



ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

นายวัลลภ รุกขวัฒนกุล

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)



นายวัลลภ รุกขพัฒน์กุล

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



## ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท  
บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

โดย นายชวัลกร รุกขวัฒนกุล

ได้รับอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย / หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญาทิพ พิษิตการคำ)

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ ตั้งวิฑูรธรรม)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐริรา หอพิบูลสุข)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์)

ชื่อ : นายชวัลกร รุกขวัฒนกุล  
ชื่อการค้นคว้าอิสระ : ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด  
(มหาชน)  
สาขาวิชา : การพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐริรา หอพิบูลสุข  
ปีการศึกษา : 2567

### บทคัดย่อ

การศึกษาการค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการปรับเปลี่ยนองค์กรของบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) จำกัด 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานของบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) จำนวน 221 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากทั้งหมด ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ( $\bar{X} = 3.99$ ) วัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 4.09$ ) เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.20$ ) และบรรยากาศ ( $\bar{X} = 4.09$ )

2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากทั้งหมด ได้แก่ การเป็นบุคคลรอบรู้ ( $\bar{X} = 3.96$ ) การมีแบบแผนความคิด ( $\bar{X} = 4.14$ ) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.14$ ) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.10$ ) และการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.10$ )

3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านโครงสร้างองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยี และด้านบรรยากาศ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(มีจำนวนทั้งสิ้น 99 หน้า)

คำสำคัญ : ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การควรรวมกิจการ



---

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก

Name : Mr. Chawalkorn Rukkawattanakul  
Independent Study Title : The Relationships between Organizational Transformation Factors and Being a Learning Organization of Bangchak Sriracha Public Company Limited  
Major Field : Industrial Business and Human Resource Development King Mongkut's University of Technology North Bangkok  
Independent Study Advisor : Assistant Professor Dr. Nattira Horpibulsuk  
Academic Year : 2024

### ABSTRACT

This independent study had objectives : 1) To study the perception's level of organizational transformation factors of Bangchak Sriracha Public Company Limited. 2) To study the perception's level of learning organization characteristics of Bangchak Sriracha Public Company Limited. 3) To study the relationships between organizational transformation factors and learning organization characteristics of Bangchak Sriracha Public Company Limited. The sample used in this study consisted of 221 employees. The data collection tool was a questionnaire. Statistical methods used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient.

1) The results indicated that the overall perception of organizational transformation factors was at a high level ( $\bar{X} = 4.09$ ), when considering each aspect : Organizational Structure ( $\bar{X} = 3.99$ ), Culture ( $\bar{X} = 4.09$ ), Technology ( $\bar{X} = 4.20$ ), and Environment ( $\bar{X} = 4.09$ ) were all at high level.

2) The overall perception of learning organization characteristics was also at a high level ( $\bar{X} = 4.10$ ), when considering each aspect : Personal Mastery ( $\bar{X} = 3.96$ ), Mental Models ( $\bar{X} = 4.14$ ), Shared Vision ( $\bar{X} = 4.14$ ), Team Learning ( $\bar{X} = 4.10$ ), and System Thinking ( $\bar{X} = 4.10$ ) were all at high level.

3) The relationships between organizational transformation factors and learning organization characteristics showed organizational transformation factors : Organization Structure, Culture, Technology, and Environment, demonstrated

a strong positive correlation with learning organization characteristics with statistical significance at the 0.01 level.

(Total 99 Pages)

Keywords: Transformation Factors, Being a Learning Organization, Acquisition



---

Advisor

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จไปได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคล และจากหลายหน่วยงาน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐริรา หอพิบูลสุข ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา การค้นคว้าอิสระ ได้แนะนำให้คำปรึกษา เสนอข้อคิดเห็น และแนวคิดต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการ วิจัยมาโดยตลอด อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ คุณวิศิษฐ์ ภูมิภมร ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และคุณกัญญาณัญญ์ ตอพล Communication Advisor บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือ ในการวิจัย สำหรับการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณพนักงานบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ที่กรุณาตอบ แบบสอบถามและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลขอขอบพระคุณ ดร.วิจิตรา สรรพอาษา อาจารย์ประจำภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนา ธุรกิจและอุตสาหกรรม ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณอย่างยิ่ง สำหรับบิดา มารดา พี่น้อง และกัลยาณมิตร ที่คอยให้การช่วยเหลือ สนับสนุน เป็นกำลังใจสำคัญอย่างยิ่งในการเรียน การศึกษาค้นคว้าอิสระใน ครั้งนี้จนสำเร็จด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจ หรือองค์กรในการนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และหากมี ข้อบกพร่องหรือผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยยินดีน้อมรับและขออภัยมา ณ ที่นี้

ชวัลกร รุกขวัฒนกุล

## สารบัญ

|                                                                                                                    | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                                                                                               | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                                                                                            | ฉ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                                                                                               | ช    |
| สารบัญ.....                                                                                                        | ฅ    |
| สารบัญตาราง.....                                                                                                   | ฉ    |
| สารบัญภาพ.....                                                                                                     | ฉ    |
| บทที่ 1 บทนำ.....                                                                                                  | 1    |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                                                                            | 1    |
| 1.2 วัตถุประสงค์.....                                                                                              | 4    |
| 1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....                                                                                         | 4    |
| 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ.....                                                                                           | 6    |
| 1.5 ประโยชน์ของการวิจัย.....                                                                                       | 7    |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                                                        | 9    |
| 2.1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน).....                                              | 9    |
| 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร.....                                                         | 14   |
| 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....                                                              | 19   |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                                                                     | 23   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                                                                                    | 29   |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                                                                                   | 29   |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                                                                                | 30   |
| 3.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย.....                                                                      | 31   |
| 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                                                                   | 32   |
| 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....                                                                          | 32   |
| บทที่ 4 ผลการวิจัย.....                                                                                            | 35   |
| 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ...                                   | 36   |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร บริษัท<br>บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ..... | 37   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                                                                                              | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท<br>บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) .....                         | 42   |
| 4.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็น<br>องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ..... | 48   |
| บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....                                                                                                   | 51   |
| 5.1 สรุป .....                                                                                                                               | 51   |
| 5.2 อภิปรายผล .....                                                                                                                          | 52   |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ .....                                                                                                                         | 57   |
| บรรณานุกรม .....                                                                                                                             | 59   |
| ภาคผนวก ก .....                                                                                                                              | 63   |
| รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ .....                                                                 | 64   |
| หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม .....                                                                      | 65   |
| หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำการค้นคว้าอิสระ .....                                                                     | 68   |
| ภาคผนวก ข .....                                                                                                                              | 69   |
| แบบประเมินความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ .....                                                                                          | 70   |
| ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) .....                                                                 | 76   |
| ภาคผนวก ค .....                                                                                                                              | 81   |
| แบบสอบถามงานวิจัย .....                                                                                                                      | 82   |
| ภาคผนวก ง .....                                                                                                                              | 89   |
| ผลลัพธ์การประมวลผลข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย .....                                                                                        | 90   |
| ประวัติผู้เขียน .....                                                                                                                        | 99   |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่                                                                                                                                        | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 4-1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน).....                                                                             | 36   |
| 4-2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดยรวม และรายด้าน.....                              | 37   |
| 4-3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านโครงสร้างองค์กร บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) .....                            | 38   |
| 4-4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กร บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) .....                             | 39   |
| 4-5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านเทคโนโลยี บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน).....                                   | 40   |
| 4-6 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านบรรยากาศ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) .....                                   | 41   |
| 4-7 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดยรวม และรายด้าน .....                           | 42   |
| 4-8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคลรอบรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน).....                               | 43   |
| 4-9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิด บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน).....                             | 44   |
| 4-10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน).....                      | 45   |
| 4-11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน).....                    | 46   |
| 4-12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน).....                      | 47   |
| 4-13 ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ..... | 48   |
| 4-14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) .....       | 49   |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่                                            | หน้า |
|---------------------------------------------------|------|
| 1-1 กราฟแสดงการควบรวมที่ให้ผลประโยชน์สูงสุด ..... | 2    |
| 1-2 กำลังการกลั่นของน้ำมัน .....                  | 3    |
| 1-3 กรอบแนวคิดการวิจัย .....                      | 5    |
| 2-1 เครื่องหมายการค้า “ตราเอสโซ่” .....           | 10   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมไทยและสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง รวมทั้งการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งการใช้ความรู้ความสามารถมาเป็นตัวขับเคลื่อนในการบริหารและดำเนินการ พร้อมผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นทั้งในส่วนของภาครัฐ ภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ในแต่ละองค์กรจึงจำเป็นต้องมีที่ยืน ไม่ว่าจะเป็นส่วนหนึ่งของภาครัฐ ภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ในแต่ละองค์กรจึงจำเป็นต้องมีที่ยืน ที่ควรจะต้องปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่คนทำงานในองค์กรขยายศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการอย่างแท้จริง โดยแบบความคิด (Patterns of thinking) ใหม่ของคนในองค์กรได้รับการผูกพันอย่างอิสระ และคนทั้งองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เหตุผลที่องค์กรต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพราะสถานการณ์ในโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรจำเป็นต้องยืดหยุ่น (Flexible) ปรับตัว (Adaptive) และ มีผลิตผล (Productive) ถึงจะสามารถอยู่รอดได้ โดยองค์กรต้องมีความสามารถในการนำเอาความสามารถ และการทุ่มเทของคนในองค์กรทุกระดับในการเรียนรู้สิ่งใหม่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กร และระบบการทำงานขององค์กรจะต้องปรับตัวตอบสนองการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการในอนาคตด้วย ที่จริงการเรียนรู้เป็นธรรมชาติในตัวมนุษย์อยู่แล้ว มนุษย์จำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด (Survival Learning) หรืออาจจะเรียกว่าเป็นการเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้มนุษย์สามารถกลับมาสร้างตนเองใหม่ (Re-Create Ourselves) และเรียนรู้ที่จะสร้างเสริม ขยายให้เกิดผลที่มากขึ้น (Generative Learning) เป็นการเรียนรู้ที่ทำให้มนุษย์มีศักยภาพในการสร้างสิ่งใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จากข้อมูลข้างต้นการทำงานในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงมีผลกระทบในปัจจุบันอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันอาจต้องมีผู้รับการสืบทอดเข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการที่ผู้รับการสืบทอดมาบริหารงานนั้นอาจเกิดปัญหาในด้านของช่องว่างระหว่างอายุ ลักษณะการบริหารงาน ทั้งทางด้านความคิด ทักษะ ค่านิยมที่แตกต่างกันออกไป จนทำให้บ่อยครั้งอาจเป็นปัญหาในการทำงานได้ (กนกเนตร, 2566)

ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) เป็นปัจจัยหลักที่ใช้ในการบริหารจัดการ ในช่วงของความเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการควบรวมของธุรกิจ และขับเคลื่อนการดำเนินการขององค์กรให้ไปในทิศทางที่องค์กรตั้งเป้าหมาย หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่กำหนดนโยบาย เป้าหมายขององค์กร ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรจะเกิดจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กร เช่น การรวมธุรกิจ คือ การนำกิจการหรือธุรกิจที่แยกต่างหากจากกันมารวมกันเป็นกิจการหรือ ธุรกิจที่เสนอรายงานเพียงหน่วยเดียว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดต้นทุน เพื่อลดความเสี่ยง เพื่อการดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกเข้าดำเนินงานโดยกิจการอื่น เพื่อลดคู่แข่ง และเพื่อครอบครองสินทรัพย์ไม่มีตัวตน โดยการแยกประเภทตามวิธีการรวมธุรกิจแยกได้ 4 ประเภท คือ การโอนกิจการ การควบกิจการ การซื้อหุ้น และการซื้อสินทรัพย์ (PricewaterhouseCoopers, 2021) ซึ่งวิธีการรวมธุรกิจที่เห็นได้บ่อยครั้ง และเกิดขึ้นในธุรกิจการปิโตรเลียม ซึ่งกิจการเป็นการควบรวมที่ให้ผลประโยชน์สูงสุด (PricewaterhouseCoopers, 2021)



ภาพที่ 1-1 กราฟแสดงการควบรวมที่ให้ผลประโยชน์สูงสุด (PricewaterhouseCoopers, 2021)

ซึ่งบริษัท บางจาก ซื้อกิจการ บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จาก บริษัท เอ็กซอน โมบิล จำกัด อย่างเป็นทางการในวันที่ 31 สิงหาคม 2566 (Bangchak Sriracha, 2567)



ภาพที่ 1-2 กำลังการกลั่นของน้ำมัน (ประชาชาติ, 2566)

บริษัท บางจาก ที่ได้ขึ้นชื่อว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งยังเป็นองค์กรต้นแบบ (Best Practice) ด้านนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด เรียนรู้การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานในยุคปัจจุบัน กลยุทธ์การนำวัฒนธรรม ค่านิยมองค์กรสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ภายใต้แนวคิด “นวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” จึงเป็นความท้าทายอย่างมากที่จะทำให้บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ซึ่งดำเนินธุรกิจโรงกลั่นปิโตรเลียมและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมแบบครบวงจร ประกอบธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและอะโรเมติกส์ (วัตถุดิบชนิดหนึ่งที่ประกอบไปด้วยไฮโดรคาร์บอนซึ่งได้มาจากเนฟทาชนิดหนัก และ Gas oil น้ำมันดีเซลชนิดหนึ่ง ที่เป็นส่วนประกอบในน้ำมันดิบ) โดยมีสถานที่ตั้งโรงกลั่นน้ำมันอยู่ที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี และเครือข่ายคลังน้ำมัน สถานีบริการน้ำมันทั่วประเทศ ภายใต้ชื่อการค้า “บางจาก” จากการซื้อกิจการนามว่า บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จาก บริษัท เอ็กซอนโมบิล จำกัด อย่างเป็นทางการในวันที่ 31 สิงหาคม 2566 ซึ่ง บริษัท เอ็กซอนโมบิล จำกัด มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นไปทาง ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเคารพ ให้ความสำคัญกับบุคลากร ลูกค้า คู่ค้า และชุมชน ทำงานหนักและสนุกสนาน รับฟัง เรียนรู้ และปรับตัว มุ่งมั่นที่จะมีมาตรฐานระดับสูง ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และความซื่อสัตย์ทางธุรกิจ ทำให้มีประสิทธิภาพเหนือกว่าองค์กรประกอบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เน้นในเรื่องของการกำหนดมาตรฐาน สร้างความกระฉับสร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้น ส่งเสริมนวัตกรรม และการแข่งขันเพื่อเอาชนะ ซึ่งจะเห็นได้ว่าเน้นการยกระดับด้านความเป็นเลิศ (Competitive Advantage Strategy) มิได้มุ่งเน้นในเรื่องของการเป็นองค์กรสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน (Corborative Strategy) (Bangchak Sriracha, 2567)

จากการควมรวมที่เกิดขึ้นนั้น ธุรกิจจะมีรายละเอียดแตกต่างกันออกไป เพราะหลังจากควมรวมผลการดำเนินงานส่วนแบ่งตลาดสามารถขึ้นมา 29.2 % เป็นอันดับ 2 จากอันดับ 3 สิ่งที่ต้องทำต่อไปคือการปรับปรุงการบริหารดำเนินงานให้รองรับการเปลี่ยนแปลง และเป้าหมายใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้การซื้อกิจการครั้งนี้มาบริหารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างบริษัท บางจากที่เป็นบริษัทแม่ โดยหลักสำคัญในการจะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มาจากแนวทางการปรับเปลี่ยนองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Bangchak, 2567)

ด้วยความเป็นมาและเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้วิจัย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผลการศึกษาที่ได้จะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือผู้ที่สนใจ เพื่อพัฒนาให้พนักงานภายในองค์กรปฏิบัติงานให้มีศักยภาพมากขึ้นต่อไป และยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## 1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการปรับเปลี่ยนองค์กรของบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

1.2.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการดำเนินงานวิจัยไว้ ดังนี้

### 1.3.1 ด้านเนื้อหา

1.3.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

1.3.1.1.1 เพศ

1.3.1.1.2 อายุ

1.3.1.1.3 สถานภาพ

1.3.1.1.4 ระดับการศึกษา

### 1.3.1.2 ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร จากแนวคิดของสุรัสวดี (2565)

1.3.1.2.1 โครงสร้างองค์กร

1.3.1.2.2 วัฒนธรรมองค์กร

1.3.1.2.3 เทคโนโลยี

1.3.1.2.4 บรรยากาศ

### 1.3.1.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากแนวคิดของ Senge (1990)

1.3.1.3.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้

1.3.1.3.2 การมีแบบแผนความคิด

1.3.1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1.3.1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

1.3.1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

### 1.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานในบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) จำนวน 491 คน (ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล, ข้อมูล ณ วันที่ 30 พฤศจิกายน 2567)

1.3.2.2 กลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมโดยใช้สูตร Yamane (1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 221 คน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling)

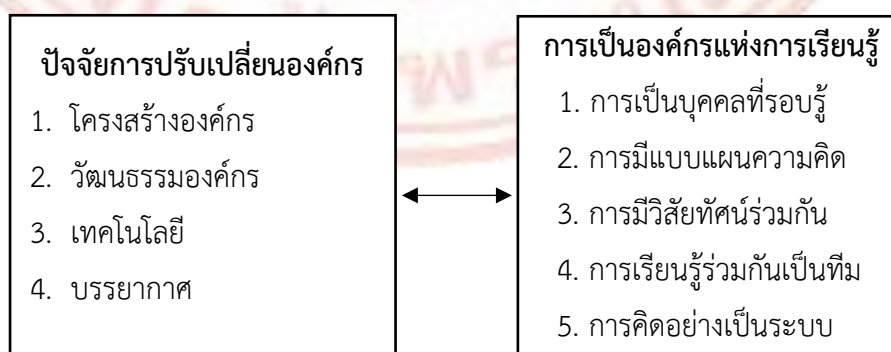
### 1.3.3 ด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2567 - เดือนมีนาคม พ.ศ. 2568

### 1.3.4 ด้านพื้นที่ในการวิจัย

บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

### 1.3.5 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1-3 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.4.1 องค์กร หมายถึง บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ที่เปลี่ยนมาจาก บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด

1.4.2 พนักงาน หมายถึง พนักงานบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

1.4.3 ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง ลักษณะทางการบริหารที่ปรับเปลี่ยนเมื่อองค์กร มีการการควบรวมกิจการ ซึ่งในที่นี้หมายถึง การควบรวมกิจการของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1.4.3.1 โครงสร้างองค์กร หมายถึง ระบบบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว และมีการ แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่มีความยืดหยุ่น สอดคล้อง

1.4.3.2 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การมีปรัชญาขององค์กรที่ชัดเจน ค่านิยมที่สะท้อน ถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นความร่วมมือในทุกระดับขององค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยมีข้อบังคับ และกฎระเบียบ เป็นแบบแผนเดียวกัน

1.4.3.3 เทคโนโลยี หมายถึง เป็นการจัดการระบบสารสนเทศและนำเทคโนโลยี สารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้การปรับปรุงงานในการ ทำงานด้านการบริหารงาน และการปฏิบัติงาน

1.4.3.4 บรรยากาศ หมายถึง ภายในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างสบายใจ สามารถไว้วางใจใคนภายในองค์กร มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีความสามัคคี มีความพร้อมเพรียงและมีความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันในการปฏิบัติงาน

1.4.4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้าง ช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จาก ภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ ได้แก่ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่การพัฒนา และสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ ตลอดเวลา โดยศึกษาว่าองค์กรมีสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานหรือไม่ ประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1.4.4.1 บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็น จุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไป ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

1.4.4.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความ เชื่อ ทศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Intelligent Quotient) ที่ได้จากการสัมผัสประสบการณ์

กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจ ในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.4.4.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

1.4.4.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

1.4.4.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย แต่ละหน่วยงานให้เสร็จทีละส่วน

## 1.5 ประโยชน์ของการวิจัย

1.5.1 ผู้บริหารภายในองค์กรสามารถนำปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร มาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานในบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ให้เป็นพนักงานที่มีคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.5.2 ผู้บริหารภายในองค์กรสามารถนำผลการศึกษาระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพต่อไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาและนำมาใช้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้

- 2.1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

2.1.1 ประวัติความเป็นมาจาก บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เป็น บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือที่เกี่ยวข้องได้ประกอบธุรกิจในประเทศไทยมานานเกือบ 130 ปี นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2437 เป็นหนึ่งในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจการกลั่นและค้าน้ำมัน รวมถึงเคมีภัณฑ์แบบครบวงจร ซึ่งฐานธุรกิจหลักประกอบไปด้วย โรงกลั่นน้ำมันและโรงงานอะโรเมติกส์ที่ศรีราชาจังหวัดชลบุรี เครือข่ายคลังน้ำมันและสถานีบริการน้ำมันทั่วประเทศ ธุรกิจของบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยโรงกลั่นน้ำมันระดับมาตรฐานโลก ตั้งอยู่ที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี และมีกำลังการผลิตสูงสุด 174,000 บาร์เรลต่อวัน หน่วยผลิตสารทำละลาย ซึ่งมีกำลังการผลิต 50,000 ตันต่อปี เครือข่ายสถานีบริการเอสโซ่มีจำนวนสถานีบริการน้ำมันประมาณ 820 แห่งทั่วประเทศ (ข้อมูล ณ สิ้นเดือนเมษายน 2565) ช่องทางพาณิชย์กรรมครอบคลุมการขายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมให้แก่โรงงานอุตสาหกรรม ผู้ค้าส่ง ตลอดจนลูกค้าในอุตสาหกรรมการบินและการเดินเรือ ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ขายให้แก่โรงงานอุตสาหกรรมและผู้ค้าส่งประกอบด้วยก๊าซปิโตรเลียมเหลว น้ำมันเบนซิน น้ำมันดีเซล น้ำมันเตา น้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน ยางมะตอย และน้ำมันหล่อลื่น ซึ่งในปี พ.ศ. 2437 บริษัท แสตนด์อาร์ดออยล์แห่งนิวยอร์ก เปิดสาขาในประเทศไทยที่ตรอกกัปตันบุช จำหน่ายน้ำมันก๊าดตราไก่และตรานกอินทรี ปี พ.ศ. 2474 บริษัท แสตนด์อาร์ดออยล์แห่งนิวยอร์ก และบริษัท แว็คคัมออยล์ ร่วมกันจัดตั้ง บริษัท โซโกนิแวกค์คม

คอร์ปอเรชั่น และจำหน่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่นตรา “การก่อยส์” ปี พ.ศ. 2476 ร่วมทุนกับ บริษัท แสตนด์ดาร์ดออยล์ (นิวเจอร์ซีย์) และเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น บริษัท แสตนด์ดาร์ดแวลค์มออยล์ จำกัด ใช้เครื่องหมายการค้า “ม้าบิน” ปี พ.ศ. 2490 รับซื้อกิจการคลังน้ำมันช่องนนทรีจากกรมเชื้อเพลิงมา ดำเนินการ ปี พ.ศ. 2505 เปลี่ยนชื่อบริษัทใหม่เป็น บริษัท เอสโซ่ แสตนด์ดาร์ด อีสเทอร์น จำกัดในวันที่ 1 เมษายน 2505 และเปลี่ยนแปลงเครื่องหมายการค้าจาก “ตราม้าบิน” มาเป็น “ตราเอสโซ่” ในวงรีรูปไข่



ภาพที่ 2-1 เครื่องหมายการค้า “ตราเอสโซ่” (Esso Smiles, 2023)

ในปี พ.ศ. 2508 เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น บริษัท เอสโซ่ แสตนด์ดาร์ด ประเทศไทย จำกัด ปี พ.ศ. 2510 ซื้อโรงงานจาก บริษัท ยางมะตอยไทย เพื่อจัดตั้ง โรงกลั่นน้ำมัน เอสโซ่ ศรีราชา และเป็นปีที่ เริ่มต้นทำธุรกิจน้ำมันในไทยอย่างครบวงจร ทั้งโรงกลั่นน้ำมัน คลังน้ำมัน รวมถึงสถานีบริการน้ำมัน ในปี พ.ศ. 2522 จัดตั้งบริษัท เอสโซ่ เอ็กซ์โพลเรชั่น แอนด์ โปรดักชั่น โคราช อิงค์ โดยได้รับสัมปทาน การสำรวจและขุดเจาะหาพลังงานบนแหล่งที่ราบสูงโคราช และพบก๊าซธรรมชาติที่หลุมน้ำพอง จ.ขอนแก่น ภายหลัง บริษัทฯ เปลี่ยนชื่อเป็น เอ็กซอนโมบิล เอ็กซ์โพลเรชั่น แอนด์ โปรดักชั่น โคราช อิงค์ ปี พ.ศ. 2534 ได้รับการอนุมัติให้ขยายกำลังการผลิตของโรงกลั่นน้ำมันเอสโซ่ศรีราชาเป็น

185,000 บาร์เรลต่อวัน ร่วมมือกับบริษัทน้ำมันชั้นนำต่างๆ จัดตั้ง บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด เพื่อวางท่อขนส่งน้ำมันจากโรงกลั่นศรีราชาไปยังลำลูกกา ดอนเมือง และสระบุรี ปี พ.ศ. 2539 เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ปี พ.ศ. 2541 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานตราครุฑ แก่บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) และเริ่มการก่อสร้างโรงงานอะโรเมติกส์ในบริเวณโรงกลั่นน้ำมัน เอสโซ่ศรีราชา ปี พ.ศ. 2544 ได้มาซึ่งกิจการของบริษัท โมบิลออยล์ไทยแลนด์ จำกัด และดำเนินธุรกิจภายใต้ชื่อ บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ปี พ.ศ. 2551 บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และในปี พ.ศ. 2562 เปลี่ยนชื่อ ศูนย์บริการธุรกิจกรุงเทพ เป็น ศูนย์บริการธุรกิจระดับโลก ผลของการดำเนินกิจการในประเทศไทย ครบ 125 ปี ดำเนินมา 129 ปี ของบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ในไทย ดำเนินมาใกล้จุดสิ้นสุด หลังจากวันที่ 12 มกราคม 2566 เอ็กซอนโมบิล ได้บรรลุข้อตกลงกับ บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อขายหุ้น บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวน 2,283,750,000 หุ้น หรือคิดเป็น 65.99% ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและจำหน่ายแล้วทั้งหมดของเอสโซ่ จาก เอ็กซอนโมบิล อันประกอบด้วย โรงกลั่นศรีราชา คลังน้ำมันบางแห่ง และเครือข่ายสถานีบริการตรา เอสโซ่ ต่อมาบางจากได้รายงานความคืบหน้าการเข้าซื้อกิจการ เอสโซ่ ระบุว่า บริษัทจะดำเนินการซื้อหุ้นจำนวนดังกล่าวจากผู้ขายในมูลค่า 22,605,926,000 บาท หรือคิดเป็นราคา 9.8986 บาทต่อหุ้น และชำระราคาหุ้นสามัญให้กับผู้ขาย ในวันที่ 31 สิงหาคม 2566 (Esso Smiles, 2023)

โดยคณะกรรมการแข่งขันทางการค้า (กขค.) กำหนดให้บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จัดทำแผนการพัฒนานวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและธุรกิจพลังงานสีเขียว โดยต้องดำเนินโครงการไม่น้อยกว่าในปีที่ผ่านมา และต้องมีงบประมาณในการดำเนินโครงการที่เกี่ยวกับการส่งเสริมพลังงานสีเขียวและการจัดการสิ่งแวดล้อม ไม่น้อยกว่าในปีที่ผ่านมา ต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 5 ปี นับแต่วันที่รวมธุรกิจแล้วเสร็จ เพื่อรักษาระดับการพัฒนานวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อม อันเป็นประโยชน์ต่อการแข่งขันด้านนวัตกรรมและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค พร้อมทั้งจัดทำแนวทางปฏิบัติกรอบเวลาดำเนินการ ตัวชี้วัด และให้ปฏิบัติตามแผนการดังกล่าว โดยให้จัดทำแผนการดำเนินงานเสนอต่อคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้าภายใน 90 วัน นับแต่วันที่รวมธุรกิจแล้วเสร็จ และรายงานผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาต่อคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้าภายในไตรมาสแรกของปีถัดไป และจัดทำแผนการส่งผ่านประโยชน์ที่ได้รับจากการรวมธุรกิจไปสู่ผู้บริโภคและสังคม โดยต้องดำเนินโครงการไม่น้อยกว่าในปีที่ผ่านมาต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 5 ปี นับแต่วันที่รวมธุรกิจแล้วเสร็จ เพื่อเป็นหลักประกันการส่งผ่านประโยชน์ไปยังผู้บริโภคและสังคม ซึ่งรวมถึงผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ด้วยพร้อมทั้งจัดทำแนวทางปฏิบัติ กรอบเวลาดำเนินการ ตัวชี้วัด และให้ปฏิบัติตามแผนการดังกล่าว โดยให้จัดทำแผนการดำเนินงานเสนอต่อคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า

ภายใน 90 วัน นับแต่วันที่รวมธุรกิจแล้วเสร็จ และรายงานผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาต่อ คณะกรรมการการแข่งขันทางการค้าภายในไตรมาสแรกของปีถัดไป

โดยบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ที่ดำเนินธุรกิจโรงกลั่นปิโตรเลียมและจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมแบบครบวงจร (Integrated) ประกอบธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและ อะโรเมติกส์ที่ ศรีราชา เครือข่ายคลังน้ำมัน สถานีบริการน้ำมันทั่วประเทศ ภายใต้ชื่อการค้า “บางจาก” โดยมีบริษัทแม่ภายใต้ชื่อว่า บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัท พลังงานไทยที่ดำเนินงานเคียงคู่กับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมโดยมีเป้าหมายที่จะสร้างความมั่นคง ด้านพลังงานให้กับประเทศ ขับเคลื่อนธุรกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจและความ ยั่งยืนแก่องค์กรและสังคมไทย ปัจจุบันดำเนินกิจการครอบคลุม 5 ธุรกิจหลัก ที่ครอบคลุมธุรกิจตั้งแต่ ต้นน้ำไปยังปลายน้ำ พร้อมด้วย 1 สถาบันนวัตกรรมและบ่มเพาะธุรกิจ

2.1.1.1 กลุ่มธุรกิจทรัพยากรธรรมชาติ สรรวจและผลิตปิโตรเลียมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ นวัตกรรม เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เติบโตอย่างมั่นคง

2.1.1.2 กลุ่มธุรกิจไฟฟ้าพลังงานสะอาด ผลิตพลังงานไฟฟ้าจากพลังงานสะอาดที่เป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อม ตอบสนองความต้องการใช้พลังงานที่เพิ่มขึ้นของโลก และลดผลกระทบการ เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

2.1.1.3 กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน โรงกลั่นน้ำมันแบบ Complex Refinery มาตรฐานระดับโลก 2 แห่ง กำลังการผลิตรวมเกือบ 300,000 บาร์เรลต่อวัน ได้แก่ โรงกลั่นน้ำมัน บางจาก พระโขนงและโรงกลั่นน้ำมันบางจาก ศรีราชา จังหวัดชลบุรี

2.1.1.4 กลุ่มธุรกิจการตลาด จำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิงที่ได้มาตรฐานและเป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมอำนวยความสะดวกด้วยธุรกิจ Non-oil ผ่านสถานีบริการน้ำมันที่ทันสมัยทั่ว ประเทศ

2.1.1.5 กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพ ดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพ เช่น เอทานอล ไบโอดีเซล ช่วยสนับสนุนเกษตรกร รักษาสิ่งแวดล้อม และลดการนำเข้าน้ำมันเชื้อเพลิง

2.1.1.6 สถาบันนวัตกรรมและบ่มเพาะธุรกิจ (BiiC) ค้นคว้าและพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ด้าน พลังงานสะอาด เพื่อมุ่งสู่กลุ่มบริษัทนวัตกรรมสีเขียวชั้นนำในเอเชีย

ในกลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้มี การเข้าซื้อหุ้นของบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) และจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงชื่อเป็น บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2566 ซึ่งนับว่าเป็นก้าวที่สำคัญใน การสร้างความมั่นคงทางพลังงานให้กับประเทศกลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมันดำเนินธุรกิจ ครอบคลุมทั้ง Supply Chain ด้วยโรงกลั่นระดับ World Class ทั้ง 2 แห่ง ได้แก่ โรงกลั่นน้ำมัน

บางจาก พระโขนง และโรงกลั่นน้ำมันบางจาก ศรีราชา ดำเนินการโดยบริษัท บางจากศรีราชา จำกัด (มหาชน) กำลังการผลิตติดตั้งรวม 294,000 บาร์เรลต่อวัน

โรงกลั่นน้ำมันบางจาก ศรีราชา ดำเนินการโดยบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) (BSRC) ปัจจุบันบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ถือหุ้น ร้อยละ 76.34 เป็นโรงกลั่นแบบ Complex Refinery ที่ทันสมัย กำลังการผลิตติดตั้ง 174,000 บาร์เรลต่อวัน สามารถผลิตน้ำมันกลุ่มเบนซินและดีเซล ซึ่งเป็นน้ำมันที่มีมูลค่าสูงได้เป็นส่วนใหญ่ ได้มีการดำเนินการติดตั้งและเชื่อมต่ออุปกรณ์ใหม่ ในการปรับปรุงคุณภาพน้ำมันเพื่อให้ได้ตามมาตรฐานยูโร 5 ตามนโยบายภาครัฐ ทั้งนี้ยังสามารถผลิตผลิตภัณฑ์เพิ่มมูลค่า ได้แก่ Solvent (สารทำละลาย) และ Asphalt (ยางมะตอย) นอกจากนี้ ยังช่วยเพิ่มกำลังการผลิต เสริมความต้องการของธุรกิจตลาดบางจากโดยเฉพาะน้ำมันเบนซินที่ปัจจุบันโรงกลั่นน้ำมันบางจาก พระโขนง ไม่สามารถผลิตเพียงพอต่อความต้องการของตลาด เพื่อความเป็นเลิศในการบริหารจัดการครอบคลุมทั้ง Supply Chain ของโรงกลั่นระดับ World Class ทั้ง 2 แห่ง บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้จัดตั้งบริษัท รีไฟเนอรี่ ออฟดีโมซิส เซชั่น แอนด์ ซินเนอร์ยี เอนเตอร์ไพรส์ จำกัด (ROSE) เพื่อจัดทำแผนและให้บริการบริหารงานโรงกลั่นน้ำมันบางจาก พระโขนง และโรงกลั่นน้ำมันบางจากศรีราชา ให้เกิดประสิทธิภาพการผลิตลดต้นทุน เกิดความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์สูงสุด และเกิดความเป็นธรรมโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยครอบคลุมกระบวนการจัดหา แผนการผลิต แผนการขนส่ง บริหารความเสี่ยงด้านราคา บริหารการขายและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการค้าน้ำมัน โดยบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ถือหุ้น ร้อยละ 50

บางจาก ศรีราชา หรือ BSRC มาจากการประกวดตั้งชื่อของพนักงานบางจาก ด้วยการเสนอชื่อผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการ จนได้ชื่อที่เรียบง่าย แต่ทรงพลัง สะท้อนตัวตนในฐานะที่เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทบางจาก บริษัทไทยและแสดงถึงสถานที่ตั้งของโรงกลั่นน้ำมันในอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นพิกัดสำคัญด้านยุทธศาสตร์ ใกล้ท่าเรือน้ำลึกแหลมฉบังด้วย

### 2.1.2 วิสัยทัศน์

รังสรรค์โลกยั่งยืนด้วยนวัตกรรมสีเขียว

### 2.1.3 พันธกิจ

เรามุ่งมั่นขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่านด้านพลังงานอย่างยั่งยืน โดยคงไว้ซึ่งสมดุลแห่งความมั่นคงทางพลังงานเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดี ด้วยนวัตกรรมโซลูชันสีเขียว ดำเนินธุรกิจด้วยความคำนึงถึงเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการกำกับดูแลกิจการ อย่างมีความรับผิดชอบต่อทุกภาคส่วน

#### 2.1.4 ค่านิยม

บริษัทได้พัฒนาปลูกฝังพนักงานคือ I AM BCP โดย I คือ Innovation หรือนวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ AM คือ Agility และ Mobility คือ พร้อมใจเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเองให้ทันกับสถานการณ์ ซึ่งเป็นค่านิยมใหม่เพิ่มเติมจากค่านิยมเดิม BCP ของเรา ที่มาจาก Beyond Expectation แสวงหาความเป็นเลิศ Continuous Development การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ Pursuit of Sustainability การนำพาสู่ความยั่งยืน และในส่วนของ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ค่านิยม คือ I AM BSRC โดย Boldness คือ กล้าคิด กล้าทำ Synergy คือ รวมพลังเป็นหนึ่ง Resilience คือการยืนหยัด ยึดหยุ่น และ Care ใส่ใจดูแล โดยจะมีความใกล้เคียงกับบริษัทแม่ ที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด เรียนรู้การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานในยุคปัจจุบัน กลยุทธ์การนำวัฒนธรรม ค่านิยมองค์กรสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ภายใต้แนวคิด “นวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Technology, and Innovation) เป็นการที่ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องใช้ทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” มาเพื่อประยุกต์ใช้ในแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการคิดค้น แรงกระตุ้น แรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กร

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Beer (2010) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะ เป็นสากลที่เกิดขึ้นกับองค์กร ไม่มีองค์กรไหนที่อยู่รอดได้โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง และยังสามารถกล่าวได้อีกว่า การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นนักบริหารจึงต้องมีทัศนคติเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลง (Change) หมายถึง การปรับแต่งหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้แตกต่างจากเดิม ตัวอย่างเช่น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือการขยาย ขอบเขตการดำเนินงาน เป็นต้น โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและมีผลกระทบหรือ ปฏิสัมพันธ์กับองค์กร เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจจะมีระดับของความรุนแรงที่ต่างกัน

2. การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Intervention) หมายถึง แผนปฏิบัติการในการปรับแต่งสิ่งต่าง ๆ ให้แตกต่างจากเดิมโดยอาจจะมีการดำเนินงานที่มีแบบแผนกระทำอย่างรวดเร็วหรือค่อยเป็นค่อยไป ปกติการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์มักจะต้องสัมพันธ์กับความพยายาม สร้างการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เป็นบวกให้เกิดขึ้นแก่องค์กร ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเกี่ยวข้องกับการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม

3. ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลง หรือรับหน้าที่ในการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กร โดยที่ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นบุคคลจากภายใน (Internal Staffs) หรือ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก (External Experts)

#### 2.2.1 ความหมายของการปรับเปลี่ยนองค์กร

Beer (2010) ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรคือการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและไม่มี การวางแผนโครงสร้าง เทคโนโลยีและ/หรือบุคคลในองค์กร

George and Jones (1990) อ้างถึงใน พิชามพ (2554) ขบวนการที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพอนาคตที่ปรารถนาเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

พิบูล (2551) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นความพยายามของฝ่ายบริหารเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์เพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต

Kotter (1996) กล่าวว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาและมีขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนแบบค่อยเป็นค่อยไป การเปลี่ยนแปลงโดยข้ามขั้นตอนที่วางแผนไว้แม้ดูเหมือนจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่จะทำให้องค์กรไปสู่ความล้มเหลวได้ในที่สุด

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง ขบวนการบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบัน ไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิผลมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป แต่การเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน และรัดกุมเพื่อไม่ให้เกิดความล้มเหลวภายในองค์กร

#### 2.2.2 ประเภทของการปรับเปลี่ยนองค์กร

Senior (2020) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรไว้ 6 ประเภท ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ องค์กรต่างๆ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์กับธุรกิจของตนเพื่อบรรลุ เป้าหมาย เพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด หรือตอบสนองต่อโอกาสหรือภัยคุกคามในตลาด การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์รวมถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบาย โครงสร้าง หรือกระบวนการของธุรกิจ ผู้บริหารระดับสูงและประธานเจ้าหน้าที่บริหารมักต้องรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลง เชิงกลยุทธ์

2. การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เน้นคนเป็นศูนย์กลาง แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดจะส่งผลต่อผู้คน แต่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เน้นที่ผู้คน นั้นได้แก่ การกำหนดนโยบายลาเพื่อเลี้ยงดูบุตรใหม่ หรือการรับพนักงานใหม่เข้ามา เมื่อนำการ เปลี่ยนแปลงที่เน้นที่ผู้คนมาใช้ ผู้นำจะต้องคำนึงไว้ว่า

พนักงานจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงที่เน้นที่ผู้คนที่ต้องอาศัยความโปร่งใส การสื่อสาร ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และแนวทางที่เห็นอกเห็นใจ

3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโครงสร้างขององค์กรซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายในหรือภายนอก และมักส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท การเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในลำดับชั้นการจัดการ การจัดองค์กร ของทีมความรับผิดชอบที่มอบให้กับแผนกต่าง ๆ สายการบังคับบัญชา โครงสร้างงาน และขั้นตอน การบริหาร สถานการณ์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ได้แก่ การควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ การจำลองงาน การเปลี่ยนแปลงในตลาด และการเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือแนวนโยบาย การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มักทับซ้อนกับการเปลี่ยนแปลงที่เน้นที่คน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อพนักงานส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมด

4. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี อาจเกิดจากการแข่งขันทางการตลาดที่เพิ่มมากขึ้นและเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมักเกี่ยวข้องกับการนำซอฟต์แวร์ หรือระบบใหม่มาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจผ่านการจัดการการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม เป้าหมายของโครงการด้านเทคโนโลยีมักถูกกำหนดไว้ไม่ถูกต้องและสื่อสารได้ไม่ดี ซึ่งทำให้พนักงานของคุณหวาดกลัวและหงุดหงิด และท้ายที่สุดก็นำไปสู่การต่อต้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีคือการระบุเทคโนโลยีใหม่และการนำกลยุทธ์ ดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตและผลกำไร

5. การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้วางแผนไว้ หมายถึงการดำเนินการที่จำเป็นภายหลังเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด การเปลี่ยนแปลง ที่ไม่ได้วางแผนไว้ไม่สามารถคาดการณ์ได้ แต่สามารถจัดการได้ด้วยการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

6. การเปลี่ยนแปลงแก้ไข การเปลี่ยนแปลงเชิงแก้ไขเป็นปฏิกิริยาตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงประเภทนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการระบุปัญหาและต้องมีการดำเนินการแก้ไข เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อแก้ไขปัญหา จึงต้องมีการดำเนินการทันที การเปลี่ยนแปลงเชิงรับอาจไม่ใช่สิ่งที่เหมาะสม แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง เชิงแก้ไขก็คือการตัดสินใจที่รวดเร็วนั้นทำได้รวดเร็วและง่ายดาย เพียงถามคำถามเดียวว่าปัญหาได้รับการแก้ไขแล้ว หรือไม่

สุรัสวดี (2565) ได้กล่าวถึงรูปแบบในการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตามความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารอาจต้องปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนอาจทำให้โครงสร้างแบบดั้งเดิมกลายเป็นโครงสร้างแบบทีม หรือเป็นการออกแบบผสมผสาน โครงสร้างทั้ง 2 แบบ มีการออกแบบงานหรือตารางการทำงานใหม่ หรืออาจมีการยืดหยุ่นชั่วโมงทำงาน การเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างครอบคลุมในเรื่องของทางเลือกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของหน้าที่กลไกการประสานงาน หรือแม้กระทั่งตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทางโครงสร้าง

2. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงนี้อาจใช้เวลานาน บางองค์กรใช้เวลาแปรสภาพวัฒนธรรมองค์กร 7-10 ปี อาจกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือเทคโนโลยี สามารถทำได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร แต่มีได้หมายความว่าวัฒนธรรมองค์กรจะเปลี่ยนแปลงไม่ได้ เพราะเงื่อนไขที่เพิ่มขึ้นรวมทั้งวิกฤตการณ์ที่มีความรุนแรง หรือวัฒนธรรมเดิมมีคุณค่าร่วมด้อยลง สิ่งเหล่านี้อาจทำให้เกิดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จได้ทั้งสิ้น ถือได้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นการปรับปรุงรูปร่างคุณค่าหลักขององค์กรแบบใหม่

3. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารส่วนใหญ่เน้นความสัมพันธ์กับความพยายามที่มีจุดมุ่งหมายจะปรับปรุงเทคโนโลยี ซึ่งครอบคลุมเครื่องมือหรือวิธีการใหม่ ๆ หรือระบบอัตโนมัติ และระบบคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ โดยมีสาเหตุจากการแข่งขันและนวัตกรรมรวมทั้งการใช้ระบบหุ่นยนต์แทนแรงงานคนเพื่อปฏิวัติระบบอุตสาหกรรมใหม่ โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์ที่มีเครือข่ายกว้างขวาง คงไม่มีใครปฏิเสธถึงความสามารถในการใช้งาน ความสะดวกรวดเร็วและการเข้าถึงข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพของคอมพิวเตอร์ สิ่งเหล่านี้เป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีซึ่งต้องนำมาปรับปรุงเพิ่มในการทำงานด้วยวิธีการ และเครื่องมือที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

4. การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศในการทำงาน ผู้บริหารต้องพิจารณาความจำเป็นในการปฏิสัมพันธ์การทำงานอย่างเป็นทางการ และความต้องการทางสังคมร่วมกันในขณะที่มีการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสถานที่ การออกแบบตกแต่ง และการจัดวางเครื่องมือภายในองค์กร เช่น แนวทางการลดผนังและส่วนกันห้อง เพื่อให้พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้สะดวกขึ้น หรือแม้กระทั่งสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสง สี เสียง อุณหภูมิ ความสะอาด และระบบรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

5. การเปลี่ยนแปลงคน เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลหรือกลุ่มงานมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรด้วยการบวนการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา

ยูท (2557) เสนอแนวทางในการพัฒนาการควบคุมองค์กร นอกจากปัจจัยเรื่องของตัวเลข เงินลงทุน ฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้น และองค์ความรู้หรือระบบเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะได้รับแล้ว สิ่งที่สำคัญอีก 1 เรื่องก็คือเรื่องของการบริหารคน ซึ่งมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง เนื่องจากถ้าบริหารได้ไม่ดีแล้วอาจส่งผลให้เกิด “การแตกแยก” ภายในองค์กร ซึ่งจะยิ่งซ้ำเติมธุรกิจที่ยังอยู่ในช่วงปรับตัว การพัฒนาองค์กรหลังจากควบคุมกิจการจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังนี้

### 1. ผสานวัฒนธรรมที่แตกต่าง

ตั้งแต่มานานการรวมกิจการ บริษัทผู้ซื้อกิจการควรศึกษาวัฒนธรรมของบริษัทเป้าหมายให้แน่ใจว่าไม่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมของตนเองเกินไป จากนั้นจึงค่อยมาพิจารณาหาจุดดี จุดด้อย จุดเหมือน และจุดแตกต่างทางวัฒนธรรมอย่างละเอียด เพื่อเลือกเฟ้นวัฒนธรรมที่โดดเด่นของทั้งสองบริษัทมาผสมกลมกลืนกันเป็น “วัฒนธรรมใหม่” ที่เหมาะสมกับองค์กรภายหลังการรวม ทั้งนี้ ผู้ซื้อกิจการควรเปิดใจเป็นกลางไม่คิดว่าบริษัทตนที่เป็นฝ่ายซื้อจะต้องมีวัฒนธรรมหรือวิธีบริหารที่เหนือกว่าในทุกเรื่อง

### 2. วางแผนด้านบุคลากร

ผู้ซื้อกิจการควรวางแผนด้านบุคลากรตั้งแต่มานานการรวมกิจการ โดยกำหนดแนวทางรักษาคนทำงานเก่งที่ต้องการให้อยู่กับองค์กร โดยเฉพาะในตำแหน่งสำคัญ และรีบดำเนินการอย่างรวดเร็ว เพราะในสถานะที่ไม่มั่นคงเช่นนี้ คนดีคนเก่งมักจะมองหาโอกาสที่มั่นคงกว่า และแน่นอนว่ามีองค์กรมากมายอาแซนรอรับพวกเขาอยู่และในอีกฟากหนึ่งก็ควรจัดเตรียมแพ็คเกจสำหรับบุคลากรที่เราอาจต้องปลดหรือโอนย้าย เพื่อลดขนาดบุคลากรโดยรวม ซึ่งควรดำเนินการให้เสร็จสิ้นหลังประกาศควรรวมให้เร็วที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดข่าวลือที่จะบั่นทอนขวัญกำลังใจของพนักงานที่เหลืออยู่

### 3. สื่อสารเป็นหัวใจสำคัญ

ในยามที่บุคลากรรู้สึกเคืองเคืองไม่รู้อนาคตข้างหน้า การสื่อสารถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งยวดที่จะควบคุมข่าวลือที่พร้อมกระพือปากต่อปากอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องสื่อสารสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้อย่างเปิดเผยและจริงใจ พร้อมให้เหตุผลประกอบอย่างเพียงพอ เพื่อให้พนักงานไม่รู้สึกสั่นคลอนและรู้ทิศทางที่ตนจะก้าวไป และการสื่อสารแต่เนิ่น ๆ อย่างชัดเจนและบ่อยครั้งจะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกไว้วางใจในสถานะของตนภายในองค์กรในช่วงสภาวะการณ์ที่ไม่ปกติเอามาก ๆ นี้

### 4. จัดการกับบริษัทเรา บริษัทเขา

หลังการรวมจะต้องเกิดภาวะ “พวกเราบริษัท X” กับ “พวกคนบริษัท Y” ครั่งมโหฬารขึ้นตามมด้วยเสียงวิพากษ์วิจารณ์ สิ่งสำคัญคือหัวหน้าจะต้องวางตัวเป็นกลาง และตัดสินใจโดยยึดประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญโดยปราศจากอคติ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกตามลูกน้องไปด้วย

### 5. เกลี่ยคน เกลี่ยงาน

การรวมจะทำให้เกิดภาวะ “งานซ้อน” ขึ้น หัวหน้าหรือผู้บริหารจึงต้องคิดวางแผนเกลี่ยงานใหม่ให้ลูกทีมแต่ละคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมโดยรวม โดยพูดคุยและรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องเกี่ยวกับโครงสร้างงานใหม่ด้วย เพื่อให้เขารู้สึกมีส่วนร่วมและยอมรับแผนดังกล่าว รวมทั้งเพิ่มความรู้สึกมั่นคงเพราะชัดเจนกับอนาคตของตัวเองในองค์กร

สรุปได้ว่าผู้วิจัยได้เลือกปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร ในทฤษฎีของสุรัสวดี (2546) เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ครอบคลุมและสำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบ วัฒนธรรมและลักษณะการทำงานของ บริษัท เอสโซ่ ทั้งในเรื่องของโครงสร้าง วัฒนธรรม เทคโนโลยี และบรรยากาศ ให้สอดคล้องและพร้อมที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2.3.1 ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้

Argyris (1999) ได้ให้คำนิยามการเรียนรู้สองรูปแบบที่มีความสำคัญในการสร้าง Learning Organization คือ Single Loop Learning ( First Order / Corrective Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการลักษณะการเรียนรู้แบบ ที่สองเรียกว่า Double Loop Learning (Second Order/Generative Learning) หมายถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อ สิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลหรือเป้าหมายไม่สอดคล้องกับผลการกระทำ ในทฤษฎีองค์กรการเรียนรู้แบบ วงจรคู่เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น เมื่อองค์กรปรับเป้าหมายหรือกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อข้อมูล ใหม่ การเรียนรู้ แบบวงจรคู่มีถูกเปรียบเทียบกับ การเรียนรู้แบบวงจรเดียว ซึ่งเป็นกระบวนการ เรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรปรับเปลี่ยนวิธีการหรือขั้นตอนเพื่อตอบสนอง ต่อข้อมูลใหม่

โดยรวมแล้ว แนวคิดการเรียนรู้แบบวงจรคู่เป็นกรอบงานที่มีประโยชน์ในการทำความเข้าใจว่า องค์กรต่าง ๆ สามารถเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและปรับตัวเข้ากับข้อมูลใหม่ๆ ได้อย่างไร อย่างไรก็ตาม สิ่ง สำคัญที่ต้องทราบคือ การเรียนรู้แบบวงจรคู่ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำได้ ในทางปฏิบัติ องค์กรต่าง ๆ มัก ประสบปัญหาในการเปลี่ยนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ แม้ว่าจะมีข้อมูลใหม่ๆ ที่แนะนำว่าควรทำเช่นนั้นก็ ตาม ดังนั้นการเรียนรู้แบบวงจรคู่จึงยังคง เป็นเป้าหมายที่สำคัญแต่ท้าทายสำหรับองค์กรต่าง ๆ หลายแห่ง

Senge (1990) กล่าวว่า จิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรเรียนรู้ ผ่านกลุ่ม บุคคลที่เรียนรู้โดยการเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การ เรียนรู้ของแต่ละองค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น

วิจารณ์ (2555) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผล งานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงาน และระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะเป็น พลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้น เรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (innovation) รวมทั้งมีบุคลิกของ องค์กร ในลักษณะที่เรียนว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถ รู้สึกได้ การสร้างคนเพื่อให้มีความรู้และทักษะอันเกี่ยวกับงานขององค์กรและมีเจตคติ โลกทัศน์ วิธีคิด

ในลักษณะ“บุคคลรอบรู้” (Learning person) รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้องค์กรแห่งการ เพื่อการก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

### 2.3.2 ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) มีแนวคิดที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ ที่เต็มเปี่ยม (Learning Full) ของทุกคนและทุกระดับในองค์กรโดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นอกจากนั้น Senge (1990) ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการที่เรียกว่า The Fifth Discipline จะเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดดังกล่าวที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้นั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงมองภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้างในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุ-ผลเชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (Events) การคิดเชิงระบบจะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจรไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง สังเคราะห์ 3 ประการแห่งระบบ หรืออาจเรียกว่า ภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของผลป้อนกลับ หรือ feedback ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจ เพื่อไม่ให้อ่านระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้นหรือที่สำคัญกว่าสำหรับสร้างสิ่งมหัศจรรย์จากการลงแรงเพียงเล็กน้อย เข้าไปในระบบที่มีการป้อนกลับแบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback) หรือประหยัตทรัพยากร ไม่ใส่ลงไปในระบบที่มีการป้อนกลับเชิงลบเพื่อสร้างสมดุล (Balancing Feedback) ในจุดที่ใกล้ สมดุลอยู่แล้วและเข้าใจสภาพที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในระบบจะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) องค์กรเรียนรู้ เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้ จะไม่มีทางเกิดองค์กรเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ในทางตรงกัน

ข้ามการมีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกันก็ไม่ใช่ว่าจะต้องการเรียนรู้เสมอไปยังจะต้องมีเครื่องมือสร้างความเป็นหนึ่งเดียวหรือความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้เหล่านั้น ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป มนุษย์เป็นผู้ที่มีความฉลาดหรือสติปัญญาสูงสุด แต่มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความชำนาญในการดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ มักใช้ศักยภาพของตนเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดทักษะเชิงกระบวนการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารหรือนักจัดการก็จะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะแห่งการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิตเช่นเดียวกันด้วยการสร้างพลังแห่งตนเกิดจากการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ที่เป็นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายกับบุคคลผู้นั้น

3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) บุคคลเรียนรู้จะต้องรู้จักวิธีคิด และมีวิธีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิธีคิดหลาย ๆ วิธีสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกันรวมทั้งมีวิธีสร้างแบบจำลองความคิดที่ถูกต้อง สำหรับทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็นบุคคลเรียนรู้แบบจำลองความคิดอาจเป็นเรื่องของการตีตราในลักษณะที่ฝรั่งเรียกว่า Generalization แบบจำลองความคิดอันเลื่องชื่อในทางการบริหาร คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ กับทฤษฎีวาย ทฤษฎีเอ็กซ์ มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีลักษณะเกียจคร้าน เลี้ยงงานหนัก ส่วนทฤษฎีวายมาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีพื้นฐานดี รักดี อยากประสบความสำเร็จในชีวิต จะเห็นว่าแบบจำลองความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างมากมาย แบบจำลองความคิดที่ถูกต้อง เป็นบ่อเกิดของพลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้ ความเข้าใจอิทธิพลของแบบจำลองความคิด ทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายของความคิด และสามารถใช้พลังของความหลากหลายในการเรียนรู้ และในการสร้างความสำเร็จให้องค์กร

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นเรื่องของการร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะทุ่มเทใจ ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Commitment และ Conviction ต่่องค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมมีผลกระทบต่อความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือสร้างพลังกระตือรือร้นสร้างพลังร่วม อย่างไม่มีสิ้นสุด การกำหนดวิสัยทัศน์มีได้ 2 แนว แนวแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่ง การกำหนด benchmarking แนวที่สอง เป็นการเปรียบเทียบกับภายใน ซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความ

สมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นเครื่องมือให้คนในองค์กรมีมุมมองระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกันและเกิดการทุ่มเทใจร่วมกัน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย พลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กรกับพลังกลุ่มที่เกิดจากการเสริมแรงในการเรียนเป็นทีม และทำงานเป็นทีม องค์กรโดยทั่วไปสมาชิกมีการทำงานโดยมีเป้าหมายไปคนละทิศละทาง ทำให้พลังความสามารถเฉพาะตัวหักล้างกันเองบ้าง เสริมกันบ้าง หรือนำไปสู่เป้าหมายคนละเป้าหมายบ้าง ทำให้ องค์กรขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อย หรือผลงานไม่มีคุณภาพ แต่ถ้าองค์กรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม จะเกิดพลังแห่งการเสริมแรงทำงานมุ่งเป้าไปในทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จอันเดียวกัน เข้มติดังกล่าว คือ วิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่นและพันธกิจในสภาพดังกล่าว องค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคง ดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่ความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และ พันธกิจร่วมกันจึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อพลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมากหาก สมาชิกขององค์กรไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่คือคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลัง ร่วมให้แก่องค์กร การเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีมหมายความว่าสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและ กัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลน้อย แต่ถ้าเรียนหรือทำงาน เป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้มากกว่า

หลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่มพลัง แห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตา มองที่ประโยชน์ หรือความมุ่งมั่น เพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็งเป็นโอกาสหรือพลัง

Marquardt (2002) ได้ออกแบบจำลององค์กรที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ (The Systems – Linked Organization Model) เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการ ในการ พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร ประกอบไปด้วยระบบย่อย 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. องค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยน สิ่งต่าง ๆ ในองค์กรดังนี้ คือ

- 1) วิสัยทัศน์องค์กรหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน
- 2) วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กรร่วมกัน
- 3) กลยุทธ์องค์กรซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต
- 4) โครงสร้างองค์กรต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสารสามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชนรวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน
4. ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูลมีการแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ
5. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ

สรุปว่าผู้วิจัยได้เลือกทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) เพราะทฤษฎีดังกล่าวมีหลักสำคัญที่ตรงกับการส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด เรียนรู้การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานในยุคปัจจุบัน กลยุทธ์การนำวัฒนธรรม ค่านิยมองค์กรสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยมุ่งเน้นบุคคลให้มีความรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

ภัสราภรณ์ และโชติมา (2559) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก (3.713)

วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ในระดับมาก (3,803) มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก (3.626) และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ( $r=0.580$ ) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ( $r=0.381$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พัชรกันย์ (2561) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการความรู้ (3.66) 2) ด้านความรอบรู้แห่งตน (3.60) 3) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (3.60) 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม (3.56) และ 5) ด้านการใช้เทคโนโลยี (3.51) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (3.39) และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3.33) ตามลำดับ ในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานร้อยละ 69.3 ( $R^2 = 0.693$ ) เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่ามีตัวแปร 5 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เทคโนโลยีการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ โครงสร้างที่เหมาะสม และบรรยากาศที่สนับสนุน

นครินทร์ (2562) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร การจัดการความรู้ และการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ ด้านการเสริมแรง ด้านความผูกพัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร และระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

สุตาภัทร (2564) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา : สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงและปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สวรส.

สมประสงค์ (2565) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแบบระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนการจัดการองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนใหญ่มีผลต่อการจัดการองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา ที่แตกต่างกัน ได้แก่ อายุ ระดับชั้นยศ เงินเดือน และประสบการณ์การทำงาน ส่วน เพศ และระดับการศึกษามีผลไม่แตกต่างกัน สำหรับปัจจัยตัวแบบระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการเรียนรู้ ปัจจัยองค์กร ปัจจัยบุคคล ปัจจัยความรู้ และปัจจัยเทคโนโลยี มีผลต่อการจัดการองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

นางสมร (2565) ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยองค์กรที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยองค์กรกับคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่าปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านค่านิยม ทักษะ และความสนใจต่อสิ่งภายนอก และปัจจัยองค์กรด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง และพบว่าปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความสามารถ และปัจจัยองค์กรด้านความต้องการด้านงาน ด้านความต้องการด้านบทบาท มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุรัสวดี (2565) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

กนกเนตร (2566) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ระดับปัจจัยทางการบริหาร และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความสัมพันธ์

ของปัจจัยทางการบริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับสูง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงบประมาณ/ทรัพยากร ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และด้านการจูงใจ

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Kaiser (2000) ทำการศึกษาเรื่อง Schools as learning organization How Japanese teacher learn to perform non- instructional (ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย) ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยดังนี้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 3 ลักษณะ คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ความเป็นเอกภาพในองค์กร ปัจจัยด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ การตรวจสอบจากภายนอก การสร้างองค์ความรู้ ปัจจัยด้านการดำเนินงานบริหารจัดการใน 4 เรื่อง คือ การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพ การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรใน 2 ลักษณะ คือ การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน การจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก ปัจจัยด้านระบบองค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะ คือ บรรยากาศการเรียนรู้ การมีปฏิสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Garvin, Edmonson and Gino (2008) ทำการศึกษาเรื่อง Is Yours a Learning Organization? องค์กรของคุณเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวคิดด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่องค์กรและบุคลากรไม่ตระหนักถึงความจำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์และการขาดการประเมินองค์กรด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้แนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างความรู้ การได้รับความรู้ และการส่งผ่านความรู้โดยการมองให้เป็นภาพรวม นอกจากนี้ผลการศึกษาได้เสนอปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 ปัจจัยคือ องค์กรสนับสนุนบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการศึกษาถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และการเปิดโอกาสให้บุคลากรสะท้อนความรู้สึกรักของตนเองในการทำงานองค์กรเน้นการเรียนรู้ให้เป็นกระบวนการและนำไปสู่การปฏิบัติ

Albayrak and G. Albayrak and Ozdemir (2018) ทำการศึกษาเรื่อง The Importance of the Learning Organization in Construction Industry (ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง) ผลการศึกษาพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเป็นแนวทางในการค้นหาวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทของอุตสาหกรรมก่อสร้างซึ่งแตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่น เนื่องจากคุณสมบัติที่เป็นเอกลักษณ์ การนำแนวคิดนี้มาใช้ทำให้อุตสาหกรรมก่อสร้างต้องมุ่งเน้นไปที่

แนวโน้มระยะยาวสำหรับการเรียนรู้ นอกจากนี้เพื่อให้ได้รับวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าส่วนบุคคล ควรกลายเป็นความคิดพื้นฐานในการดำเนินงานภายในองค์กรทุกระดับและตลอดทุกโครงการและกระบวนการทางธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมการก่อสร้าง แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเป็นโอกาสอันดีในการเรียนรู้ ประสบการณ์จากโครงการก่อสร้างก่อนหน้านี้ ซึ่งช่วยให้งานมีคุณภาพ ลดต้นทุน และลดเวลาที่ต้องใช้ในโครงการโดยการจัดหาวิธีแก้ปัญหาและลดความน่าจะเป็นของความผิดพลาด นอกจากนี้ยังสามารถใช้สำหรับการฝึกอบรมพนักงานในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรควรประเมินอย่างเป็นกลางว่าองค์กรอยู่ในกระบวนการใดของการเรียนรู้ และควรปรับปรุง ข้อบกพร่องอย่างเหมาะสม





### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการปรับเปลี่ยนองค์การของ บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานในบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) จำนวน 491 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมโดยใช้สูตร Yamane (1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 221 คน โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

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

โดยความหมายของแต่ละตัวแปรในสูตร Yamane (1973) ได้แก่:

- n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
- N คือ ขนาดประชากร
- e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ใช้ในงานวิจัยนั้น

แทนค่า

$$n = \frac{491}{1 + (491 \times 0.05^2)}$$

$$n = 220.43 \text{ คน}$$

โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling)

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 การวิจัยนี้ใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยแบ่งลักษณะแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ และระดับการศึกษา เป็นแบบการตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 4 ข้อ

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับคำถามระดับความคิดเห็นการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี และบรรยากาศ ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ระดับการวัดข้อมูลแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) และได้กำหนดค่าของการประเมินความคิดเห็นได้ ดังนี้

#### ระดับความคิดเห็น

|             |   |                          |            |
|-------------|---|--------------------------|------------|
| ค่าคะแนนที่ | 5 | หมายถึง ระดับความคิดเห็น | มากที่สุด  |
| ค่าคะแนนที่ | 4 | หมายถึง ระดับความคิดเห็น | มาก        |
| ค่าคะแนนที่ | 3 | หมายถึง ระดับความคิดเห็น | ปานกลาง    |
| ค่าคะแนนที่ | 2 | หมายถึง ระดับความคิดเห็น | น้อย       |
| ค่าคะแนนที่ | 1 | หมายถึงระดับความคิดเห็น  | น้อยที่สุด |

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้เลือก 5 ระดับ ระดับการวัดข้อมูลแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) และได้กำหนดค่าของการประเมินความคิดเห็นได้ ดังนี้

#### ระดับความคิดเห็น

|             |   |                          |            |
|-------------|---|--------------------------|------------|
| ค่าคะแนนที่ | 5 | หมายถึง ระดับความคิดเห็น | มากที่สุด  |
| ค่าคะแนนที่ | 4 | หมายถึง ระดับความคิดเห็น | มาก        |
| ค่าคะแนนที่ | 3 | หมายถึง ระดับความคิดเห็น | ปานกลาง    |
| ค่าคะแนนที่ | 2 | หมายถึง ระดับความคิดเห็น | น้อย       |
| ค่าคะแนนที่ | 1 | หมายถึงระดับความคิดเห็น  | น้อยที่สุด |

ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ตามแนวคิด (ธานินทร์, 2560) ดังต่อไปนี้

|            |             |                                     |            |
|------------|-------------|-------------------------------------|------------|
| ระดับคะแนน | 4.21 – 5.00 | หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ | มากที่สุด  |
| ระดับคะแนน | 3.41 – 4.20 | หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ | มาก        |
| ระดับคะแนน | 2.61 – 3.40 | หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ | ปานกลาง    |
| ระดับคะแนน | 1.81 – 2.60 | หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ | น้อย       |
| ระดับคะแนน | 1.00 – 1.80 | หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ | น้อยที่สุด |

#### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

### 3.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

3.3.1 ศึกษาเอกสารและบทความที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.3.2 ศึกษารูปแบบของเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยจากหนังสือเอกสาร บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบสอบถามให้เหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้

3.3.3 นำข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้ามาประมวลผล เพื่อกำหนดโครงสร้างและขอบเขตของเครื่องมือให้ครอบคลุมกับเนื้อหาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ในทุกตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจ

#### 3.3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.3.4.1 การทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำเครื่องมือแบบสอบถามฉบับร่างที่พัฒนาและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา มาตรวจสอบและพิจารณาความตรงของเนื้อหาตามนิยามในแต่ละข้อคำถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน การวัดดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

จากนั้นนำคะแนนจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญ มาหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยาม โดยมีการคำนวณด้วยสูตร ดังนี้ (สุวิมล, 2551)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ

$\Sigma R$  คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เมื่อคำนวณเรียบร้อยแล้วจะเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.67 (สุรพงษ์และธีรชาติ, 2551) ซึ่งสามารถยอมรับได้ และนำข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.67 มาปรับปรุงแก้ไขหรือคัดออกจากแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาผลการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยผู้เชี่ยวชาญและนำมาคำนวณค่า IOC

### 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาตเพื่อยื่นขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัยโดยขอความอนุเคราะห์จากคณบดี คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เพื่อขอเข้าเก็บข้อมูลกับพนักงานบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ผู้เป็นกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มตัวอย่างในการขอข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

3.4.2 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้ Google Form ในการสร้างแบบสอบถาม

3.4.3 เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อประมวลผลต่อไป

3.4.4 การจัดเตรียมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมามาตรวจสอบถึงความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้แปลงเป็นรหัสในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการวิเคราะห์ ดังนี้

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มุ่งศึกษาปัจจัยการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้กำหนดค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ไว้ดังนี้

3.5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ และระดับการศึกษา ด้วยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ

3.5.1.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.1.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.1.4 การวิเคราะห์ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดย สถิติวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) สำหรับนัยสำคัญทางสถิติ กำหนดไว้ที่ 0.01 โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความสัมพันธ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้ พวงรัตน์ (2540)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.81 ขึ้นไป หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับ สูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.61 – 0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับ ค่อนข้างสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.41 – 0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับ ปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.21 – 0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับ ค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า ต่ำกว่า 0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับ ต่ำ

โดยหากว่า  $r$  มีค่าเท่ากับ 0 หมายความว่า ตัวแปรทั้ง 2 ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ถ้าหากค่า  $r$  เข้าใกล้ -1.0 หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมาก โดยทางตรงกันข้าม และหากค่า  $r$  เข้าใกล้ +1.0 หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันอย่างมากในทิศทางเดียวกัน



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการปรับเปลี่ยนองค์กรของบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานในบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และนำเสนอข้อมูลเรียงลำดับออกเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

4.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

ลักษณะทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงนำเสนอสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

Sig. แทน ค่าความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ

\*\* แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation Coefficient)

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานในบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) จำนวน 221 คน โดยจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ และระดับการศึกษา วิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดตามตารางที่ 4-1

**ตารางที่ 4-1** ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

| รายการ |                  | จำนวนผู้ตอบ | ร้อยละ |
|--------|------------------|-------------|--------|
| 1      | เพศ              |             |        |
|        | ชาย              | 125         | 56.60  |
|        | หญิง             | 96          | 43.40  |
| รวม    |                  | 221         | 100    |
| 2      | อายุ             |             |        |
|        | 21 – 30 ปี       | 91          | 41.20  |
|        | 31 – 40 ปี       | 59          | 26.70  |
|        | 41 – 50 ปี       | 57          | 25.80  |
|        | 51 – 60 ปี       | 14          | 6.30   |
| รวม    |                  | 221         | 100    |
| 3      | สถานภาพ          |             |        |
|        | สมรส             | 62          | 28.10  |
|        | โสด              | 159         | 71.90  |
| รวม    |                  | 221         | 100    |
| 4      | ระดับการศึกษา    |             |        |
|        | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 53          | 24     |
|        | ปริญญาตรี        | 130         | 58.80  |
|        | ปริญญาโท         | 36          | 16.30  |
|        | สูงกว่าปริญญาโท  | 2           | 0.90   |
| รวม    |                  | 221         | 100    |

จากตารางที่ 4-1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 56.60 ในขณะที่เพศหญิงมีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 43.40 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 21-30 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 41.20 รองลงมาคือช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 ในช่วงอายุ 41-50 มีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 25.80 และในช่วง 51-60 ปี มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 71.90 ในขณะที่สถานภาพมีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 28.10 ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 58.80 รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 24 และระดับปริญญาโท จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 16.30 ส่วนกลุ่มที่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาโทมีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.90

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

ในการวิจัยครั้งนี้ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร ของ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยี และด้านบรรยากาศ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดตามตารางที่ 4-2 ถึงตารางที่ 4-6

**ตารางที่ 4-2** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดยรวม และรายด้าน

(n=221)

| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|----------------------------|-----------|------|----------------------|
| 1. ด้านเทคโนโลยี           | 4.20      | 0.87 | มาก                  |
| 2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร      | 4.09      | 0.91 | มาก                  |
| 3. ด้านบรรยากาศ            | 4.09      | 0.96 | มาก                  |
| 4. ด้านโครงสร้างองค์กร     | 3.99      | 0.95 | มาก                  |
| รวม                        | 4.09      | 0.92 | มาก                  |

จากตารางที่ 4-2 พบว่า เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดยรวม มีค่าเฉลี่ย 4.09 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน

โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คิดเป็น 4.20 รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านบรรยากาศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 4.09 และด้านโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.99 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4-3** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร บริษัทบางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านโครงสร้างองค์กร

(n=221)

| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร<br>ด้านโครงสร้างองค์กร                    | $\bar{x}$   | S.D.        | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------|
| 1. ระบบบริหารการจัดการมีความ<br>คล่องตัว                             | 4.15        | 0.89        | มาก                  |
| 2. การแบ่งอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้าง<br>องค์กรมีความเหมาะสม            | 4.00        | 0.92        | มาก                  |
| 3. การจัดโครงสร้างเน้นการมอบหมาย<br>งานที่เป็นขั้นเป็นตอนอย่างชัดเจน | 3.96        | 0.99        | มาก                  |
| 4. การจัดโครงสร้างองค์กรมีการ<br>บริหารงานเพื่อลดขั้นตอนลง           | 3.94        | 1.00        | มาก                  |
| 5. โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น<br>สามารถปรับเปลี่ยนได้             | 3.89        | 0.93        | มาก                  |
| <b>รวม</b>                                                           | <b>3.99</b> | <b>0.95</b> | <b>มาก</b>           |

จากตารางที่ 4-3 พบว่า เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านโครงสร้างองค์กร โดยรวม มีค่าเฉลี่ย 3.99 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ระบบบริหารการจัดการมีความคล่องตัว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.15 รองลงมา คือ การแบ่งอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 4.00 การจัดโครงสร้างเน้นการมอบหมายงานที่เป็นขั้นเป็นตอนอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.96 การจัดโครงสร้างองค์กรมีการบริหารงานเพื่อลดขั้นตอนลง มีค่าเฉลี่ย 3.94 และ โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ คิดเป็น 3.89 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4-4** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

(n=221)

| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร<br>ด้านวัฒนธรรมองค์กร                                             | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------|
| 1. ปรัชญาขององค์กรมีความชัดเจน<br>สามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการ<br>บริหารอย่างเป็นรูปธรรม | 4.17        | 0.86        | มาก                  |
| 2. ภายในองค์กรมีการออกกฎระเบียบ<br>ข้อบังคับที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทาง<br>ร่วมกัน          | 4.09        | 0.91        | มาก                  |
| 3. วัฒนธรรมทางกายภาพที่ใช้ในปัจจุบันมี<br>ความเหมาะสม                                        | 4.09        | 0.91        | มาก                  |
| 4. ค่านิยมมีความชัดเจน สะท้อนถึง<br>เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร                        | 4.05        | 0.98        | มาก                  |
| 5. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใน<br>กิจกรรมต่าง ๆ                                            | 4.03        | 0.91        | มาก                  |
| <b>รวม</b>                                                                                   | <b>4.09</b> | <b>0.91</b> | <b>มาก</b>           |

จากตารางที่ 4-4 พบว่า เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม มีค่าเฉลี่ย 4.09 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปรัชญาขององค์กรมีความชัดเจน สามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม เป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมา คือ ภายในองค์กรมีการออกกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางร่วมกัน และวัฒนธรรมทางกายภาพที่ใช้ในปัจจุบันมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 4.09 เท่ากัน ค่านิยมมีความชัดเจน สะท้อนถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.05 และท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ย 4.03 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4-5** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านเทคโนโลยี

(n=221)

| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร<br>ด้านเทคโนโลยี                                               | $\bar{x}$   | S.D.        | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------|
| 1. องค์กรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงงานในการควบคุมกิจการให้เกิดความสะดวกรในการทำงาน    | 4.24        | 0.82        | มากที่สุด            |
| 2. องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ                       | 4.24        | 0.84        | มากที่สุด            |
| 3. องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว   | 4.23        | 0.81        | มากที่สุด            |
| 4. เทคโนโลยีที่ใช้ เช่น ระบบ Power Apps และ SAP เป็นไปได้อย่างคล่องตัวง่ายต่อการบริหารงาน | 4.15        | 0.87        | มาก                  |
| 5. องค์กรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันระหว่างองค์กรในช่วงการเปลี่ยนผ่าน                 | 4.11        | 1.00        | มาก                  |
| <b>รวม</b>                                                                                | <b>4.20</b> | <b>0.87</b> | <b>มาก</b>           |

จากตารางที่ 4-5 พบว่า เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านเทคโนโลยี โดยรวม มีค่าเฉลี่ย 4.20 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ องค์กรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงงานในการควบคุมกิจการให้เกิดความสะดวกรในการทำงาน และองค์กรมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.24 เท่ากัน รองลงมา องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย 4.23 และ

เป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยดังนี้ เทคโนโลยีที่ใช้ เช่น ระบบ Power Apps และ SAP เป็นไปได้อย่างคล่องตัว ง่ายต่อการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ย 4.15 และองค์กรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันระหว่างองค์กรในช่วงการเปลี่ยนผ่าน มีค่าเฉลี่ย 4.11 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4-6** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านบรรยากาศ

(n=221)

| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร<br>ด้านบรรยากาศ                                                          | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------|
| 1. ท่านสามารถยกทุกปัญหาในงานมา<br>พูดคุยได้ด้วยความสะดวกสบายใจ                                      | 4.15        | 0.93        | มาก                  |
| 2. ภายในองค์กรมีการให้เกียรติซึ่งกันและ<br>กัน                                                      | 4.10        | 0.97        | มาก                  |
| 3. บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความ<br>ไว้วางใจของบุคคลภายในองค์กร (Trust)                            | 4.09        | 0.98        | มาก                  |
| 4. ท่านมีความกล้าที่จะเสนอความคิดเห็น<br>ที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆใน<br>องค์กรให้ดีขึ้น | 4.05        | 0.93        | มาก                  |
| 5. บรรยากาศภาพในองค์กรทำให้เกิด<br>ความกระตือรือร้นในการทำงาน                                       | 4.05        | 1.00        | มาก                  |
| <b>รวม</b>                                                                                          | <b>4.09</b> | <b>0.96</b> | <b>มาก</b>           |

จากตารางที่ 4-6 พบว่า เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านบรรยากาศ โดยรวม มีค่าเฉลี่ย 4.09 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านสามารถยกทุกปัญหาในงานมาพูดคุยได้ด้วยความสะดวกสบายใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.15 รองลงมา คือ ภายในองค์กรมีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ย 4.10 บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความไว้วางใจของบุคคลภายในองค์กร (Trust) มีค่าเฉลี่ย 4.09 และลำดับสุดท้าย คือ ท่านมีความกล้าที่จะเสนอความคิดเห็นที่จะปรับปรุง

หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆในองค์กรให้ดีขึ้น และบรรยากาศภาพในองค์กรทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.05 มีค่าเฉลี่ยเท่ากันตามลำดับ

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านบุคคลรอบรู้ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดตามตารางที่ 4-7 ถึงตารางที่ 4-12

**ตารางที่ 4-7** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดยรวม และรายด้าน

(n=221)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|------------------------------|-------------|-------------|----------------------|
| 1. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม        | 4.14        | 0.93        | มาก                  |
| 2. ด้านแบบแผนความคิด         | 4.14        | 0.94        | มาก                  |
| 3. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ   | 4.13        | 0.91        | มาก                  |
| 4. ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม | 4.10        | 0.94        | มาก                  |
| 5. ด้านบุคคลรอบรู้           | 3.96        | 0.98        | มาก                  |
| <b>รวม</b>                   | <b>4.10</b> | <b>0.94</b> | <b>มาก</b>           |

จากตารางที่ 4-7 พบว่า เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดยรวม คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.10 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.14 เท่ากัน รองลงมา คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 4.13 ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.10 และด้านบุคคลรอบรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.96 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4-8** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านบุคคลรอบรู้

(n=221)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<br>ด้านบุคคลรอบรู้                                                | $\bar{x}$   | S.D.        | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------|
| 1. องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีการกระจายความรู้ตามความเหมาะสม                    | 4.04        | 0.98        | มาก                  |
| 2. องค์กรช่วยสนับสนุนหลักสูตร และสถานที่ในการฝึกฝนของพนักงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง | 3.96        | 0.99        | มาก                  |
| 3. องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง                       | 3.95        | 0.97        | มาก                  |
| 4. องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้เป็นประจำ                                         | 3.95        | 0.99        | มาก                  |
| 5. องค์กรมีระบบการทำงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ                      | 3.92        | 0.97        | มาก                  |
| <b>รวม</b>                                                                                     | <b>3.96</b> | <b>0.98</b> | <b>มาก</b>           |

จากตารางที่ 4-8 พบว่า เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านบุคคลรอบรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.96 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีการกระจายความรู้ตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.04 รองลงมา คือ องค์กรช่วยสนับสนุนหลักสูตร และสถานที่ในการฝึกฝนของพนักงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย 3.96 องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และองค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้เป็นประจำ มีค่าเฉลี่ย 3.95 เท่ากัน และองค์กรมีระบบการทำงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.92 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4-9** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนความคิด

(n=221)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<br>ด้านแบบแผนความคิด                                                  | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------|
| 1. บุคลากรมีความสามารถในการตัดสินใจ<br>แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม                          | 4.19        | 0.98        | มาก                  |
| 2. บุคลากรมีความสามารถในการนำ<br>ประสบการณ์มาปรับใช้ในกระบวนการทำงาน<br>ภายในองค์กร                | 4.16        | 0.93        | มาก                  |
| 3. บุคลากรมีความคิด ความเชื่อในการจัดการ<br>ความรู้ให้เกิดกระบวนการดำเนินงานอย่างมี<br>ประสิทธิภาพ | 4.13        | 0.93        | มาก                  |
| 4. บุคลากรมีวุฒิภาวะในการตัดสินใจในการ<br>บริหารจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพ                        | 4.12        | 0.89        | มาก                  |
| 5. บุคลากรมีความสามารถในการวินิจฉัย<br>ปัญหาที่เกิดภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม                      | 4.10        | 0.97        | มาก                  |
| <b>รวม</b>                                                                                         | <b>4.14</b> | <b>0.94</b> | <b>มาก</b>           |

จากตารางที่ 4-9 พบว่า เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ย 4.14 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมา คือ บุคลากรมีความสามารถในการนำประสบการณ์มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.16 บุคลากรมีความคิด ความเชื่อในการจัดการความรู้ให้เกิดกระบวนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.13 บุคลากรมีวุฒิภาวะในการตัดสินใจในการบริหารจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.12 และบุคลากรมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาที่เกิดภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 4.10 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4-10** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

(n=221)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<br>ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม                                                               | $\bar{x}$   | S.D.        | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------|
| 1. บุคลากรภายในองค์กรตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน                                                              | 4.20        | 0.92        | มาก                  |
| 2. องค์กรมีการสำรวจสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็นเลิศในการบรรลุเป้าหมายเดียวกัน                          | 4.16        | 0.93        | มาก                  |
| 3. องค์กรมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร                                      | 4.16        | 0.93        | มาก                  |
| 4. บุคลากรภายในองค์กรมีความตั้งใจ มุ่งมั่นทำในสิ่งที่องค์กรคาดหวังในอนาคต                                             | 4.10        | 0.91        | มาก                  |
| 5. องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายอนาคตที่ชัดเจน โดยนำความรู้ ประสบการณ์มากำหนดเป็นเป้าหมายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Agile) | 4.10        | 0.95        | มาก                  |
| <b>รวม</b>                                                                                                            | <b>4.14</b> | <b>0.93</b> | <b>มาก</b>           |

จากตารางที่ 4-10 พบว่า เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ย 4.14 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรภายในองค์กรตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.20 รองลงมา คือ องค์กรมีการสำรวจสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็นเลิศในการบรรลุเป้าหมายเดียวกัน และองค์กรมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.16 เท่ากัน และลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรภายในองค์กรมีความตั้งใจ มุ่งมั่นทำในสิ่งที่องค์กรคาดหวังในอนาคต

และองค์กรมีการกำหนดเป้าหมายอนาคตที่ชัดเจน โดยนำความรู้ ประสบการณ์มากำหนดเป็นเป้าหมายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Agile) มีค่าเฉลี่ย 4.10 เท่ากัน

**ตารางที่ 4-11** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม

(n=221)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<br>ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม                                           | $\bar{x}$   | S.D.        | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------|
| 1. มีการช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันภายในทีม                               | 4.14        | 0.90        | มาก                  |
| 2. ภายในองค์กรมีกระบวนการทำงานตัดสินใจร่วมกัน                                                       | 4.10        | 0.92        | มาก                  |
| 3. บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างโดยการหาทางออกร่วมกันเพื่อนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้         | 4.10        | 0.96        | มาก                  |
| 4. มีการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในทีม                                       | 4.10        | 0.97        | มาก                  |
| 5. ภายในองค์กรมีการแบ่งการทำงานเป็นทีมย่อย และทีมขนาดใหญ่ตามภารกิจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน | 4.08        | 0.92        | มาก                  |
| <b>รวม</b>                                                                                          | <b>4.10</b> | <b>0.94</b> | <b>มาก</b>           |

จากตารางที่ 4-11 พบว่า เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.10 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันภายในทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.14 รองลงมามีด้วยกัน 3 ข้อ คือ ภายในองค์กรมีกระบวนการทำงานตัดสินใจร่วมกัน บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยการหาทางออกร่วมกันเพื่อนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อสนับสนุนการ

ทำงานร่วมกันภายในทีม มีค่าเฉลี่ย 4.10 เท่ากันทั้งสามข้อ และภายในองค์กรมีการแบ่งการทำงานเป็นทีมย่อย และทีมขนาดใหญ่ตามภารกิจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.08 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4-12** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

(n=221)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<br>ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ                                          | $\bar{x}$   | S.D.        | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------|
| 1. บุคลากรมีความเข้าใจกระบวนการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ                                             | 4.18        | 0.90        | มาก                  |
| 2. บุคลากรมีการวางแผนในการทำงานก่อนเสมอ                                                          | 4.14        | 0.92        | มาก                  |
| 3. บุคลากรมีการปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ                         | 4.13        | 0.88        | มาก                  |
| 4. องค์กรมีกระบวนการในการทำงานที่มีการวางแผน ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นพลวัต | 4.11        | 0.91        | มาก                  |
| 5. บุคลากรสามารถวิเคราะห์ผลจากการทำงานที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ                           | 4.11        | 0.92        | มาก                  |
| <b>รวม</b>                                                                                       | <b>4.13</b> | <b>0.91</b> | <b>มาก</b>           |

จากตารางที่ 4-12 พบว่า เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 4.13 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรมีความเข้าใจกระบวนการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมา คือ บุคลากรมีการวางแผนในการทำงานก่อนเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.14 บุคลากรมีการปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.13 และองค์กรมีกระบวนการในการทำงานที่มีการวางแผนลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นพลวัต และบุคลากรสามารถวิเคราะห์ผลจากการทำงานที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.11 เท่ากันเป็นลำดับสุดท้าย

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร ด้วยวิธีวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4-13 ถึงตารางที่ 4-14 ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรจากข้อมูลกลุ่มเพื่อให้เข้าใจผลการวิเคราะห์ ได้กำหนดอักษรย่อดังนี้

X หมายถึง ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การ

X1 หมายถึง ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การด้านโครงสร้างองค์กร

X2 หมายถึง ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การด้านวัฒนธรรมองค์กร

X3 หมายถึง ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การด้านเทคโนโลยี

X4 หมายถึง ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การด้านบรรยากาศ

Y หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม

**ตารางที่ 4-13** ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

| ตัวแปร | X1   | X2     | X3     | X4     | Y      |
|--------|------|--------|--------|--------|--------|
| X1     | 1.00 | 0.88** | 0.88** | 0.82** | 0.89** |
| X2     |      | 1.00   | 0.88** | 0.82** | 0.88** |
| X3     |      |        | 1.00   | 0.81** | 0.88** |
| X4     |      |        |        | 1.00   | 0.83** |
| Y      |      |        |        |        | 1.00   |

\*\* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตารางที่ 4-13 พบว่า ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การด้านโครงสร้างองค์กร (X1) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X2) ด้านเทคโนโลยี (X3) และด้านบรรยากาศ (X4) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายใน ตั้งแต่ 0.81 – 0.88 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

โดยแสดงในตารางที่ 4-14 ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

**ตารางที่ 4-14** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

(n=221)

| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม |      |                   |
|----------------------------|------------------------------------|------|-------------------|
|                            | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์          | Sig. | ระดับความสัมพันธ์ |
| ด้านโครงสร้างองค์กร        | 0.89**                             | 0.00 | สูง               |
| ด้านวัฒนธรรมองค์กร         | 0.88**                             | 0.00 | สูง               |
| ด้านเทคโนโลยี              | 0.88**                             | 0.00 | สูง               |
| ด้านบรรยากาศ               | 0.83**                             | 0.00 | สูง               |
| รวม                        | 0.86**                             | 0.00 | สูง               |

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-14 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้วิธีประมวลผลหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) มีดังนี้

ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.89 แสดงว่าทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม

ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.88 แสดงว่าทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม

ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.88 แสดงว่าทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม

ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านบรรยากาศมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.83 แสดงว่าทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

#### 5.1 สรุป

##### 5.2 อภิปรายผล

##### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุป

จากการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปการวิจัยได้ดังนี้

##### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 21-30 ปี มีสถานภาพโสด และส่วนใหญ่ จบการศึกษาในระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 130 คน

##### 5.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านเทคโนโลยี อยู่ในลำดับที่หนึ่ง รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านบรรยากาศ และลำดับสุดท้ายคือ ด้านโครงสร้างองค์กร

##### 5.1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการมี วิสัยทัศน์ร่วมและด้านแบบแผนความคิด อยู่ในลำดับที่หนึ่ง รองลงมาคือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ต่อมา คือ ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม และลำดับสุดท้าย คือ ด้านบุคคลรอบรู้

5.1.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดยรวม สรุปได้ว่า

ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านโครงสร้างองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยี และด้านบรรยากาศ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ในทิศทางเดียวกันในระดับสูงทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## 5.2 อภิปรายผล

จากการสรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) สามารถนำมาอภิปรายผลของการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.2.1 อภิปรายผลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

5.2.1.1 ด้านเทคโนโลยี อยู่ในลำดับที่หนึ่ง โดยเฉพาะข้อคำถามข้อ 1 องค์กรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงงานในการควบคุมกิจการให้เกิดความสะดวกในการทำงาน และข้อ 2 องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันหลายบริษัทให้ความสำคัญกับเรื่องของเทคโนโลยี โดยองค์กรมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น สอดคล้องกับพัชรกันย์ (2561) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับสมประสงค์ (2565) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พื้นที่แจ้งวัฒนะ ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก

5.2.1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในลำดับที่สอง โดยเฉพาะข้อคำถามข้อ 1 ปรัชญาขององค์กรมีความชัดเจน สามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม ข้อ 2 ภายในองค์กรมีการออกกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางร่วมกัน และข้อ 3 ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน หลังการควบคุมกิจการมีการปรับวัฒนธรรมทางกายภาพที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้อาจ

เนื่องจากองค์กรมีความชัดเจนทั้งในเรื่องของค่านิยม เป้าหมาย และกฎระเบียบ ที่เป็นในแนวทางเดียวกัน จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น สอดคล้องกับภัสราภรณ์และโชติมา (2559) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ มีค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ในระดับมาก

5.2.1.3 ด้านบรรยากาศ อยู่ในลำดับที่สองเท่ากับด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะข้อคำถามข้อ 1 ท่านสามารถยกทุกปัญหาในงานมาพูดคุยได้ด้วยความสะดวกสบายใจ และข้อ 2 ภายในองค์กรมีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรให้ความสำคัญกับบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับกนกเนตร (2566) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ระดับปัจจัยทางการบริหาร ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับ Kaiser (2000) ทำการศึกษาเรื่อง Exploring a Model of Organizational Learning (ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย) ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยดังนี้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 3 ลักษณะ คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ความเป็นเอกภาพในองค์กร ปัจจัยด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ การตรวจสอบจากภายนอก การสร้างองค์ความรู้ ปัจจัยด้านการดำเนินงานบริหารจัดการใน 4 เรื่อง คือ การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ การมุ่งใจเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพ การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรใน 2 ลักษณะ คือ การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน การจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก ปัจจัยด้านระบบองค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะ คือ บรรยากาศการเรียนรู้ การมีปฏิสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.2.1.4 ด้านโครงสร้างองค์กร อยู่ในลำดับที่สาม โดยเฉพาะข้อคำถามข้อ 1 ระบบบริหารการจัดการหลังปรับเปลี่ยนองค์กรมีความคล่องตัว และข้อ 2 การแบ่งอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กรหลังจากปรับเปลี่ยนโครงสร้างมีความเหมาะสม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรมีระบบการบริหารที่สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนขององค์กร และมีการแบ่งโครงสร้างหน้าที่ที่เหมาะสม สอดคล้องกับนครินทร์ (2562) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับมาก

5.2.2 อภิปรายผลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้

5.2.2.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในลำดับที่หนึ่ง โดยเฉพาะข้อคำถามข้อ 1 บุคลากรภายในองค์กรตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ข้อ 2 องค์กรมีการสำรวจสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็นเลิศในการบรรลุเป้าหมายเดียวกัน และข้อ 3 องค์กรมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากบุคลากรภายในองค์กรตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ประกอบกับ องค์กรมีการสำรวจสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็นเลิศในการบรรลุเป้าหมายเดียวกัน มีการกำหนดเป้าหมายอนาคตที่ชัดเจน โดยนำความรู้ ประสบการณ์มากำหนดเป็นเป้าหมายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Agile) สอดคล้องกับนงสมร (2565) ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยองค์กรที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก

5.2.2.2 ด้านแบบแผนความคิด อยู่ในลำดับที่หนึ่งเช่นกัน โดยเฉพาะข้อคำถามข้อ 1 บุคลากรมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม และข้อ 2 บุคลากรมีความสามารถในการนำประสบการณ์มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานภายในองค์กร ทั้งนี้ องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีการกระจายความรู้ตามความเหมาะสม ช่วยสนับสนุนหลักสูตร และสถานที่ในการฝึกฝนของพนักงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และมีระบบการทำงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับพัชรกันย์ (2561) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านแบบแผนความคิดอยู่ในระดับมาก

5.2.2.3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในลำดับที่สอง โดยเฉพาะข้อคำถามข้อ 1 บุคลากรมีความเข้าใจกระบวนการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ และข้อ 2 บุคลากรมีการวางแผนในการทำงานก่อนเสมอ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากบุคลากรภายในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงาน มีการวางแผนในการทำงานก่อนเพื่อทำความเข้าใจกระบวนการก่อนเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน สอดคล้องกับ Kaiser (2000) ทำการศึกษาเรื่อง Exploring a Model of Organizational Learning (ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย) ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยการคิดอย่างเป็นระบบ

5.2.2.4 ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม อยู่ในลำดับที่สาม โดยเฉพาะข้อคำถามข้อ 1 มีการช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันภายในทีม ข้อ 2 ภายในองค์กรมีกระบวนการทำงานตัดสินใจร่วมกัน และข้อ 3 บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยการหาทางออกร่วมกันเพื่อนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้ ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าทำงานโดยลำพัง เน้นการให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความคล่องตัว สอดคล้องกับนครินทร์ (2562) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

5.2.2.5 ด้านบุคคลรอบรู้ อยู่ในลำดับที่สี่ โดยเฉพาะข้อคำถามข้อ 1 องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีการกระจายความรู้ตามความเหมาะสม และข้อ 2 องค์กรช่วยสนับสนุนหลักสูตร และสถานที่ในการฝึกฝนของพนักงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้บุคคลเป็นผู้รอบรู้ มีการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับพัชรกัญญ์ (2561) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับมาก

5.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดยรวม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรจะส่งผลให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรหลังการรวบรวมกิจการเกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นจึงจะส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มากขึ้น โดยจะสอดคล้องกับสุรัสวดี (2565) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และสอดคล้องกับ Albayrak, Albayrak and Ozdemir (2018) ทำการศึกษาเรื่อง The Importance

of the Learning Organization in Construction Industry (ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง) ผลการศึกษาพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเป็นแนวทางในการค้นหาวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้

5.2.3.1 ด้านโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสมแก่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับพัชรกันย์ (2561) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า (ส่วนกลาง) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานร้อยละ 69.3 ( $R^2 = 0.693$ ) เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่ามีตัวแปรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างที่เหมาะสม

5.2.3.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน เน้นความเป็นเลิศในการบรรลุเป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับนงสมร (2565) ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยองค์กรที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยองค์กรกับคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่าปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านค่านิยม ทักษะคิด และความสนใจต่อสิ่งภายนอก และปัจจัยองค์กรด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง

5.2.3.3 ด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยตลอดเวลา และปรับให้เหมาะกับองค์กรทั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสมประสงค์ (2565) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พื้นที่แจ้งวัฒนะ ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยตัวแบบระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยปัจจัยเทคโนโลยี มีผลต่อการจัดการองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พื้นที่แจ้งวัฒนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

5.2.3.4 ด้านบรรยากาศ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรให้ความสำคัญกับบรรยากาศในการทำงานให้มี

ความสบายใจ กระตือรือร้นในการทำงานส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความตั้งใจในการทำงานและง่ายต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะบุคลากรมีความเต็มใจที่จะทำงาน หรือศึกษากระบวนการทำงานตลอดเวลา สอดคล้องกับ Garvin, Edmonson and Gino (2008) ทำการศึกษาเรื่อง Is Yours a Learning Organization? (องค์กรของคุณเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวคิดด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่องค์กรและบุคลากรไม่ตระหนักถึงความจำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์และการขาดการประเมินองค์กรด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้แนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างความรู้ การได้รับความรู้ และการส่งผ่านความรู้โดยการมองให้เป็นภาพรวม นอกจากนี้ผลการศึกษายังได้เสนอปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 ปัจจัยคือ องค์กรสนับสนุนบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ด้านบรรยากาศ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูงในทิศทางเดียวกัน แต่อยู่ในลำดับสุดท้าย จึงควรให้ความสำคัญกับบรรยากาศในการทำงาน โดยมีการทำให้การทำงานในองค์กรมีพุดคุยกันได้อย่างสบายใจ มีความช่วยเหลือให้เกียรติซึ่งกันและกัน

5.3.1.2 ด้านโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูงในทิศทางเดียวกัน อยู่ในลำดับที่หนึ่ง ซึ่งในช่วงของการปรับเปลี่ยนองค์กรองค์กรได้พัฒนาในเรื่องการปรับโครงสร้างดีอยู่แล้ว แต่ควรเพิ่มโครงสร้างที่เน้นการมอบหมายงานที่เป็นขั้นเป็นตอนอย่างชัดเจน และความยืดหยุ่นในการบริหารงาน นอกจากนี้จะต้องให้ความสำคัญ รวมถึงการพิจารณาจากปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เพื่อสนับสนุนให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เช่น ภาวะผู้นำ และแรงจูงใจ

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลสรุป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

5.3.2.1 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร ให้สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มเติม เช่น ปัจจัยจากแรงจูงใจ ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรในด้านอื่น เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่หลากหลายเพิ่มขึ้น

5.3.2.2 ควรทำการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการสัมภาษณ์ จะทำให้การศึกษาต่อไปในอนาคตได้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กนกเนตร คำไพ. (2566). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2560). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพมหานคร : บิสนิเนซอาร์แอนด์ดี.
- นครินทร์ จับจิตต์. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- นงสมร ถนัดช่าง. (2565). คุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยองค์กรที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ประชาชาติ. (2566). [ออนไลน์]. จับตาดีล “บางจาก-เอสโซ่” เข้าเกณฑ์อำนาจเหนือตลาด. [สืบค้นวันที่ 17 พฤศจิกายน 2567]. จาก <https://www.prachachat.net/economy/news-1182293>
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- พัชรกัญญ์ เมธาอัครเกียรติ. (2561). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยศิลปากร. ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 : 1944 – 1960.
- พิบูล ทีปะปาล. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัสราภรณ์ อยู่มาก และ โชติมา แก้วทอง. (2559). “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์”. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ปีที่ 28 ฉบับที่ 2 : 85 – 96.
- ยุทธ วรรณธรร. (2557). บทบาทคณะกรรมการกับการควบรวมกิจการ. นิตยสาร Money & Wealth CG Corner. ปีที่ 11 ฉบับที่ 130 : 98 – 99.

วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์.

สมประสงค์ ยะดิน. (2565). “ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พื้นที่จังหวัดนะ”. วารสารสมาคมนักวิจัย. ปีที่ 24 ฉบับที่ 3 : 273 - 289.

สุตาภัทร แก้วคัลณา. (2564). ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข. การค้นคว้าอิสระสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรพงษ์ คงสัตย์ และธีรชาติ ธรรมวงศ์. (2551). [ออนไลน์]. การหาความสอดคล้อง (IOC). [สืบค้นวันที่ 17 พฤศจิกายน 2567] จาก <https://www.mcu.ac.th/article/detail/14329>

สุรัสวดี จันทร์สุนทร. (2565). ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุวิมล ตีรกานันท์. (2551). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์แนวทางสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Bangchak. (2567). [ออนไลน์]. รายงานผลการดำเนินงานปี 2566. [สืบค้นวันที่ 17 พฤศจิกายน 2567]. จาก <https://www.bangchak.co.th/th/newsroom/bangchak-news>

Bangchak Sriracha. (2567). [ออนไลน์]. เหตุการณ์สำคัญ พัฒนาการที่สำคัญที่ผ่านมาของบริษัท. [สืบค้นวันที่ 17 พฤศจิกายน 2567]. จาก <https://www.bsrb.co.th/th/about-us/company-overview>

## ภาษาอังกฤษ

Albayrak, G. Albayrak, U. and Ozdeddmir, L. (2018). “The Importance of the Learning Organization in Construction Industry.” International Journal of Engineering and Technology. Vol.10 No.6 : 501-504.

Argyris, C. (1999). Organization Learning A Theory of Action Perspective. Reading : Addison – Wesley.

- Beer, M. (2010). Managing Change and Transition. Boston: Harvard Business School.
- ESSO Smiles. (2023). [online]. Esso smiles customer service center. [cited 22 Dec. 2023]. Available from : URL : <http://essosmiles.ghl.co.th/th-th/reward>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., and Gino, F. (2008). "Is Yours a Learning Organization?" Harvard Business Review. Vol.86 No.3 : 109 – 116.
- Kaiser, S.M. (2000). Mapping the Learning Organization : Exploring a Model of Organizational Learning. Doctoral Dissertation, Louisiana State University.
- Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Boston : Harvard Business School Press.
- Marquardt, M.J. (2002). Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York : McGraw-Hill.
- Pricewaterhouse Coopers. (2021). CFO Architect of the Corporation's Future. New York : John Wiley.
- Senge, P.M. (1990). The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday.
- Senior, B. (2020). Organizational Change. 5<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Yamane, T. (1973). Statistics an Introduction Analysis. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Harper & Row Published.





ภาคผนวก ก

- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์
- หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำการค้นคว้าอิสระ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์

(Index of Item Object Congruence: IOC)

เรื่อง : ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

| ลำดับที่ | ชื่อผู้เชี่ยวชาญ     | ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน                                                                         |
|----------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | ดร.วิจิตรา สรรพพินิจ | อาจารย์ประจำภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและ<br>ทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม |
| 2        | คุณวิศิษฐ์ ภูมิภมร   | ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล<br>บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)               |
| 3        | คุณกัญญาณัญญ์ ตอพล   | Communication Advisor บริษัท บางจาก ศรีราชา<br>จำกัด (มหาชน)                                 |

## หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม - 1

ที่ อว 7111/234



คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
1518 ถนนประชากรราษฎร์ 1 แขวงวงศ์สว่าง  
เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

13 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม

เรียน คุณวิศิษฐ์ ภูมิภมร

ด้วย นายชวลิต รุกขวัฒนกุล นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐริกา หอพิบูลสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปิ่นทะแพทย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ

ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์ 0 2555 2000 ต่อ 3510, 3818

ผู้ประสานงาน นายชวลิต รุกขวัฒนกุล โทรศัพท์ 08 1639 6515

## หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม - 2

ที่ อว 7111/234



คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
1518 ถนนประชากรราษฎร์ 1 แขวงวงศ์สว่าง  
เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

13 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม

เรียน คุณกัญญาณัฐ ดอพล

ด้วย นายชวัลกร รุกขวัฒนกุล นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐริรา หอพิบูลสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ  
ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์ 0 2555 2000 ต่อ 3510, 3818

ผู้ประสานงาน นายชวัลกร รุกขวัฒนกุล โทรศัพท์ 08 1639 6515

## หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม - 3



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม โทร.3510, 3818

ที่ พธ. 658/2567 วันที่ 13 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม

เรียน อาจารย์ ดร.วิจิตรา สรรพอาษา

ด้วย นายชวัลกร รุกขวัฒนกุล นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐริรา หอพิบูลสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปิ่นทะแพทย์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ

ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม

## หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำการค้นคว้าอิสระ

ที่ อว 7111/238



คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
1518 ถนนประชากรราษฎร์ 1 แขวงวงศ์สว่าง  
เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

17 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

ด้วย นายชวลิตกร รุกขวัฒนกุล นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐริสา หอพิบูลสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบุคลากรของท่าน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปิ่นทะแพทย)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ  
ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์ 0 2555 2000 ต่อ 3510, 3818

ผู้ประสานงาน นายชวลิตกร รุกขวัฒนกุล โทรศัพท์ 08 1639 6515



ภาคผนวก ข

- แบบประเมินความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
- ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC)



### แบบประเมินความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

เรื่อง : ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง : แบบประเมินความเที่ยงตรง (IOC) ของเครื่องมือการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ซึ่งการค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและ ทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐริรา หอพิบูลสุข อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ กระผม นายชวัลกร รุกขวัฒนกุล จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ สละเวลาอันมีค่าในการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามฉบับนี้ และให้ข้อเสนอแนะต่างๆอันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาต่อไป โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรง ดังนี้

- ถ้าท่านแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์      กรุณา ✓ ในช่องคะแนน (+1)
- ถ้าท่านไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์      กรุณา ✓ ในช่องคะแนน (0)
- ถ้าท่านแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์      กรุณา ✓ ในช่องคะแนน (-1)

ผู้ศึกษา

นายชวัลกร รุกขวัฒนกุล

|                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ข้อมูลส่งกลับ : นายชวัลกร รุกขวัฒนกุล                                                                                                         |
| นักศึกษาชั้นคว่ำอิสระ สาขาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์<br>คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ |

**คำชี้แจง** คะแนนนี้จะปรากฏเป็นคะแนนที่รวบรวมจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน คะแนนที่ผ่านเกณฑ์ 0.67 ขึ้นไป หมายถึง ข้อคำถามนั้นเหมาะสมที่จะใช้ในแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โปรดทำเครื่องหมาย/ ลงในช่องว่าง โดยที่เกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

- ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์  
 ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์  
 ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

| รายการประเมิน                                         | ระดับความเห็น<br>ของผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ค่าดัชนี<br>(IOC) | ข้อเสนอแนะ |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------|---|----|-------------------|------------|
|                                                       | +1                               | 0 | -1 |                   |            |
| 1.เพศ                                                 |                                  |   |    |                   |            |
| 2.อายุ                                                |                                  |   |    |                   |            |
| 3.สถานภาพ                                             |                                  |   |    |                   |            |
| 4.ระดับการศึกษา                                       |                                  |   |    |                   |            |
| <b>ปัจจัยการปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างองค์กร</b>        |                                  |   |    |                   |            |
| 1.ระบบบริหารจัดการมีความคล่องตัว                      |                                  |   |    |                   |            |
| 2. การแบ่งอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม |                                  |   |    |                   |            |
| 3.โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้   |                                  |   |    |                   |            |
| 4.การจัดโครงสร้างองค์กรมีการบริหารงานเพื่อลดขั้นตอนลง |                                  |   |    |                   |            |

| รายการประเมิน                                                                               | ระดับความเห็น<br>ของผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ค่าดัชนี<br>(IOC) | ข้อเสนอแนะ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---|----|-------------------|------------|
|                                                                                             | +1                               | 0 | -1 |                   |            |
| 5.การจัดโครงสร้างเน้นการมอบหมายงานที่เป็นระบบ                                               |                                  |   |    |                   |            |
| <b>ปัจจัยการปรับเปลี่ยนด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>                                               |                                  |   |    |                   |            |
| 6. ภายในองค์กรมีการออกกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางร่วมกัน                |                                  |   |    |                   |            |
| 7. วัฒนธรรมทางกายภาพที่ใช้ในปัจจุบันมีความเหมาะสม                                           |                                  |   |    |                   |            |
| 8. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ                                               |                                  |   |    |                   |            |
| 9.ปรัชญาขององค์กรมีความชัดเจน สามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม        |                                  |   |    |                   |            |
| 10. ค่านิยมมีความชัดเจน สะท้อนถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร                           |                                  |   |    |                   |            |
| <b>ปัจจัยการปรับเปลี่ยนด้านเทคโนโลยี</b>                                                    |                                  |   |    |                   |            |
| 11. องค์กรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันระหว่างองค์กรในช่วงการเปลี่ยนผ่าน                  |                                  |   |    |                   |            |
| 12. องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว    |                                  |   |    |                   |            |
| 13. องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ                        |                                  |   |    |                   |            |
| 14. องค์กรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงงานในการรวบรวมกิจการให้เกิดความสะดวกในการทำงาน      |                                  |   |    |                   |            |
| 15. เทคโนโลยีที่ใช้ เช่น ระบบ Power Apps และ SAP เป็นไปได้อย่างคล่องตัว ง่ายต่อการบริหารงาน |                                  |   |    |                   |            |

| รายการประเมิน                                                                                  | ระดับความเห็น<br>ของผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ค่าดัชนี<br>(IOC) | ข้อเสนอแนะ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---|----|-------------------|------------|
|                                                                                                | +1                               | 0 | -1 |                   |            |
| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนด้านบรรยากาศ                                                               |                                  |   |    |                   |            |
| 16. บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความไว้วางใจของคนที่อยู่ในองค์กร (Trust)                         |                                  |   |    |                   |            |
| 17. ท่านสามารถยกทุกปัญหาในงานมาพูดคุยด้วยความสบายใจ                                            |                                  |   |    |                   |            |
| 18. ท่านมีความกล้าที่จะเสนอความคิดเห็นที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆในองค์กรให้ดีขึ้น   |                                  |   |    |                   |            |
| 19. ภายในองค์กรมีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน                                                    |                                  |   |    |                   |            |
| 20. บรรยากาศภาพในองค์กรทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน                                     |                                  |   |    |                   |            |
| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้                                                                   |                                  |   |    |                   |            |
| ด้านบุคลากรรอบรู้                                                                              |                                  |   |    |                   |            |
| 1. องค์กรช่วยสนับสนุนหลักสูตร และสถานที่ในการฝึกฝนของพนักงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง |                                  |   |    |                   |            |
| 2. องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้เป็นประจำ                                         |                                  |   |    |                   |            |
| 3. องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง                       |                                  |   |    |                   |            |
| 4. องค์กรมีระบบการทำงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ                         |                                  |   |    |                   |            |
| 5. องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีการกระจายความรู้ตามความเหมาะสม                    |                                  |   |    |                   |            |

| รายการประเมิน                                                                                                  | ระดับความเห็น<br>ของผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ค่าดัชนี<br>(IOC) | ข้อเสนอแนะ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---|----|-------------------|------------|
|                                                                                                                | +1                               | 0 | -1 |                   |            |
| ด้านแบบแผนความคิด                                                                                              |                                  |   |    |                   |            |
| 6. บุคลากรมีความคิด ความเชื่อในการจัดการความรู้ให้เกิดกระบวนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ                     |                                  |   |    |                   |            |
| 7. บุคลากรมีวุฒิภาวะในการตัดสินใจในการบริหารจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพ                                        |                                  |   |    |                   |            |
| 8. บุคลากรมีความสามารถในการนำประสบการณ์มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานภายในองค์กร                                    |                                  |   |    |                   |            |
| 9. บุคลากรมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม                                          |                                  |   |    |                   |            |
| 10. บุคลากรมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาที่เกิดภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม                                     |                                  |   |    |                   |            |
| ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม                                                                                        |                                  |   |    |                   |            |
| 11. บุคลากรภายในองค์กรมีความตั้งใจ มุ่งมั่นทำในสิ่งที่องค์กรคาดหวังในอนาคต                                     |                                  |   |    |                   |            |
| 12. องค์กรมีการสำรวจสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็นเลิศในการบรรลุเป้าหมายเดียวกัน                  |                                  |   |    |                   |            |
| 13. องค์กรมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร                              |                                  |   |    |                   |            |
| 14. องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายอนาคตที่ชัดเจน โดยนำความรู้ ประสบการณ์มากำหนดเป็นเป้าหมายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน |                                  |   |    |                   |            |
| 15. บุคลากรภายในองค์กรตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน                                                      |                                  |   |    |                   |            |

| รายการประเมิน                                                                                     | ระดับความเห็น<br>ของผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ค่าดัชนี<br>(IOC) | ข้อเสนอแนะ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---|----|-------------------|------------|
|                                                                                                   | +1                               | 0 | -1 |                   |            |
| ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม                                                                         |                                  |   |    |                   |            |
| 16. ภายในองค์กรมีการแบ่งการทำงานเป็นทีมย่อย และทีมขนาดใหญ่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน      |                                  |   |    |                   |            |
| 17. บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยการหาทางออกร่วมกันเพื่อนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้     |                                  |   |    |                   |            |
| 18. มีการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในทีม                                    |                                  |   |    |                   |            |
| 19. ภายในองค์กรมีกระบวนการทำงานตัดสินใจร่วมกัน                                                    |                                  |   |    |                   |            |
| 20. มีการช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันภายในทีม                            |                                  |   |    |                   |            |
| ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ                                                                           |                                  |   |    |                   |            |
| 21. องค์กรมีกระบวนการในการทำงานที่มีการวางแผน ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นพลวัต |                                  |   |    |                   |            |
| 22. บุคลากรมีการวางแผนในการทำงานก่อนเสมอ                                                          |                                  |   |    |                   |            |
| 23. บุคลากรมีความเข้าใจกระบวนการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ                                             |                                  |   |    |                   |            |
| 24. บุคลากรสามารถวิเคราะห์ผลจากการทำงานที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ                           |                                  |   |    |                   |            |
| 25. บุคลากรมีการปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ                         |                                  |   |    |                   |            |

### ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC)

**คำชี้แจง** คะแนนนี้จะปรากฏเป็นคะแนนที่รวบรวมจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน คะแนนที่ผ่านเกณฑ์ 0.67 ขึ้นไป หมายถึง ข้อคำถามนั้นเหมาะสมที่จะใช้ในแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โปรดทำเครื่องหมาย/ ลงในช่องว่าง โดยที่เกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

| รายการประเมิน                                                    | ความเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |    |    | ค่า IOC<br>$\frac{\sum x}{N}$ | แปลผล  |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----|----|-------------------------------|--------|
|                                                                  | 1                           | 2  | 3  |                               |        |
| 1.เพศ                                                            | +1                          | +1 | +1 | 1.00                          | ใช้ได้ |
| 2.อายุ                                                           | +1                          | +1 | +1 | 1.00                          | ใช้ได้ |
| 3.สถานภาพ                                                        | 0                           | +1 | +1 | 0.67                          | ใช้ได้ |
| 4.ระดับการศึกษา                                                  | +1                          | +1 | +1 | 1.00                          | ใช้ได้ |
| <b>ปัจจัยการปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างองค์กร</b>                   |                             |    |    |                               |        |
| 1. ระบบบริหารจัดการมีความคล่องตัว                                | +1                          | +1 | +1 | 1.00                          | ใช้ได้ |
| 2. การแบ่งอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม            | +1                          | +1 | +1 | 1.00                          | ใช้ได้ |
| 3. โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้             | +1                          | +1 | +1 | 1.00                          | ใช้ได้ |
| 4. การจัดโครงสร้างองค์กรมีการบริหารงานเพื่อลดขั้นตอนลง           | +1                          | +1 | +1 | 1.00                          | ใช้ได้ |
| 5. การจัดโครงสร้างเน้นการมอบหมายงานที่เป็นขั้นเป็นตอนอย่างชัดเจน | +1                          | 0  | +1 | 0.67                          | ใช้ได้ |

| รายการประเมิน                                                                               | ความเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |    |    | ค่า IOC<br>$\Sigma x$<br>N | แปลผล  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----|----|----------------------------|--------|
|                                                                                             | 1                           | 2  | 3  |                            |        |
| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนด้านวัฒนธรรมองค์กร                                                      |                             |    |    |                            |        |
| 6. ภายในองค์กรมีการออกกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางร่วมกัน                 | +1                          | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 7. วัฒนธรรมทางกายภาพที่ใช้ในปัจจุบันมีความเหมาะสม                                           | +1                          | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 8. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ                                               | +1                          | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 9.ปรัชญาขององค์กรมีความชัดเจน สามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม        | +1                          | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 10. ค่านิยมมีความชัดเจน สะท้อนถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร                          | +1                          | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนด้านเทคโนโลยี                                                           |                             |    |    |                            |        |
| 11. องค์กรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันระหว่างองค์กรในช่วงการเปลี่ยนผ่าน                  | +1                          | +1 | 0  | 0.67                       | ใช้ได้ |
| 12. องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว    | +1                          | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 13. องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ                        | +1                          | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 14. องค์กรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงงานในการรวบรวมกิจการให้เกิดความสะดวกในการทำงาน      | +1                          | 0  | +1 | 0.67                       | ใช้ได้ |
| 15. เทคโนโลยีที่ใช้ เช่น ระบบ Power Apps และ SAP เป็นไปได้อย่างคล่องตัว ง่ายต่อการบริหารงาน | +1                          | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |

| รายการประเมิน                                                                                  | ความเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |    |    | ค่า IOC<br>$\Sigma x$<br>N | แปลผล  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----|----|----------------------------|--------|
|                                                                                                | 1                           | 2  | 3  |                            |        |
| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนด้านบรรยากาศ                                                               |                             |    |    |                            |        |
| 16. บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความไว้วางใจของคณาภายในองค์กร (Trust)                            | +1                          | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 17. ท่านสามารถยกทุกปัญหาในงานมาพูดคุยได้ด้วยความสะดวกสบาย                                      | +1                          | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 18. ท่านมีความกล้าที่จะเสนอความคิดเห็นที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆในองค์กรให้ดีขึ้น   | +1                          | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 19. ภายในองค์กรมีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน                                                    | +1                          | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 20. บรรยากาศภาพในองค์กรทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน                                     | +1                          | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้                                                                   |                             |    |    |                            |        |
| ด้านบุคลากรรอบรู้                                                                              |                             |    |    |                            |        |
| 1. องค์กรช่วยสนับสนุนหลักสูตร และสถานที่ในการฝึกฝนของพนักงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง | +1                          | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 2. องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้เป็นประจำ                                         | +1                          | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 3. องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง                       | 0                           | +1 | +1 | 0.67                       | ใช้ได้ |
| 4. องค์กรมีระบบการทำงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ                         | +1                          | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 5. องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และมีการกระจายความรู้ตามความเหมาะสม                   | +1                          | +1 | 0  | 0.67                       | ใช้ได้ |

| รายการประเมิน                                                                                                  | ระดับความเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |    |    | ค่า IOC<br>$\Sigma x$<br>N | แปลผล  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----|----|----------------------------|--------|
|                                                                                                                | 1                                | 2  | 3  |                            |        |
| ด้านแบบแผนความคิด                                                                                              |                                  |    |    |                            |        |
| 6. บุคลากรมีความคิด ความเชื่อในการจัดการความรู้ให้เกิดกระบวนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ                     | +1                               | +1 | 0  | 0.67                       | ใช้ได้ |
| 7. บุคลากรมีวุฒิภาวะในการตัดสินใจในการบริหารจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพ                                        | +1                               | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 8. บุคลากรมีความสามารถในการนำประสบการณ์มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานภายในองค์กร                                    | +1                               | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 9. บุคลากรมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม                                          | 0                                | +1 | +1 | 0.67                       | ใช้ได้ |
| 10. บุคลากรมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาที่เกิดภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม                                     | +1                               | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน                                                                                     |                                  |    |    |                            |        |
| 11. บุคลากรภายในองค์กรมีความตั้งใจ มุ่งมั่นทำในสิ่งที่องค์กรคาดหวังในอนาคต                                     | +1                               | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 12. องค์กรมีการสำรวจสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็นเลิศในการบรรลุเป้าหมายเดียวกัน                  | +1                               | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 13. องค์กรมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร                              | +1                               | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |
| 14. องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายอนาคตที่ชัดเจน โดยนำความรู้ ประสบการณ์มากำหนดเป็นเป้าหมายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน | 0                                | +1 | +1 | 0.67                       | ใช้ได้ |
| 15. บุคลากรภายในองค์กรตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน                                                      | +1                               | +1 | +1 | 1.00                       | ใช้ได้ |

| รายการประเมิน                                                                                     | ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    | ค่า IOC            | แปลผล  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----|----|--------------------|--------|
|                                                                                                   | 1                       | 2  | 3  | $\frac{\sum x}{N}$ |        |
| ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม                                                                         |                         |    |    |                    |        |
| 16. ภายในองค์กรมีการแบ่งการทำงานเป็นทีมย่อย และทีมขนาดใหญ่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน      | +1                      | +1 | +1 | 1.00               | ใช้ได้ |
| 17. บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยการหาทางออกร่วมกันเพื่อนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้     | +1                      | +1 | +1 | 1.00               | ใช้ได้ |
| 18. มีการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในทีม                                    | +1                      | +1 | +1 | 1.00               | ใช้ได้ |
| 19. ภายในองค์กรมีกระบวนการทำงานตัดสินใจร่วมกัน                                                    | +1                      | +1 | +1 | 1.00               | ใช้ได้ |
| 20. มีการช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันภายในทีม                            | +1                      | +1 | +1 | 1.00               | ใช้ได้ |
| ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ                                                                           |                         |    |    |                    |        |
| 21. องค์กรมีกระบวนการในการทำงานที่มีการวางแผน ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นพลวัต | +1                      | +1 | 0  | 0.67               | ใช้ได้ |
| 22. บุคลากรมีการวางแผนในการทำงานก่อนเสมอ                                                          | +1                      | +1 | +1 | 1.00               | ใช้ได้ |
| 23. บุคลากรมีความเข้าใจกระบวนการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ                                             | +1                      | +1 | +1 | 1.00               | ใช้ได้ |
| 24. บุคลากรสามารถวิเคราะห์ผลจากการทำงานที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ                           | +1                      | +1 | +1 | 1.00               | ใช้ได้ |
| 25. บุคลากรมีการปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ                         | +1                      | +1 | +1 | 1.00               | ใช้ได้ |

ภาคผนวก ค

- แบบสอบถามงานวิจัย





### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง : ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับ  
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)

#### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือโดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฏฐิรา หอพิบูลสุข ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัย รวมทั้งสามารถนำมาใช้พัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรหลักจากการ ควบรวมกิจการ การสรุปผลการศึกษาค้นคว้าจะเป็นไปในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อท่านหรือผู้อื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม คำตอบทุกคำตอบจะถูกเก็บเป็นความลับ ขอความ กรุณาทางตอบแบบสอบถามอย่างครบถ้วน ตรงกับความเป็นจริงและความรู้สึกที่แท้จริงของท่าน เพื่อความสมบูรณ์ของผลการศึกษา

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร

จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จำนวน 25 ข้อ

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่านมากที่สุด (เลือกตอบเพียง 1 ข้อ)

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ 21-30 ปี

☐ 31-40 ปี

☐ 41-50 ปี

☐ 51-60 ปี

3. สถานภาพ

☐ โสด

☐ สมรส

4. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ สูงกว่าปริญญาโท

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี และบรรยากาศ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ระดับความคิดเห็นดังนี้

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยมาก

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด

| ข้อ                                     | ปัจจัยการปรับเปลี่ยน                                                               | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                         |                                                                                    | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างองค์กร |                                                                                    |                  |   |   |   |   |
| 1                                       | ระบบบริหารการจัดการมีความคล่องตัว                                                  |                  |   |   |   |   |
| 2                                       | การแบ่งอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม                                 |                  |   |   |   |   |
| 3                                       | โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้                                  |                  |   |   |   |   |
| 4                                       | การจัดโครงสร้างองค์กรมีการบริหารงานเพื่อลดขั้นตอนลง                                |                  |   |   |   |   |
| 5                                       | การจัดโครงสร้างเน้นการมอบหมายงานที่เป็นขั้นเป็นตอนอย่างชัดเจน                      |                  |   |   |   |   |
| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนด้านวัฒนธรรมองค์กร  |                                                                                    |                  |   |   |   |   |
| 6                                       | ภายในองค์กรมีการออกกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางร่วมกัน          |                  |   |   |   |   |
| 7                                       | วัฒนธรรมทางกายภาพที่ใช้ในปัจจุบันมีความเหมาะสม                                     |                  |   |   |   |   |
| 8                                       | ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ                                         |                  |   |   |   |   |
| 9                                       | ปรัชญาขององค์กรมีความชัดเจน สามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม |                  |   |   |   |   |
| 10                                      | ค่านิยมมีความชัดเจน สะท้อนถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร                     |                  |   |   |   |   |

| ข้อ                               | ปัจจัยการปรับเปลี่ยน                                                                     | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                   |                                                                                          | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนด้านเทคโนโลยี |                                                                                          |                  |   |   |   |   |
| 11                                | องค์กรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันระหว่างองค์กรในช่วงการเปลี่ยนผ่าน                   |                  |   |   |   |   |
| 12                                | องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว     |                  |   |   |   |   |
| 13                                | องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ                         |                  |   |   |   |   |
| 14                                | องค์กรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงงานในการรวบรวมกิจการให้เกิดความสะดวกในการทำงาน       |                  |   |   |   |   |
| 15                                | เทคโนโลยีที่ใช้ เช่น ระบบ Power Apps และ SAP เป็นไปได้อย่างคล่องตัว ง่ายต่อการบริหารงาน  |                  |   |   |   |   |
| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนด้านบรรยากาศ  |                                                                                          |                  |   |   |   |   |
| 16                                | บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความไว้วางใจของคนภายในองค์กร (Trust)                           |                  |   |   |   |   |
| 17                                | ท่านสามารถยกทุกปัญหาในงานมาพูดคุยได้ด้วยความสะดวกสบายใจ                                  |                  |   |   |   |   |
| 18                                | ท่านมีความกล้าที่จะเสนอความคิดเห็นที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆในองค์กรให้ดีขึ้น |                  |   |   |   |   |
| 19                                | ภายในองค์กรมีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน                                                  |                  |   |   |   |   |
| 20                                | บรรยากาศภาพในองค์กรทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน                                   |                  |   |   |   |   |

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ( ✓ ) ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ระดับความเห็นดังนี้

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยมาก

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง ระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด

| ข้อ                      | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้                                                                | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                          |                                                                                             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>ด้านบุคคลรอบรู้</b>   |                                                                                             |                  |   |   |   |   |
| 1.                       | องค์กรช่วยสนับสนุนหลักสูตร และสถานที่ในการฝึกฝนของพนักงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง |                  |   |   |   |   |
| 2.                       | องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้เป็นประจำ                                         |                  |   |   |   |   |
| 3.                       | องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง                       |                  |   |   |   |   |
| 4.                       | องค์กรมีระบบการทำงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ                      |                  |   |   |   |   |
| 5.                       | องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีการกระจายความรู้ตามความเหมาะสม                    |                  |   |   |   |   |
| <b>ด้านแบบแผนความคิด</b> |                                                                                             |                  |   |   |   |   |
| 6.                       | บุคลากรมีความคิด ความเชื่อในการจัดการความรู้ให้เกิดกระบวนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ     |                  |   |   |   |   |
| 7.                       | บุคลากรมีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพ                      |                  |   |   |   |   |
| 8.                       | บุคลากรมีความสามารถในการนำประสบการณ์มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานภายในองค์กร                    |                  |   |   |   |   |

| ข้อ                       | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้                                                                                   | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                           |                                                                                                                | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.                        | บุคลากรมีความสามารถในการตัดสินใจในแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม                                           |                  |   |   |   |   |
| 10.                       | บุคลากรมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม                                     |                  |   |   |   |   |
| ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม   |                                                                                                                |                  |   |   |   |   |
| 11.                       | บุคลากรภายในองค์กรมีความตั้งใจ มุ่งมั่นทำในสิ่งที่องค์กรคาดหวังในอนาคต                                         |                  |   |   |   |   |
| 12.                       | องค์กรมีการสำรวจสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็นเลิศในการบรรลุเป้าหมายเดียวกัน                      |                  |   |   |   |   |
| 13.                       | องค์กรมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร                                  |                  |   |   |   |   |
| 14.                       | องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายอนาคตที่ชัดเจน โดยนำความรู้ ประสบการณ์มากำหนดเป็นเป้าหมายให้ไปในทิศทางเดียวกัน (Agile) |                  |   |   |   |   |
| 15.                       | บุคลากรภายในองค์กรตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน                                                          |                  |   |   |   |   |
| ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม |                                                                                                                |                  |   |   |   |   |
| 16.                       | ภายในองค์กรมีการแบ่งการทำงานเป็นทีมย่อย และทีมขนาดใหญ่ตามภารกิจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน               |                  |   |   |   |   |
| 17.                       | บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยการหาทางออกร่วมกันเพื่อนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้                      |                  |   |   |   |   |
| 18.                       | มีการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในทีม                                                     |                  |   |   |   |   |
| 19.                       | ภายในองค์กรมีกระบวนการทำงานตัดสินใจร่วมกัน                                                                     |                  |   |   |   |   |
| 20.                       | มีการช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันภายในทีม                                             |                  |   |   |   |   |

| ข้อ                     | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้                                                                     | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                         |                                                                                                  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ |                                                                                                  |                  |   |   |   |   |
| 21.                     | องค์กรมีกระบวนการในการทำงานที่มีการวางแผนลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบเช็ค และปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นพลวัต |                  |   |   |   |   |
| 22.                     | บุคลากรมีการวางแผนในการทำงานก่อนเสมอ                                                             |                  |   |   |   |   |
| 23.                     | บุคลากรมีความเข้าใจกระบวนการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ                                                |                  |   |   |   |   |
| 24.                     | บุคลากรสามารถวิเคราะห์ผลจากการทำงานที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ                              |                  |   |   |   |   |
| 25.                     | บุคลากรมีการปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ                            |                  |   |   |   |   |

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

- ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือเสียสละเวลาในการตอบ

ภาคผนวก ง

- ผลลัพธ์การประเมินผลข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย



### ผลลัพธ์การประมวลผลข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ตารางที่ 1 แสดงความถี่และร้อยละจำนวนกลุ่มประชากรจำแนกตามเพศ

| เพศ  | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%) |
|------|------------|------------|
| ชาย  | 125        | 56.60      |
| หญิง | 96         | 43.40      |
| รวม  | 221        | 100        |

ตารางที่ 2 แสดงความถี่และร้อยละจำนวนกลุ่มประชากรจำแนกตามอายุ

| อายุ       | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%) |
|------------|------------|------------|
| 21 - 30 ปี | 91         | 41.20      |
| 31 - 40 ปี | 59         | 26.70      |
| 41 - 50 ปี | 57         | 25.80      |
| 51 - 60 ปี | 14         | 6.30       |
| รวม        | 221        | 100        |

ตารางที่ 3 แสดงความถี่และร้อยละจำนวนกลุ่มประชากรจำแนกตามสถานภาพ

| สถานภาพ | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%) |
|---------|------------|------------|
| สมรส    | 62         | 28.10      |
| โสด     | 159        | 71.90      |
| รวม     | 221        | 100        |

ตารางที่ 4 แสดงความถี่และร้อยละจำนวนกลุ่มประชากรจำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา    | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%) |
|------------------|------------|------------|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 53         | 24         |
| ปริญญาตรี        | 130        | 58.80      |
| ปริญญาโท         | 36         | 16.30      |
| สูงกว่าปริญญาโท  | 2          | 0.90       |
| รวม              | 221        | 100        |

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยน ด้านโครงสร้างองค์กร

| ปัจจัยการปรับเปลี่ยน ด้านโครงสร้างองค์กร                        | Mean | Std. Deviation | แปลผล | อันดับ |
|-----------------------------------------------------------------|------|----------------|-------|--------|
| 1.ระบบบริหารจัดการมีความคล่องตัว                                | 4.15 | 0.89           | มาก   | 1      |
| 2.การแบ่งอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม            | 4.00 | 0.92           | มาก   | 2      |
| 3.การจัดโครงสร้างเน้นการมอบหมายงานที่เป็นขั้นเป็นตอนอย่างชัดเจน | 3.96 | 0.99           | มาก   | 3      |
| 4.การจัดโครงสร้างองค์กรมีการบริหารงานเพื่อลดขั้นตอนลง           | 3.94 | 1.00           | มาก   | 4      |
| 5.โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้             | 3.89 | 0.93           | มาก   | 5      |
| รวม                                                             | 3.99 | 0.95           | มาก   |        |

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยน ด้านวัฒนธรรม

| ปัจจัยการปรับเปลี่ยน ด้านวัฒนธรรมองค์กร                                               | Mean | Std. Deviation | แปลผล | อันดับ |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|-------|--------|
| 6. ปรัชญาขององค์กรมีความชัดเจน สามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม | 4.17 | 0.86           | มาก   | 1      |
| 7.ภายในองค์กรมีการออกกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางร่วมกัน           | 4.09 | 0.91           | มาก   | 2      |
| 8.วัฒนธรรมทางกายภาพที่ใช้ในปัจจุบันมีความเหมาะสม                                      | 4.09 | 0.91           | มาก   | 3      |
| 9. ค่านิยมมีความชัดเจน สะท้อนถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร                     | 4.05 | 0.98           | มาก   | 4      |
| 10. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ                                        | 4.03 | 0.91           | มาก   | 5      |
| รวม                                                                                   | 4.09 | 0.91           | มาก   |        |

**ตารางที่ 7** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยน ด้านเทคโนโลยี

| ปัจจัยการปรับเปลี่ยน ด้านเทคโนโลยี                                                          | Mean        | Std.<br>Deviation | แปลผล      | อันดับ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|------------|--------|
| 11. องค์กรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงงานในการควบคุมกิจการให้เกิดความสะดวกในการทำงาน      | 4.24        | 0.82              | มากที่สุด  | 1      |
| 12. องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ                        | 4.24        | 0.84              | มากที่สุด  | 2      |
| 13. องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว    | 4.23        | 0.81              | มากที่สุด  | 3      |
| 14. เทคโนโลยีที่ใช้ เช่น ระบบ Power Apps และ SAP เป็นไปได้อย่างคล่องตัว ง่ายต่อการบริหารงาน | 4.15        | 0.87              | มาก        | 4      |
| 15. องค์กรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันระหว่างองค์กรในช่วงการเปลี่ยนผ่าน                  | 4.11        | 1.00              | มาก        | 5      |
| <b>รวม</b>                                                                                  | <b>4.20</b> | <b>0.87</b>       | <b>มาก</b> |        |

**ตารางที่ 8** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยน ด้านบรรยากาศ

| ปัจจัยการปรับเปลี่ยน ด้านบรรยากาศ                                                            | Mean | Std.<br>Deviation | แปลผล | อันดับ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------|-------|--------|
| 16. ท่านสามารถยกทุกปัญหาในงานมาพูดคุยได้ด้วยความสะดวกสบายใจ                                  | 4.15 | 0.93              | มาก   | 1      |
| 17. ภายในองค์กรมีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน                                                  | 4.10 | 0.97              | มาก   | 2      |
| 18. บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความไว้วางใจของคนที่อยู่ในองค์กร (Trust)                       | 4.09 | 0.98              | มาก   | 3      |
| 19. ท่านมีความกล้าที่จะเสนอความคิดเห็นที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆในองค์กรให้ดีขึ้น | 4.05 | 0.93              | มาก   | 4      |

| ปัจจัยการปรับเปลี่ยน ด้านบรรยากาศ                          | Mean        | Std. Deviation | แปลผล      | อันดับ |
|------------------------------------------------------------|-------------|----------------|------------|--------|
| 20. บรรยากาศภาพในองค์กรทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน | 4.05        | 1.00           | มาก        | 5      |
| <b>รวม</b>                                                 | <b>4.09</b> | <b>0.96</b>    | <b>มาก</b> |        |

**ตารางที่ 9** แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร ในภาพรวม

| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร | Mean        | Std. Deviation | แปลผล      | อันดับ |
|----------------------------|-------------|----------------|------------|--------|
| ด้านเทคโนโลยี              | 4.20        | 0.87           | มาก        | 1      |
| ด้านวัฒนธรรมองค์กร         | 4.09        | 0.91           | มาก        | 2      |
| ด้านบรรยากาศ               | 4.09        | 0.96           | มาก        | 2      |
| ด้านโครงสร้างองค์กร        | 3.99        | 0.95           | มาก        | 3      |
| <b>รวม</b>                 | <b>4.09</b> | <b>0.92</b>    | <b>มาก</b> |        |

**ตารางที่ 10** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลรอบรู้

| ด้านบุคคลรอบรู้                                                                                | Mean | Std. Deviation | แปลผล | อันดับ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|-------|--------|
| 1. องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีการกระจายความรู้ตามความเหมาะสม                    | 4.04 | 0.98           | มาก   | 1      |
| 2. องค์กรช่วยสนับสนุนหลักสูตร และสถานที่ในการฝึกฝนของพนักงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง | 3.96 | 0.99           | มาก   | 2      |
| 3. องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง                       | 3.95 | 0.97           | มาก   | 3      |
| 4. องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้เป็นประจำ                                         | 3.95 | 0.99           | มาก   | 4      |

| ด้านบุคคลรอบรู้                                                             | Mean        | Std. Deviation | แปลผล      | อันดับ |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|------------|--------|
| 5. องค์กรมีระบบการทำงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ | 3.92        | 0.97           | มาก        | 5      |
| <b>รวม</b>                                                                  | <b>3.96</b> | <b>0.98</b>    | <b>มาก</b> |        |

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิด

| ด้านแบบแผนความคิด                                                                          | Mean        | Std. Deviation | แปลผล      | อันดับ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|------------|--------|
| 6. บุคลากรมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม                      | 4.19        | 0.98           | มาก        | 1      |
| 7. บุคลากรมีความสามารถในการนำประสบการณ์มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานภายในองค์กร                | 4.16        | 0.93           | มาก        | 2      |
| 8. บุคลากรมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม              | 4.10        | 0.97           | มาก        | 3      |
| 9. บุคลากรมีความคิด ความเชื่อในการจัดการความรู้ให้เกิดกระบวนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ | 4.13        | 0.93           | มาก        | 4      |
| 10. บุคลากรมีวุฒิภาวะในการตัดสินใจในการบริหารจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพ                   | 4.12        | 0.89           | มาก        | 5      |
| <b>รวม</b>                                                                                 | <b>4.14</b> | <b>0.94</b>    | <b>มาก</b> |        |

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

| ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม                                                                                                | Mean | Std. Deviation | แปลผล | อันดับ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|-------|--------|
| 11. บุคลากรภายในองค์กรตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน                                                              | 4.20 | 0.92           | มาก   | 1      |
| 12. องค์กรมีการสำรวจสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็นเลิศในการบรรลุเป้าหมายเดียวกัน                          | 4.16 | 0.93           | มาก   | 2      |
| 13. องค์กรมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร                                      | 4.16 | 0.93           | มาก   | 2      |
| 14. บุคลากรภายในองค์กรมีความตั้งใจ มุ่งมั่นทำในสิ่งที่องค์กรคาดหวังในอนาคต                                             | 4.10 | 0.91           | มาก   | 3      |
| 15. องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายอนาคตที่ชัดเจน โดยนำความรู้ ประสบการณ์มากำหนดเป็นเป้าหมายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Agile) | 4.10 | 0.95           | มาก   | 4      |
| รวม                                                                                                                    | 4.14 | 0.93           | มาก   |        |

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม

| ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม                                              | Mean | Std. Deviation | แปลผล | อันดับ |
|------------------------------------------------------------------------|------|----------------|-------|--------|
| 16. มีการช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันภายในทีม | 4.14 | 0.90           | มาก   | 1      |
| 17. ภายในองค์กรมีกระบวนการทำงานที่ตัดสินใจร่วมกัน                      | 4.10 | 0.92           | มาก   | 2      |
| 18. มีการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในทีม         | 4.10 | 0.97           | มาก   | 4      |
| 19. มีการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในทีม         | 4.10 | 0.97           | มาก   | 4      |

| ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม                                                                             | Mean        | Std. Deviation | แปลผล      | อันดับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|------------|--------|
| 20. ภายในองค์กรมีการแบ่งการทำงานเป็นทีมย่อย และทีมขนาดใหญ่ตามภารกิจเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการทำงาน | 4.08        | 0.92           | มาก        | 5      |
| <b>รวม</b>                                                                                            | <b>4.10</b> | <b>0.94</b>    | <b>มาก</b> |        |

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

| ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ                                                                             | Mean        | Std. Deviation | แปลผล      | อันดับ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|------------|--------|
| 21. บุคลากรมีความเข้าใจกระบวนการทำงานก่อน ลงมือปฏิบัติ                                              | 4.18        | 0.90           | มาก        | 1      |
| 22. บุคลากรมีการวางแผนในการทำงานก่อนเสมอ                                                            | 4.14        | 0.92           | มาก        | 2      |
| 23. บุคลากรมีการปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ                          | 4.13        | 0.88           | มาก        | 3      |
| 24. องค์กรมีกระบวนการในการทำงานที่มีการ วางแผน ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข อย่างเป็นพลวัต | 4.11        | 0.91           | มาก        | 4      |
| 25. บุคลากรสามารถวิเคราะห์ผลจากการทำงานที่ เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ                            | 4.11        | 0.92           | มาก        | 5      |
| <b>รวม</b>                                                                                          | <b>4.13</b> | <b>0.91</b>    | <b>มาก</b> |        |

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | Mean        | Std. Deviation | แปลผล      | อันดับ |
|------------------------------|-------------|----------------|------------|--------|
| ด้านกรมีวิสัยทัศน์ร่วม       | 4.14        | 0.93           | มาก        | 1      |
| ด้านแบบแผนความคิด            | 4.14        | 0.94           | มาก        | 2      |
| ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ      | 4.13        | 0.91           | มาก        | 3      |
| ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม    | 4.10        | 0.94           | มาก        | 4      |
| ด้านบุคคลรอบรู้              | 3.96        | 0.98           | มาก        | 5      |
| <b>รวม</b>                   | <b>4.10</b> | <b>0.94</b>    | <b>มาก</b> |        |

ตารางที่ 16 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

|                                                | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม | ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร | ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร | ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านเทคโนโลยี | ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านบรรยากาศ | รวม         |
|------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------|
| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม             | 1.00                               | 0.89                                           | 0.88                                          | 0.89                                     | 0.83                                    | <b>0.86</b> |
| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร | 0.89                               | 1.00                                           | 0.89                                          | 0.89                                     | 0.82                                    | <b>0.90</b> |
| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร  | 0.88                               | 0.89                                           | 1.00                                          | 0.88                                     | 0.82                                    | <b>0.89</b> |
| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านเทคโนโลยี       | 0.89                               | 0.89                                           | 0.88                                          | 1.00                                     | 0.81                                    | <b>0.89</b> |
| ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านบรรยากาศ        | 0.83                               | 0.82                                           | 0.82                                          | 0.81                                     | 1.00                                    | <b>0.86</b> |



## ประวัติผู้เขียน

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ                | นายชวัลกร รุกขวัฒนกุล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ชื่อการค้นคว้าอิสระ | ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| สาขาวิชา            | การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ประวัติ             | <p>วัน/เดือน/ปี เกิด : 12 มิถุนายน 2537</p> <p>ที่อยู่ปัจจุบัน : 19 ซอยรามคำแหง 30/1<br/>(รามวิลล์) แขวงหัวหมาก<br/>เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร<br/>12400</p> <p>ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : Chawalkorn.zerk@gmail.com</p> <p>ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน : เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล</p> <p>ที่ทำงานปัจจุบัน : บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น<br/>จำกัด (มหาชน) 2098 อาคารเอ็ม<br/>ทาวเวอร์ ชั้น 8 ถนนสุขุมวิท<br/>แขวงพระโขนงใต้ เขตพระโขนง<br/>กรุงเทพมหานคร 10260</p> <p>ประวัติการศึกษา</p> <p>พ.ศ. 2559 : วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาภูมิศาสตร์<br/>มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</p> <p>ประสบการณ์การทำงาน</p> <p>พ.ศ. 2564 - 2565 : ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)<br/>ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล</p> <p>พ.ศ. 2559 - 2564 : บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด<br/>(มหาชน) ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่<br/>ทรัพยากรบุคคล</p> |