและสิ่งต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันจำนวนมาก ในแต่ละสถานการณ์

### ความคลุมเครือ (A-Ambiguity)

สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน (ขาดความชัดเจน เช่น ความไม่ชัดเจนของการสื่อสาร หรือตีโจทย์ความต้องการ ไม่แตก ความเห็นที่ไม่ตรงกัน ไม่ชัดเจนว่าจะเดินไปในทิศทางไหน)





**ผลลัพธ์จากองค์กรแห่งการเรียนรู้**  
**ผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชน**  
**ผลลัพธ์จากการดำเนินธุรกิจสะท้อนผ่าน ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสังคม (Kurniawan, 2021; Al-Khatib, 2022; Alrowwad et al, 2020; Ghaithan et al, 2021; Khan et al, 2021)**

**1.ผลการดำเนินงานด้านการเงิน**  
**ผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงการบรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจของบริษัท ได้แก่ กำไรสุทธิ การเติบโตของรายได้ กระแสเงินสดของบริษัท และความสามารถในการทำกำไร (Kurniawan, 2021)**

**2.ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม**  
**ความสามารถขององค์กรในการแปลงปัจจัยนำเข้าจากการเงิน ความรู้ ทรัพยากรบุคคล และวัสดุ ให้เป็นผลลัพธ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งเหนือกว่าองค์กรอื่นในตลาด กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนา การปรับปรุงองค์กร การบริหาร และการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (Al-Khatib, 2022)**

3. ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีส่งผลให้ความตั้งใจซื้อ ความพึงพอใจ ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มมากขึ้น (Alrowwad et al, 2020)



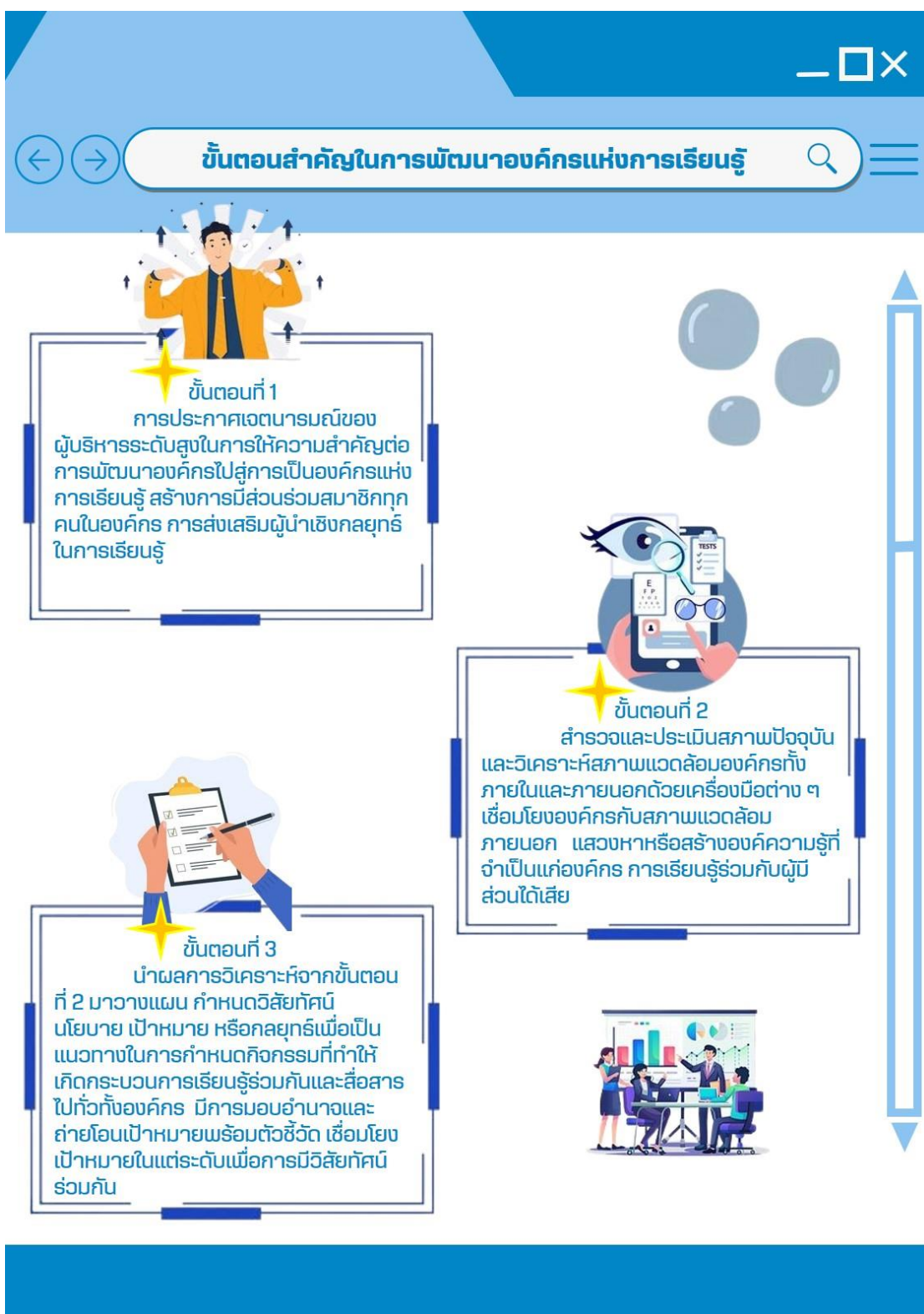
4. ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ผลของการดำการตามกฎและข้อบังคับตามกฎหมาย เพื่อปกป้องสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้วัตถุดิบและวัสดุใช้ซ้ำ ลดปริมาณการใช้ทรัพยากร และอัตราการสูญเสีย (Ghaithan et al, 2021; Khan et al, 2021)



JOIN OUR  
TEAM



5. ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสังคม ผลของการดูแลใส่ใจพนักงาน ทำให้แรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มมากขึ้น และอัตราการลาออกของพนักงานลดลง (Ghaithan et al, 2021; Khan et al, 2021)



← →
ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
🔍 ☰

★

ขั้นตอนที่ 4

การสร้างและปลูกฝังค่านิยมแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานที่จำเป็นแก่พนักงาน สร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้แบบทันเวลา สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน

★

ขั้นตอนที่ 5

การดำเนินงานตามแผนงานและเอื้ออำนวยการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน มีระบบโค้ชและพี่เลี้ยงคอยสนับสนุน สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา สนับสนุนการระดมสมอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างบุคคลต้นแบบ



★

ขั้นตอนที่ 6

ติดตาม ประเมินผล และให้รางวัลสำหรับพนักงานที่ทำได้ตามเป้าหมาย และพัฒนาพนักงานที่ไม่ได้ตามเป้าหมาย จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ประเมินผลสัมฤทธิ์ระดับองค์กร เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพขององค์กรว่ามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด





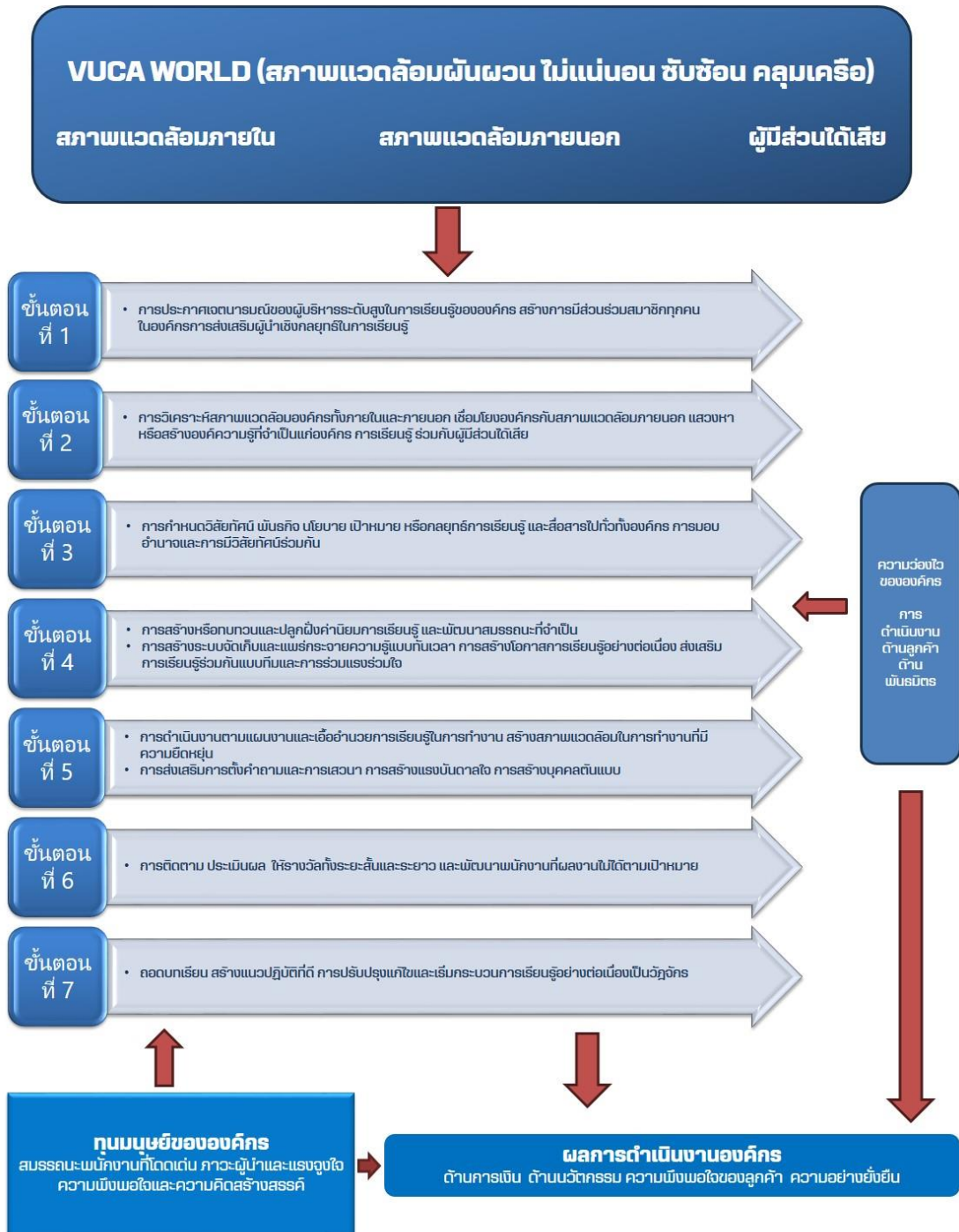
★

ขั้นตอนที่ 7

ถอดบทเรียน สร้างแนวปฏิบัติที่ดี การปรับปรุงแก้ไขและเริ่มกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร



### ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

พชร ใจอารีย์

วุฒิการศึกษา

พ.ศ 2555 บธ.บ.(การบัญชีบริหาร เกียรตินิยมอันดับ 1)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ 2560 วท.ม.(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ เกียรตินิยม)

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ผลงานตีพิมพ์

1. พชร ใจอารีย์, สันติธร ภูริภักดี, เกิดศิริ เจริญวิศาล. (2568). บทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร: หลักฐานเชิงประจักษ์จากบริษัทมหาชนในประเทศไทย. วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
2. พชร ใจอารีย์, สันติธร ภูริภักดี, เกิดศิริ เจริญวิศาล. (2568). การถอดรหัสความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความยั่งยืน: บทบาทตัวแปรกำกับของสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าและการเป็นตัวแปรคั่นกลางของความคล่องตัวบริษัทมหาชนในประเทศไทย. วารสารพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม.

