

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ใน  
โรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุดครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงาน  
เทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งประกอบด้วย

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ของโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด รอบที่ 1
2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด รอบที่ 2
3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด รอบที่ 3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทดสอบการนำไปใช้ของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ใน  
โรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงาน  
เทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในด้าน  
การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด โดยใช้เทคนิค  
เดลฟายจำนวน 3 รอบ รอบที่ 1 ใช้วิธีการสัมภาษณ์ และส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญ ส่วน  
รอบที่ 2 และรอบที่ 3 ใช้วิธีการส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้ข้อมูล  
จำนวนทั้งสิ้น 20 คน จำแนกตามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ดังนี้

1. ผู้นำด้านความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 คน
2. ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในการบริหาร โรงงาน  
จำนวน 15 คน
3. ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีผลงานทางวิชาการ จำนวน 2 คน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์คำตอบ โดยใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบนี้เป็นการวิเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยนำเสนอเป็นรายชื่อ พร้อมทั้งเปิดรับคำตอบจากคำถามปลายเปิดในแต่ละด้าน รวมทั้งข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปพิจารณาเพิ่มเติมตัดทอนประเด็นต่าง ๆ ของรูปแบบให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2 ต่อไป ผลการวิเคราะห์ได้สรุปไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 1 เกี่ยวกับรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด

ข้อ	ประเด็นที่ก่อให้เกิดการสร้างการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	เห็นด้วยร้อยละ	ไม่เห็นด้วยร้อยละ
1	การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงาน	100	-
2	การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	95.8	4.2
3	การส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน	95.8	4.2
4	การพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนอย่างเป็นระบบ	95.8	4.2
5	การส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ	95.8	4.2
6	การสนใจและแสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรม	95.8	4.2
7	การตื่นตัวและหยั่งรู้สถานการณ์ต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา	95.8	4.2
8	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร เพื่อการพัฒนาตนเอง ทีมงานและองค์กร	95.8	4.2
9	การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงาน	95.8	4.2
10	การส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน	83.3	16.7
11	การสนับสนุนให้พนักงานมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดความชำนาญ	87.5	12.5
12	การมีความเพียรพยายาม มุมานะ มีแรงใฝ่ดี และมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ในการทำงาน	95.8	4.2

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นที่ก่อให้เกิดการสร้างรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง	เห็นด้วยร้อยละ	ไม่เห็นด้วยร้อยละ
1	องค์กรมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เหมาะสมให้บุคคลมีความรับผิดชอบและได้เรียนรู้	83.3	16.7
2	การจัดสายบังคับบัญชาขององค์กรไม่ซับซ้อนส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว	87.5	12.5
3	ผู้บริหารแต่ละระดับทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง และผู้ชี้แนะและรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	87.5	12.5
4	ผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งการยอมรับความคิดของพนักงาน	87.5	12.5
5	การที่องค์กรรับแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ	91.7	8.3
6	การให้อิสระทางความคิดในการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	87.5	12.5
7	การปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการคิด เจตคติ ทัศนคติ กระบวนการของผู้บริหาร	83.3	16.7
8	การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองและการปฏิบัติงาน	87.5	12.5
9	การใช้เทคโนโลยีในตัดสินใจและบริหารเพื่อเป็นการสร้างคุณค่าและสร้างศักยภาพในความได้เปรียบต่อการแข่งขันทางการตลาด	83.3	16.7
10	ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิดการตัดสินใจในชีวิตประชาชนและในงานธุรกิจ	91.7	8.3
11	การมุ่งเน้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร	91.7	8.3
12	การให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น รวมถึงคู่แข่งทางธุรกิจ	87.5	12.5

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นที่ก่อให้เกิดการสร้างและสานวิสัยทัศน์	เห็นด้วยร้อยละ	ไม่เห็นด้วยร้อยละ
1	การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงาน โดยทุกคนยอมรับและมองเห็นไปในทิศทางเดียว	91.7	8.3
2	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็นได้	95.8	4.2
3	การสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงาน	95.8	4.2
4	การชี้ให้ทุกคนเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่อนาคตที่ดีขึ้น	87.5	12.5
5	การให้โอกาสบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น และเสนอความต้องการของบุคลากรในเรื่องการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และการพัฒนาระบบงาน	95.8	4.2
6	สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน	87.5	12.5
7	การกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ	87.5	12.5
8	การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงบวกสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป	87.5	12.5
9	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในกระบวนการทำงาน	95.8	4.2
10	การเรียนรู้การสร้างวิสัยทัศน์	87.5	12.5
11	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมโดยมีการยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น	87.5	12.5

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นที่ก่อให้เกิดการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	เห็นด้วยร้อยละ	ไม่เห็นด้วยร้อยละ
1	การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่าย ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต, อี-เมล, ประชุมกลุ่มย่อย ฯลฯ	95.8	4.2
2	การให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม	87.5	12.5
3	การที่ผู้บริหารงาน และผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานและ การเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน	100	-
4	การร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง เช่น ปัญหาในงาน คุณภาพงาน คุณภาพผลผลิตหรือการแข่งขันทาง การตลาด	100	-
5	การเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างทำงานจะมีผลในเชิง ปฏิบัติค่อนข้างสูง ค่าใช้จ่ายต่ำ มีความเป็นกันเองสูง แต่ยังคงเน้นความเป็นระบบ	95.8	4.2
6	มีการเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน	95.8	4.2
7	การใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม หัวหน้าทีม การมีความสามารถ มีความเข้าใจ ในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน	79.2	20.8
8	การจัดทำศูนย์ระบบข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร และสามารถ Access ข้อมูลได้	87.5	12.5
9	การอภิปรายโต้แย้งอย่างมีเหตุผล มีส่วนช่วยให้เกิด ความเข้าใจและเกิดการสะสมของการเรียนรู้	95.8	4.2
10	การคิด โดยผ่านกระบวนการกลุ่มจะก่อให้เกิดการ ยอมรับลดแรงต่อต้านแนวความคิดของเพื่อนร่วมงาน	87.5	12.5
11	การป้อนความคิดมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน และผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	95.8	4.2

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นที่ก่อให้เกิดการสร้างความคิดความเข้าใจ เชิงระบบ	เห็นด้วยร้อยละ	ไม่เห็นด้วยร้อยละ
1	การวางแนวทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดย การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า	95.8	4.2
2	การกระจายอำนาจขององค์กรและมอบหมายงานที่เอื้อ ให้บุคคลมีความรับผิดชอบและได้เรียนรู้	83.3	16.7
3	การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้ อย่างชัดเจน	95.8	4.2
4	การปรับทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาโรงงานให้มีมาตรฐาน	95.8	4.2
5	การวิเคราะห์หรือให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างสรรค์ และพัฒนาโรงงาน	95.8	4.2
6	การปรับปรุงกระบวนการเพื่อบริการลูกค้า	95.8	4.2
7	การทำงานต้องมีการวางแผนระยะยาว เพื่อปรับความ สมดุลในอนาคต	95.8	4.2
8	การลดเวลาในการทำงาน โดยผลผลิตหรือผลลัพธ์คงเดิม	83.3	16.7
9	กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงจะช่วยกระตุ้นให้ พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	87.5	12.5
10	กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงยังมีผลเร่งให้เกิด ความเสื่อมได้เร็วขึ้นเช่นกัน	70.8	29.2
11	การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มา บูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ เป็นการพัฒนานำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงที่ดี	95.8	4.2
12	ระบบในธุรกิจอุตสาหกรรมต้องมีความรู้ความเข้าใจ ควบคุมได้ ตั้งเกณฑ์มาตรฐานได้ สามารถลงมือ เปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้นได้	95.8	4.2
13	การคิดเชิงระบบเป็นต้นทุนทางปัญญาที่ผู้บริหาร ทุกคนจำเป็นต้องมี	95.8	4.2
14	กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงสามารถนำไปใช้ ในการทำงาน	95.8	4.2

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในทั้ง 5 หลักการของเซนเก โดยจำแนกในแต่ละหลักการ ได้ดังนี้

หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตามเกณฑ์ ร้อยละ 80 จำนวน 12 ข้อ จากจำนวนข้อทั้งหมด 12 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญได้มีการปรับแก้ของเดิม 1 ข้อ และเสนอประเด็นเพิ่มเติม 2 ข้อ คือ การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารงานโดยใช้วางจรรยาของเดิมมี้ง โดยประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข รวมเป็น 14 ข้อ ใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2

หลักการที่ 2 รูปแบบวิธีคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตามเกณฑ์ร้อยละ 80 จำนวน 12 ข้อ จากจำนวนข้อทั้งหมด 12 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญได้เสนอประเด็นเพิ่มเติมจำนวน 3 ข้อ คือ การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยให้การชมเชยหรือรางวัล ผู้บริหารมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร (Change Management) และการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างถึงการแสดงออกทางความคิด และมุมมองใหม่ ๆ รวมเป็น 15 ข้อ ใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2

หลักการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตามเกณฑ์ ร้อยละ 80 จำนวน 11 ข้อ จากจำนวนข้อทั้งหมด 11 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญได้เสนอประเด็นเพิ่มเติม จำนวน 3 ข้อ คือ การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การสื่อสารให้หน่วยงานในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์ให้ส่งเสริมสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และการหาโอกาสพิเศษในการชี้แจงความก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์กรตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนด รวมเป็น 14 ข้อ ใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2

หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตามเกณฑ์ ร้อยละ 80 จำนวน 10 ข้อ จากจำนวนข้อทั้งหมด 11 ข้อ จึงตัดทิ้ง 1 ข้อ และผู้เชี่ยวชาญได้เสนอ ประเด็นเพิ่มเติมอีก 6 ข้อ คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ การนำ ข้อผิดพลาดและการล้มเหลวในการปฏิบัติงานมาเป็นบทเรียนในการพัฒนาทีมงาน การสร้างความ ไว้วางใจของทีมงานในองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประ โยชน์ต่อการเรียนรู้ และ พัฒนาทีมงานของคนในองค์กร การสนับสนุนนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร และการปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัยและการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉินร่วมกัน รวมเป็น 16 ข้อ ใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2

หลักการที่ 5 ความคิดเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตามเกณฑ์ ร้อยละ 80 จำนวน 13 ข้อ จากจำนวนข้อทั้งหมด 14 ข้อ จึงตัดข้อที่ไม่ผ่านเกณฑ์ออก 1 ข้อ และ

ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอประเด็นเพิ่มเติมอีก 3 ข้อ คือ มีมิติสะท้อนความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ เช่น การแสวงหาข้อมูล และการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์รวมทั้งการแปลความคิดไปสู่การปฏิบัติ ความเข้าใจความสัมพันธ์ของผลผลิต และภารกิจแต่ละคนกับผลรวมขององค์กร และการสร้างความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร รวมเป็น 15 ข้อ ใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด

ข้อ	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงาน เทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด	Mdn	I.R.
	<b>การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ</b>		
1	การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน	5.00	0.00
2	การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อพนักงานจะได้เป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญในงานหน้าที่ความรับผิดชอบ	5.00	0.00
3	การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน	5.00	0.00
4	การพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนอย่างเป็นระบบ สามารถคิดและมองเห็นผลกระทบที่มาจากการทำงาน/ ปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร	5.00	0.75
5	การส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้และทักษะในขณะที่ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จของงาน	5.00	1.00
6	การส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสนใจ & แสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมุ่งมั่น และกระตือรือร้น	5.00	1.00
7	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร เพื่อการพัฒนาตนเอง ทีมงานและองค์กร โดยมุ่งมั่นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการร่วมกัน	5.00	1.00
8	การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	5.00	1.00
9	การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงานของพนักงานหรือโดยรวมร่วมกัน	4.50	1.00



ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงาน เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด	Mdn	I.R.
10	การสนับสนุนให้พนักงานมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดความชำนาญ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ	4.50	1.00
11	การตื่นตัวและหยั่งรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ของพนักงานอยู่ตลอดเวลา	4.00	0.00
12	การส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ	4.00	1.00
13	การมีความเพียรพยายาม มุมานะ มีแรงไฟดี และมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ส่วนตัว เกี่ยวกับงานในองค์กร	4.00	1.00
14	การบริหารงานโดยใช้วงจรของเคมมิ่ง โดยประกอบด้วยขั้นตอน การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข	4.00	1.00
<b>รูปแบบวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง</b>			
1	องค์กรมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจน ให้บุคคลมีความรับผิดชอบและได้เรียนรู้	5.00	1.00
2	ผู้บริหารแต่ละระดับทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง และผู้ชี้แนะ และรวมทั้ง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	5.00	1.00
3	การปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการคิด เจตคติ ทักษะ ทักษะของ ผู้บริหาร ให้เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	5.00	1.00
4	การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองและในการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
5	การมุ่งมั่นในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร	5.00	1.00
6	การให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น รวมถึงคู่แข่ง ทางธุรกิจ	5.00	1.00
7	การจัดสายบังคับบัญชาขององค์กร ไม่ซับซ้อนส่งเสริมให้เกิด การสื่อสารและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว	4.50	1.00
8	ผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ตลอดจน ส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้ง การยอมรับความคิดของพนักงาน	4.50	1.00
9	การให้อิสระทางความคิดในการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้สอดคล้องกับ ความต้องการของลูกค้า	4.50	1.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงาน เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด	Mdn	I.R.
10	การใช้เทคโนโลยีในตัดสินใจและบริหารเพื่อเป็นการสร้างคุณค่าและ สร้างศักยภาพในความสามารถได้เปรียบต่อการแข่งขันทางการตลาด	4.50	1.00
11	ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิดการตัดสินใจในชีวิตประชาชนและในงานธุรกิจ	4.50	1.00
12	การที่องค์กรรับแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เพื่อรับทราบแนวคิด และเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ	4.00	1.00
13	การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยให้ การชมเชยหรือรางวัล	4.00	1.00
14	ผู้บริหารมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร (Change Managers)	4.00	1.00
15	การจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างถึงการแสดงออกทางความคิดและมุมมอง ใหม่ๆ	4.00	1.00
<b>การสร้างและสานวิสัยทัศน์</b>			
1	การกำหนดวิสัยทัศน์ของ โรงงาน โดยพนักงานยอมรับและมองเห็น ไปในทิศทางเดียว และเชื่อ ในวิสัยทัศน์	5.00	0.00
2	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและ ร่วมแสดงความคิดเห็นได้	5.00	1.00
3	การสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงาน และรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้แผนบรรลุผล	5.00	1.00
4	การชี้ให้ทุกคนเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา และ เปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่อนาคตที่ดีขึ้น	5.00	1.00
5	การกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆ	5.00	1.00
6	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในกระบวนการทำงานของทีม	5.00	1.00
7	การเรียนรู้การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว, วิสัยทัศน์ทีมให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กร	5.00	1.00
8	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยมีการยอมรับและเคารพความคิดเห็นของ คนอื่น และการเปิดใจให้พร้อมในการแสดงความคิดเห็น	5.00	1.00

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงาน เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด	Mdn	I.R.
9	การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	5.00	1.00
10	การสื่อสารให้หน่วยงานในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์ให้ส่งเสริม สนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร	5.00	1.00
11	สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน	4.50	1.00
12	การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงบวกร่วมกันของสมาชิกในองค์กรสามารถ สร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป	4.50	1.00
13	การหาโอกาสพิเศษในการชี้แจงความก้าวหน้าในการดำเนินงานของ องค์กรตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่กำหนด	4.50	1.00
14	การให้โอกาสบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น และเสนอความ ต้องการของบุคลากร ในเรื่องการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และ การพัฒนากระบวนการ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.00	1.00
1	การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้วยวิธีการง่าย ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต, อี-เมล, ประชุมกลุ่มย่อย, การทำ กิจกรรม QC ทั้งองค์กร ฯลฯ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการร่วมกัน	5.00	1.00
2	การให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม และมีประวัติของ การทำงานเป็นทีม	5.00	1.00
3	การที่ผู้บริหารงาน และผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานและการเรียนรู้และ แก้ปัญหาาร่วมกัน	5.00	1.00
4	การร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง เช่น ปัญหาในงานคุณภาพงาน คุณภาพผลผลิตหรือการแข่งขันทางการตลาด	5.00	1.00
5	การเรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาาร่วมกันในระหว่างทำงานจะมีผลในเชิง ปฏิบัติค่อนข้างสูง ค่าใช้จ่ายต่ำ มีความเป็นกันเองสูงแต่ยังคงเน้นความ เป็นระบบ	5.00	1.00
6	การสร้างควมไว้วางใจของทีมงานในองค์กร	5.00	1.00

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงาน เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด	Mdn	I.R.
7	การปฏิบัติงานใน โรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัยและ การฝึกซ้อมแผนฉุกเฉินร่วมกัน	5.00	1.00
8	การอภิปรายโต้แย้งอย่างมีเหตุผล ในบรรยากาศที่เปิดกว้างปราศจาก ความกังวลที่จะถูกวิพากษ์วิจารณ์ มีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจและ เกิดการสะสมของการเรียนรู้	4.50	1.00
9	การนำข้อผิดพลาด และการล้มเหลว ในการปฏิบัติงานมาเป็นบทเรียน ในการพัฒนาทีมงาน	4.50	1.00
10	สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประ โยชน์ต่อการเรียนรู้ และพัฒนา ทีมงานของคนในองค์กร	4.50	1.00
11	การสนับสนุนนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร	4.50	1.00
12	มีการเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหา ร่วมกัน & ต่อยอดทางด้านความคิดของสมาชิกทีม	4.00	1.00
13	การจัดทำศูนย์ระบบข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร และสามารถ Access ข้อมูลได้	4.00	1.00
14	การคิด โดยผ่านกระบวนการกลุ่มจะทำให้ ได้มุมมองพร้อมร่วมกัน ทำให้สมาชิกทีมได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิด&มุมมองที่เปิดกว้างขึ้น เกิดการ ยอมรับลดแรงต่อต้านแนวความคิดของเพื่อนร่วมงาน	4.00	1.00
15	การป้อนความคิดมาใช้ประ โยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกันและผลักดัน ให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.00	1.00
16	การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างทีมขายให้มีประสิทธิภาพ	4.00	1.00
<b>ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ</b>			
1	การสร้างความรู้ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และทั่วทั้งองค์กร	5.00	0.00
2	การวางแนวทางขององค์กร ให้มุ่ง ไปทางเดียวกัน โดยการกำหนดทิศทาง เชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร	5.00	1.00
3	การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงาน ได้อย่างชัดเจน โดย สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร	5.00	1.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงาน เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด	Mdn	I.R.
4	การปรับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นความสำเร็จมิใช่เพียงแต่ความอยู่รอด	5.00	1.00
5	การวิเคราะห์หรือให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาโรงงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	5.00	1.00
6	การปรับปรุงกระบวนการบริการลูกค้าและเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า โดยมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของกระบวนการบริการที่จะมีผลกระทบต่อลูกค้า	5.00	1.00
7	การทำงานต้องมีการวางแผนระยะยาว เพื่อปรับความสมดุลในอนาคต	5.00	1.00
8	การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่โดยมีการมองและคิดในมุมมองที่ต่างไปจากเดิม เป็นการพัฒนานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี	5.00	1.00
9	ระบบในธุรกิจอุตสาหกรรมต้องมีความรู้ความเข้าใจ ควบคุมได้ ตั้งเกณฑ์มาตรฐานได้ สามารถลงมือเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้นได้	5.00	1.00
10	การคิดเชิงระบบเป็นต้นทุนทางปัญญา และเป็น Key Competency ที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี	5.00	1.00
11	กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงในทางบวกจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.50	1.00
12	การลดเวลาในการทำงานโดยผลผลิตหรือผลลัพธ์คงเดิมจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการ โครงสร้าง,ระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	4.00	1.00
13	กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ เพื่อให้คนในองค์กรได้ทราบและมุ่งเน้นการกระทำ/พฤติกรรมที่ถูกต้องอย่างชัดเจน	4.00	1.00
14	มีมิติสะท้อนความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ เช่น การแสวงหาข้อมูลและการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ รวมทั้งการแปลความคิดไปสู่การปฏิบัติ	4.00	1.00
15	ความเข้าใจความสัมพันธ์ของผลผลิตและภารกิจแต่ละคนกับผลรวมขององค์กร	4.00	1.00

จากตารางที่ 2 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 เกี่ยวกับรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด มีข้อที่มีค่ามัธยฐาน 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา มีจำนวนทั้งสิ้น 71 ประเด็น โดยไม่พบข้อที่ไม่เข้าเกณฑ์ จำแนกเป็นหลักการได้ดังนี้

หลักการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามเกณฑ์มีจำนวนทั้งสิ้น 14 ประเด็น

หลักการที่ 2 รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามเกณฑ์มีจำนวนทั้งสิ้น 15 ประเด็น

หลักการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามเกณฑ์มีจำนวนทั้งสิ้น 14 ประเด็น

หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามเกณฑ์มีจำนวนทั้งสิ้น 16 ประเด็น

หลักการที่ 5 ความคิดเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามเกณฑ์มีจำนวนทั้งสิ้น 15 ประเด็น

จากการวิเคราะห์หาคำตอบโดยใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3 การวิเคราะห์คำตอบในรอบนี้เป็นการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในแต่ละข้อของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ทบทวนจากการตอบในรอบที่ 2 เปรียบเทียบกับคำตอบของกลุ่ม โดยผู้เชี่ยวชาญสามารถพิจารณาเกี่ยวกับค่ามัธยฐานของกลุ่ม และระดับความคิดเห็นของตนเองในรอบที่ 2 หากการตอบในรอบที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญยืนยันในคำตอบเดิมซึ่งแตกต่างจากคำตอบของกลุ่ม ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้เชี่ยวชาญระบุ เหตุผลของการยืนยันคำตอบเดิมด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 3 นี้แสดงไว้ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด

ข้อ	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงาน เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด	Mdn	I.R.
	<b>การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ</b>		
1	การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน	5.00	0.00
2	การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อพนักงานจะได้เป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญในงานหน้าที่ความรับผิดชอบ	5.00	0.00
3	การพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนอย่างเป็นระบบ สามารถคิดและมองเห็นผลกระทบที่มาจากการทำงาน ปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร	5.00	0.75
4	การส่งเสริมให้พนักงาน ใช้ความรู้และทักษะ ในขณะที่ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จของงาน	5.00	1.00
5	การส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสนใจ &แสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมุ่งมั่น และกระตือรือร้น	5.00	0.75
6	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร เพื่อการพัฒนาตนเอง ทีมงาน และองค์กร โดยมุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน	5.00	1.00
7	การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	5.00	1.00
8	การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน	5.00	0.00
9	การสนับสนุนให้พนักงานมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดความชำนาญ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ	4.50	1.00
10	การส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ	4.00	1.00
11	การตื่นตัวและหยั่งรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ของพนักงานอยู่ตลอดเวลา	4.00	0.00
12	การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงานของพนักงานหรือโดยรวมร่วมกัน	4.00	1.00
13	การมีความเพียรพยายาม มุมานะ มีแรงใฝ่ดี และมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ส่วนตัวเกี่ยวกับงานในองค์กร	4.00	1.00
14	การบริหารงานโดยใช้วงจรของเดมมิงโดยประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข	4.00	1.00

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงาน เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด	Mdn	I.R.
<b>รูปแบบวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง</b>			
1	การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยให้ การชมเชยหรือรางวัล	5.00	0.00
2	องค์กรมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจน ให้บุคคลมีความรับผิดชอบและได้เรียนรู้	5.00	1.00
3	ผู้บริหารแต่ละระดับทำหน้าที่เป็นที่เล็ง และผู้ชี้แนะ และรวมทั้ง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	5.00	1.00
4	การปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการคิด เจตคติ ทักษะคิด กระบวนการทัศน์ของ ผู้บริหาร ให้เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	5.00	1.00
5	การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองและในการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
6	การมุ่งเน้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร	4.50	1.00
7	การให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น รวมถึงคู่แข่งทาง ธุรกิจ	4.50	1.00
8	การจัดสายบังคับบัญชาขององค์กร ไม่ซับซ้อนส่งเสริมให้เกิดการ สื่อสารและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว	4.50	1.00
9	ผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ตลอดจน ส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้ง การยอมรับความคิดของพนักงาน	4.50	1.00
10	การให้อิสระทางความคิดในการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้สอดคล้องกับ ความต้องการของลูกค้า	4.50	1.00
11	การใช้เทคโนโลยีในตัวสินค้าและบริหารเพื่อเป็นการสร้างคุณค่าและ สร้างศักยภาพในความได้เปรียบต่อการแข่งขันทางการตลาด	4.50	1.00
12	ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิดการตัดสินใจในชีวิตประชาชนและในงานธุรกิจ	4.50	1.00
13	การที่องค์กรรับแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เพื่อรับทราบแนวคิด และเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ	4.00	1.00
14	ผู้บริหารมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร (Change Manages)	4.00	1.00
15	การจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างถึงการแสดงออกทางความคิดและมุมมองใหม่ ๆ	4.00	1.00



## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงาน เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด	Mdn	I.R.
	<b>การสร้างและสถานวิสัยทัศน์</b>		
1	การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงาน โดยพนักงานยอมรับและมองเห็น ไปในทิศทางเดียวกัน และเชื่อในวิสัยทัศน์	5.00	0.00
2	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและ ร่วมแสดงความคิดเห็นได้	5.00	0.00
3	การสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงาน และรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้แผนบรรลุผล	5.00	0.00
4	การชี้ให้ทุกคนเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา และ เปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่อนาคตที่ดีขึ้น	5.00	0.00
5	การกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆ	5.00	0.00
6	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในกระบวนการทำงานของทีม	5.00	0.75
7	การเรียนรู้การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว, วิสัยทัศน์ทีม ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กร	5.00	1.00
8	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมโดยมีการยอมรับและเคารพความคิดเห็นของ คนอื่น และการเปิดใจให้พร้อมในการแสดงความคิดเห็น	5.00	1.00
9	การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	5.00	1.00
10	การสื่อสารให้หน่วยงานในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์ให้ส่งเสริม สนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร	5.00	1.00
11	สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน	4.50	1.00
12	การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงบวกร่วมกันของสมาชิกในองค์กรสามารถ สร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป	4.50	1.00
13	การหาโอกาสพิเศษในการชี้แจงความก้าวหน้าในการดำเนินงานของ องค์กรตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่กำหนด	4.50	1.00
14	การให้โอกาสบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น และเสนอความ ต้องการของบุคลากรในเรื่องการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และ การพัฒนาระบบงาน	4.00	1.00

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงาน เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด	Mdn	I.R.
	<b>การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>		
1	การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่าย ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต, อี-เมล, ประชุมกลุ่มย่อย, การทำกิจกรรม QC ทั้งองค์กร ฯลฯ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการร่วมกัน	5.00	1.00
2	การให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม และมีสปิริตของการทำงานเป็นทีม	5.00	1.00
3	การที่ผู้บริหารงาน และผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานและการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน	5.00	1.00
4	การร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง เช่น ปัญหาในงานคุณภาพงานคุณภาพผลผลิตหรือการแข่งขันทางการตลาด	5.00	1.00
5	การเรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาร่วมกันในระหว่างทำงานจะมีผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง ค่าใช้จ่ายต่ำ มีความเป็นกันเองสูงแต่ยังคงเน้นความเป็นระบบ	5.00	1.00
6	การสร้างควมไว้วางใจของทีมงานในองค์กร	4.50	1.00
7	การปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัยและการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉินร่วมกัน	4.50	1.00
8	การอภิปรายโต้แย้งอย่างมีเหตุผลในบรรยากาศที่เปิดกว้างปราศจากความกังวลที่จะถูกวิพากษ์วิจารณ์ มีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจและเกิดการสะสมของการเรียนรู้	4.50	1.00
9	การนำข้อผิดพลาด และการล้มเหลวในการปฏิบัติงานมาเป็นบทเรียนในการพัฒนาทีมงาน	4.50	1.00
10	สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประ โยชน์ต่อการเรียนรู้ และพัฒนาทีมงานของคนในองค์กร	4.50	1.00
11	การสนับสนุนนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร	4.50	1.00
12	มีการเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน & ค่อยอดทางด้านความคิดของสมาชิกทีม	4.00	1.00
13	การจัดทำศูนย์ระบบข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร และสามารถ Access ข้อมูลได้	4.00	1.00

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงาน	Mdn	I.R.
<b>เขตนิยมอุตสาหกรรมมาบตาพุด</b>			
14	การคิดโดยผ่านกระบวนการกลุ่มจะทำให้ได้มองภาพรวมร่วมกันทำให้สมาชิกทีมได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างขึ้น เกิดการยอมรับลดแรงต่อต้านแนวความคิดของเพื่อนร่วมงาน	4.00	1.00
15	การป้อนความคิดมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกันและผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.00	1.00
16	การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างทีมขายให้มีประสิทธิภาพ	4.00	1.00
<b>ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ</b>			
1	การวางแนวทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร	5.00	0.00
2	การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร	5.00	0.00
3	การปรับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นความสำเร็จมิใช่เพียงแต่ความอยู่รอด	5.00	0.00
4	การวิเคราะห์หรือให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาโรงงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	5.00	0.00
5	การปรับปรุงกระบวนการบริการลูกค้าและเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า โดยมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของกระบวนการบริการที่จะมีผลกระทบต่อลูกค้า	5.00	0.75
6	การทำงานต้องมีการวางแผนระยะยาว เพื่อปรับความสมดุลในอนาคต	5.00	1.00
7	การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่โดยมีการมองและคิดในมุมมองที่ต่างไปจากเดิม เป็นการพัฒนานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี	5.00	1.00
8	ระบบในธุรกิจอุตสาหกรรมต้องมีความรู้ความเข้าใจ ควบคุมได้ ตั้งเกณฑ์มาตรฐานได้ สามารถลงมือเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้นได้	5.00	1.00
9	การคิดเชิงระบบเป็นต้นทุนทางปัญญา และเป็น Key Competency ที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี	5.00	1.00

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงาน เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด	Mdn	I.R.
10	การสร้างความรู้ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และทั่วทั้งองค์กร	5.00	1.00
11	กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงในทางบวกจะช่วยกระตุ้นให้ พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.50	1.00
12	การลดเวลาในการทำงานโดยผลผลิตหรือผลลัพ์คงเดิมจากการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการ โครงสร้าง,ระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	4.00	1.00
13	กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงสามารถนำไปใช้ในการทำงาน ได้ เพื่อให้คนในองค์กรได้ทราบและมุ่งเน้นการกระทำ/ พฤติกรรมที่ ถูกต้องอย่างชัดเจน	4.00	1.00
14	มีมิติสะท้อนความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ เช่น การแสวงหา ข้อมูลและการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ รวมทั้งการแปลความคิด ไปสู่ การปฏิบัติ	4.00	1.00
15	ความเข้าใจความสัมพันธ์ของผลผลิตและการกินแต่ละคนกับผลรวม ขององค์กร	4.00	1.00

จากตารางที่ 3 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด มีข้อที่มีมัธยฐาน 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่าง  
ควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา มีจำนวนทั้งสิ้น 71 ประเด็นย่อย จำแนกเป็นหลักการได้ดังนี้

หลักการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้  
ความสำคัญ 8 ประเด็น ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงาน จะทำให้องค์กรก้าวสู่  
ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน การสร้างเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่าง  
ต่อเนื่อง เพื่อพนักงานจะได้เป็นผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ การพัฒนาพนักงาน  
ให้มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนอย่างเป็นระบบ สามารถคิดและมองเห็น  
ผลกระทบที่มาจากการทำงาน/ ปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร การส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้  
และทักษะในขณะที่ปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จของงาน การส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสนใจ  
และแสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมุ่งมั่นและกระตือรือร้น  
การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร เพื่อการพัฒนาตนเอง ทีมงานและองค์กร โดยมุ่งเน้นการบรรลุ

ผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

หลักการที่ 2 รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญจำนวน 6 ประเด็น ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยการให้การชมเชยหรือรางวัล องค์กรมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจนให้บุคคลมีความรับผิดชอบและได้เรียนรู้ ผู้บริหารแต่ละระดับทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง และผู้ชี้แนะ และรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการคิด เจตคติ ทักษะ กระบวนการของผู้บริหารให้เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองและการปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร และการให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น รวมถึงคู่แข่งทางธุรกิจ

หลักการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญจำนวน 10 ประเด็น ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงาน โดยพนักงานยอมรับและมองเห็นไปในทิศทางเดียว และเชื่อในวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และร่วมแสดงความคิดเห็น การสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้แผนบรรลุผล การชี้ให้ทุกคนเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่อนาคตที่ดีขึ้น การกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในกระบวนการทำงานของทีม การเรียนรู้การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล, วิสัยทัศน์ทีมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยมีการยอมรับและเคารพความคิดเห็นของคนอื่น และการเปิดใจให้พร้อมในการแสดงความคิดเห็น การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และการสื่อสารให้หน่วยงานในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์ให้ส่งเสริมสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญจำนวน 7 ประเด็น ได้แก่ การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่าย ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต อี-เมล ประชุมกลุ่มย่อย การทำกิจกรรม QC ทั้งองค์กร ฯลฯ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการร่วมกัน การให้บุคลากรและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม และมีสปริตของการทำงานเป็นทีม การที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานและการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน การร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง เช่น ปัญหาในงาน คุณภาพงาน คุณภาพผลผลิต หรือการแข่งขันทางการตลาด การเรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาาร่วมกันในระหว่างทำงาน จะมีผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง ค่าใช้จ่ายต่ำ มีความเป็นกันเองสูง แต่ยังคงเน้นความเป็นระบบ

การสร้างควมไว้วางใจของทีมงานในองค์กร และการปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัยและการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉินร่วมกัน

หลักการที่ 5 ความคิดเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญจำนวน 10 ประเด็น ได้แก่ การวางแนวทางขององค์กรใหม่ ๆ ไปทางเดียวกัน โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร การปรับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นความสำเร็จมิใช่เพียงแต่ความอยู่รอด การวิเคราะห์หรือให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาโรงงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การปรับปรุงกระบวนการบริการลูกค้าและเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า โดยมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของกระบวนการบริการที่จะมีผลกระทบต่อลูกค้า การทำงานต้องมีการวางแผนระยะยาว เพื่อปรับความสมดุลในอนาคต การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่โดยมีการมองและคิดในมุมมองที่ต่างไปจากเดิม เป็นการพัฒนานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี ระบบในธุรกิจอุตสาหกรรมต้องมีความรู้ความเข้าใจ ควบคุมได้ ตั้งเกณฑ์มาตรฐานได้ สามารถลงมือเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ การคิดเชิงระบบเป็นต้นทุนทางปัญญา และเป็น Key Competency ที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี รวมทั้งการสร้างความรู้ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และทั่วทั้งองค์กร

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทดสอบความเหมาะสมการนำไปใช้ของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการทดสอบการนำไปใช้ของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงงาน เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด และพนักงานกลุ่ม QC ทำการสุ่มตัวอย่างไว้แล้วจำนวน 48 คน จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจำนวน 40 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.33 โดยมีค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด เกี่ยวกับรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุดเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด

ข้อ	ระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุดไปปฏิบัติจริง	X	S.D.
<b>การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ</b>			
1	การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อพนักงานจะได้เป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญในงานหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.58	0.58
2	การบริหารงานโดยใช้วงจรของเดมมิ่ง โดยประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข	4.56	0.58
3	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร เพื่อการพัฒนาตนเอง ทีมงานและองค์กร โดยมุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน	4.52	0.54
4	การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน	4.52	0.58
5	การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน	4.52	0.62
6	การส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้และทักษะในขณะที่ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จของงาน	4.48	0.55
7	การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.44	0.58
8	การพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนอย่างเป็นระบบ สามารถคิดและมองเห็นผลกระทบที่มาจาก การกระทำ ปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร	4.44	0.77
9	การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงานของพนักงานหรือ โดยรวมร่วมกัน	4.35	0.73
10	การสนับสนุนให้พนักงานมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดความชำนาญ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ	4.29	0.74
11	การส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ	4.23	0.78
12	การส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสนใจและแสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมุ่งมั่น และกระตือรือร้น	4.18	0.76
13	การตื่นตัวและหยั่งรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ของพนักงานอยู่ตลอดเวลา	4.15	0.68

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	ระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาดัดไปปฏิบัติจริง	— X	S.D.
14	การมีความเห็นพยายาม มุมานะ มีแรงใฝ่ดี และมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ใน การทำงานของพนักงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ส่วนตนเกี่ยวกับงาน ในองค์กร	4.15	0.85
	รวม	4.39	0.46
<b>รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง</b>			
1	ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิดการตัดสินใจในชีวิตประชาชนและในงานธุรกิจ	4.48	0.62
2	ผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ตลอดจน ส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งการยอมรับ ความคิดของพนักงาน	4.38	0.82
3	การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองและการปฏิบัติงาน	4.35	0.48
4	การปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการคิด เจตคติ ทักษะ ทักษะของ ผู้บริหาร ให้เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	4.29	0.71
5	การมุ่งเน้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร	4.25	0.53
6	การใช้เทคโนโลยีในตัดสินใจและบริหารเพื่อเป็นการสร้างคุณค่าและ สร้างศักยภาพในความได้เปรียบต่อการแข่งขันทางการตลาด	4.25	0.64
7	การให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น รวมถึงคู่แข่งทางธุรกิจ	4.23	0.56
8	การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงาน ได้แสดงความคิดเห็น โดยให้ การชมเชยหรือรางวัล	4.23	0.75
9	องค์กรมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจนให้ บุคคลมีความรับผิดชอบและได้เรียนรู้	4.21	0.74
10	การที่องค์กรรับแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เพื่อรับทราบแนวคิดและ เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ	4.10	0.95
11	การให้อิสระทางความคิดในการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้สอดคล้องกับ ความต้องการของลูกค้า	4.06	0.69
12	ผู้บริหารแต่ละระดับทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง และผู้แนะ และรวมทั้งส่งเสริม ให้เกิดการเรียนรู้	4.04	1.01



ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	ระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของ โรงงานอุตสาหกรรมมาพัฒนาไปปฏิบัติจริง	— X	S.D.
13	ผู้บริหารมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร (Change Manages)	3.90	0.75
14	การจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างถึงการแสดงออกทางความคิดและมุมมองใหม่ๆ	3.88	0.87
15	การจัดสายบังคับบัญชาขององค์กร ไม่ซับซ้อนส่งเสริมให้เกิดการสื่อสาร และเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว	3.65	1.20
	รวม	4.15	0.51
	<b>การสร้างและสถานวิสัยทัศน์</b>		
1	การกำหนดวิสัยทัศน์ของ โรงงาน โดยพนักงานยอมรับและมองเห็น ไปใน ทิศทางเดียวกัน และเชื่อ ในวิสัยทัศน์	4.63	0.64
2	การสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงาน และรู้สึกเป็น ส่วนหนึ่งที่จะทำให้แผนบรรลุผล	4.54	0.61
3	การสื่อสารให้หน่วยงานในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์ให้ส่งเสริมสนับสนุน การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.48	0.77
4	การชี้ให้ทุกคนเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่ดีขึ้น	4.38	0.57
5	การหาโอกาสพิเศษในการชี้แจงความก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์กร ตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่กำหนด	4.31	0.59
6	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและ ร่วมแสดงความคิดเห็นได้	4.29	0.71
7	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมโดยมีการยอมรับและเคารพความคิดเห็นของคนอื่น และการเปิดใจให้พร้อมในการแสดงความคิดเห็น	4.27	0.64
8	สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกัน และกัน	4.27	0.71
9	การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงบวกร่วมกันของสมาชิกในองค์กรสามารถสร้าง ความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป	4.23	0.63
10	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในกระบวนการทำงานของทีม	4.33	0.66

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	ระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาประยุกต์ไปปฏิบัติจริง	— X	S.D.
11	การเรียนรู้การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว, วิสัยทัศน์ทีมให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กร	4.23	0.72
12	การให้ออกาสบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น และเสนอความต้องการ ของบุคลากรในเรื่องการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และการพัฒนาระบบงาน	4.21	0.68
13	การกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการสร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ	4.17	0.95
14	การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.13	0.76
	รวม	4.32	0.49
	<b>การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>		
1	สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประ โยชน์ต่อการเรียนรู้ และพัฒนา ทีมงานของคนในองค์กร	4.61	0.54
2	การปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัยและการฝึกซ้อม แผนฉุกเฉินร่วมกัน	4.54	0.68
3	การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย วิธีการง่ายๆ เช่น อินเทอร์เน็ต, อี-เมล, ประชุมกลุ่มย่อย, การทำกิจกรรม QC ทั้งองค์กร ฯลฯ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการร่วมกัน	4.50	0.62
4	การสร้างควมไว้วางใจของทีมงานในองค์กร	4.46	0.58
5	การให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม และมีสปีริตของ การทำงานเป็นทีม	4.46	0.62
6	การที่ผู้บริหารงาน และผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานและการเรียนรู้และ แก้ปัญหาร่วมกัน	4.46	0.62
7	การป้อนความคิดมาใช้ประ โยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกันและผลักดันให้ องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.42	0.58
8	การสนับสนุนนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร	4.38	0.67
9	การจัดทำศูนย์ระบบข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร และสามารถ Access ข้อมูลได้	4.35	0.60

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	ระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาดัดแปลงไปปฏิบัติจริง	$\bar{X}$	S.D.
10	การคิดโดยผ่านกระบวนการกลุ่มจะทำให้ได้มองภาพรวมร่วมกันทำให้ สมาชิกทีมได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิด&มุมมองที่เปิดกว้างขึ้น เกิดการยอมรับ ลดแรงต่อต้านแนวความคิดของเพื่อนร่วมงาน	4.35	0.60
11	การเรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ในระหว่างทำงานจะมีผลในเชิง ปฏิบัติค่อนข้างสูง ค่าใช้จ่ายต่ำ มีความเป็นกันเองสูงแต่ยังคงเน้นความเป็น ระบบ	4.35	0.64
12	การร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง เช่น ปัญหาในงานคุณภาพงาน คุณภาพ ผลผลิตหรือการแข่งขันทางการตลาด	4.35	0.67
13	การนำข้อผิดพลาด และการล้มเหลวในการปฏิบัติงานมาเป็นบทเรียนใน การพัฒนาทีมงาน	4.33	0.66
14	มีการเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน & ต่อยอดทางด้านความคิดของสมาชิกทีม	4.21	0.71
15	การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างทีมขายให้มีประสิทธิภาพ	4.08	0.68
16	การอภิปรายโต้แย้งอย่างมีเหตุผล ในบรรยากาศที่เปิดกว้างปราศจากความ กังวลที่จะถูกวิพากษ์วิจารณ์ มีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจและเกิดการสะสม ของการเรียนรู้	4.08	0.82
	รวม	4.37	0.39
<b>ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ</b>			
1	การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ โดยมีการมองและคิดในมุมมองที่ต่างไปจากเดิม เป็นการพัฒนานำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงที่ดี	4.54	0.50
2	การวางแนวทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยการกำหนดทิศทาง เชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.54	0.65
3	การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน โดย สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร	4.52	0.62

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	ระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาทดลองไปปฏิบัติจริง	$\bar{X}$	S.D.
4	ระบบในธุรกิจอุตสาหกรรมต้องมีความรู้ความเข้าใจ ควบคุมได้ ตั้งเกณฑ์ มาตรฐานได้ สามารถลงมือเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้นได้	4.48	0.58
5	การคิดเชิงระบบเป็นต้นทุนทางปัญญา และเป็น Key Competency ที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี	4.46	0.68
6	การสร้างความรู้ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกันและ ทั่วทั้งองค์กร	4.42	0.68
7	การปรับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ตาม สถานการณ์ โดยมุ่งเน้นความสำเร็จไม่ใช่เพียงแต่ความอยู่รอด	4.40	0.68
8	กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงในทางบวกจะช่วยกระตุ้นให้พนักงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.33	0.63
9	การวิเคราะห์หรือให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาโรงงานให้ บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	4.32	0.62
10	กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ เพื่อให้คนในองค์กรได้ทราบและมุ่งเน้นการกระทำ พฤติกรรมที่ถูกต้อง อย่างชัดเจน	4.29	0.65
11	การทำงานต้องมีการวางแผนระยะยาว เพื่อปรับความสมดุลในอนาคต	4.27	0.64
12	มีมิติสะท้อนความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ เช่น การแสวงหาข้อมูล และการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ รวมทั้งการแปลความคิดไปสู่การปฏิบัติ	4.21	0.77
13	ความเข้าใจความสัมพันธ์ของผลผลิตและภารกิจแต่ละคนกับผลรวมของ องค์กร	4.21	0.82
14	การลดเวลาในการทำงานโดยผลผลิตหรือผลลัพธ์คงเดิมจากการปรับเปลี่ยน กระบวนการ โครงสร้าง,ระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	4.17	0.69
15	การปรับปรุงกระบวนการบริการลูกค้าและเข้าใจความต้องการที่แท้จริง ของลูกค้า โดยมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของกระบวนการบริการ ที่จะมีผลกระทบต่อลูกค้า	4.13	0.73
	รวม	4.35	0.47

จากตารางที่ 4 ความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด เกี่ยวกับรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด พบว่า ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ได้ให้ความสำคัญในแต่ละหลักการพอสรุปได้ดังนี้

หลักการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด แสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด ไปปฏิบัติจริงอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มีค่าเฉลี่ยทุกประเด็นเท่ากับ 4.39 โดยทั้ง 14 ประเด็นมีความเหมาะสมในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อพนักงานจะได้เป็นผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ การบริหารงานโดยใช้วงจรของเดมมิง ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร เพื่อการพัฒนาตนเองของทีมงานและองค์กร โดยมุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 3 อันดับสุดท้าย คือ การมีความเพียรพยายาม มุมานะ มีแรงไฟดี และมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ส่วนรวมเกี่ยวกับงานในองค์กร การค้นคว้าและหยั่งรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ของพนักงานอยู่ตลอดเวลา และส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสนใจ และแสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมุ่งมั่นและกระตือรือร้น

หลักการที่ 2 รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด แสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด ไปปฏิบัติจริง อยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มีค่าเฉลี่ยทุกประเด็นเท่ากับ 4.15 โดยทั้ง 15 ประเด็นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก คือ ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูลข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิดการตัดสินใจในชีวิตประจำวันและในงานธุรกิจ ผู้บริหารสนับสนุน และให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งการยอมรับความคิดของพนักงาน และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเอง และการปฏิบัติงาน ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 3 อันดับสุดท้าย คือ การจัดสายบังคับบัญชาขององค์กรไม่ซับซ้อน ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสาร และเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว การจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างถึงการแสดงออกทางความคิดและมุมมองใหม่ ๆ และผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร (Change Management)

หลักการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด แสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุดไปปฏิบัติจริง อยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มีค่าเฉลี่ยทุกประเด็นเท่ากับ 4.32 โดยทั้ง 14 ประเด็นมีความเหมาะสมในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นไปในทิศทางเดียวกัน และเชื่อในวิสัยทัศน์ การสร้างความรู้ดีร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงานและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้แผนบรรลุผล และการสื่อสารให้หน่วยงานในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์ ให้ส่งเสริมสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 3 อันดับสุดท้าย คือ การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ การให้ออกาสบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น และเสนอความต้องการของบุคลากรในเรื่องการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และการพัฒนาระบบงาน

หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด แสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุดไปปฏิบัติจริง อยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มีค่าเฉลี่ยทุกประเด็นเท่ากับ 4.37 โดยทั้ง 16 ประเด็น มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก คือ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และพัฒนาทีมงานของคนในองค์กร การปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัย และการชักชวนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่าย ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต อี-เมล ประชุมกลุ่มย่อย การทำกิจกรรม QC ทั้งองค์กร ฯลฯ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการร่วมกัน ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย คือ การอภิปรายโต้แย้งอย่างมีเหตุผล ในบรรยากาศที่เปิดกว้างปราศจากความกังวลที่จะถูกวิพากษ์วิจารณ์ มีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจและการสะสมของการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างทีมขายให้มีประสิทธิภาพ และมีการเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และต่อยอดทางด้านความคิดของสมาชิกทีม

หลักการที่ 5 ความคิดเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานอุตสาหกรรม แสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุดไปปฏิบัติจริง อยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มีค่าเฉลี่ยทุกประเด็นเท่ากับ 4.35 โดยทั้ง 15 ประเด็นมีความเหมาะสมในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก คือ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการขึ้น

เป็นความรู้ใหม่ โดยมีการมองและคิดในมุมมองที่ต่างไปจากเดิม เป็นการพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี การวางแนวทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และการกำหนดเป้าหมาย หรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย คือ การปรับปรุงกระบวนการบริการลูกค้า และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า โดยมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของกระบวนการบริการที่จะมีผลกระทบต่อลูกค้า การลดเวลาในการทำงานโดยผลผลิต หรือผลลัพธ์คงเดิมจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการโครงสร้าง ระบบ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และความเข้าใจความสัมพันธ์ของผลผลิต และภารกิจแต่ละคนกับผลรวมขององค์กร