

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย รวมทั้งเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์กรธุรกิจในประเทศไทยที่มีประสิทธิผลขององค์กรแตกต่างกัน

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) ตัวแปรอิสระ คือ ประสิทธิภาพขององค์กร ส่วนตัวแปรตาม คือ ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Senge (1990) ซึ่งประกอบด้วย ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 521 บริษัท (ข้อมูล ณ วันที่ 28 พ.ย. 2551) โดยผู้ตอบแบบสำรวจได้แก่ ผู้จัดการด้านงานบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ บริษัทละ 1 คน และ/หรือ ผู้จัดการงานด้านการเงิน/บัญชี บริษัทละ 1 คน ปรากฏว่ามีแบบสำรวจที่ใช้ได้จำนวนทั้งสิ้น 189 องค์กร หรือนับเป็นอัตราตอบกลับ (return rate) เท่ากับร้อยละ 36.27

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ส่วนด้วยกันคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลงบการเงินและข้อมูลสถิติทางการเงิน (แบบ 56-1) ปี 2550 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550) ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสำรวจขององค์กร ได้แก่ เพศ อายุ การทำงาน จำนวนบุคลากรในองค์กร และอื่น ๆ เป็นต้น
2. แบบประเมินประสิทธิผลขององค์กร จำนวน 20 ข้อ ใช้แบบประเมินของ อภิญา ตั้งเจริญยิ่ง (2548). ที่อาศัยแนวคิดของ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1994)
3. แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 49 ข้อ ดัดแปลงจาก แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ พัชรา บุรีเทศน์ (2549) ที่อาศัยแนวคิดของ Senge (1990)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยได้พบว่า

1. ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. องค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรสูง กับองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรต่ำมีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าแตกต่างกันทั้ง 5 ด้าน โดยองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรสูงมีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรต่ำทั้ง 5 ด้าน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์กรธุรกิจที่มีประสิทธิผลขององค์กรแตกต่างกัน ทำให้พบประเด็นที่เห็นสมควรนำมาอภิปรายดังนี้

จากผลการวิจัยที่พบว่า ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ทั้งนี้เป็นเพราะการจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นระบบเปิดที่ต้องติดต่อสัมพันธ์และปรับเปลี่ยนหลายส่วนในองค์กร เช่น การออกแบบงาน การทำงานเป็นทีม การปรับระบบ การมอบหรือเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ดังนั้นจึงมีความยากลำบากในการปฏิบัติในการผลักดันแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ พอสรุปได้ดังนี้ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543) ผลของการเรียนรู้ขององค์กรเป็นสิ่งที่ทราบได้ช้าและต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย แนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงอาจถูกผู้บริหาร หรือสมาชิกในองค์กรมองว่า เป็นแค่เพียงมาตรการป้องกันเชิงกลยุทธ์(Strategic Intervention) ประการหนึ่งเท่านั้น เหมือนกับการรื้อและปรับระบบ หรือ การลดขนาดกำลังคน อุปสรรคอีกประการหนึ่งคือ ความเป็นองค์กรขนาดใหญ่ การที่องค์กรมีขนาดใหญ่โต มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์กรตามอำนาจหน้าที่ตามสายงาน (Functional) มีลำดับชั้นมากมาย ด้วยกฎระเบียบนโยบายที่ไม่ยืดหยุ่น ซึ่งจะทำให้แย้งกับแนวความคิดพื้นฐานของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์งานโดยทีมอิสระ ชี้นำตนเอง หรือการทำงานเป็นกลุ่มโดยข้ามสายงาน ยิ่งองค์กรใดมีขนาดใหญ่ องค์กรประกอบด้านประชากรที่มีภูมิหลังทางการศึกษาและประสบการณ์ต่างกันมาก ก็จะมี

ยังทำให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นด้วยความล่าช้าและยากลำบาก เมื่อพิจารณาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพบว่า จำนวนพนักงานในองค์การมีจำนวนเฉลี่ยอยู่ที่ 1,816 คน โดยองค์การที่มีพนักงานมากที่สุด มีมากถึง 75,000 คน ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ ทำให้องค์การส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะตามที่กล่าวมาข้างต้น จึงส่งผลให้ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การธุรกิจในประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งผลการวิจัยที่ได้นี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กอปรยศ บุญชวดา (2547) ที่ทำการศึกษาคุณลักษณะขององค์การที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจตามแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด มหาชน มีคุณลักษณะสอดคล้องกับคุณลักษณะตามแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ และมีระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางเช่นกัน และคล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ วิมลรัตน์ อ่องล่อง (2547) ที่พบว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนการพัฒนากลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมของกลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลจิตเวช สังกัดกรมสุขภาพจิตอยู่ในระดับปานกลาง และผลการศึกษาของ สุภาวี เพ็ชรสกุล (2546 อ้างใน ทศพล บุญไศรย์, 2546) ที่ทำการศึกษาเรื่อง สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่คาดหวังขององค์การแห่งการเรียนรู้: โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประเภทสายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลใน 5 ด้าน คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ พบว่าผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน

จากผลการวิจัยที่พบว่า องค์การที่มีประสิทธิผลขององค์การสูง กับองค์การที่มีประสิทธิผลขององค์การต่ำมีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าแตกต่างกันทั้ง 5 ด้าน โดยองค์การที่มีประสิทธิผลขององค์การสูงมีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าองค์การที่มีประสิทธิผลขององค์การต่ำทั้ง 5 ด้าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า องค์การธุรกิจที่มีประสิทธิผลขององค์การสูง จะมีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในด้าน ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความคิดเชิงระบบ และ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน สูงกว่าองค์การธุรกิจที่มีประสิทธิผลขององค์การต่ำ ทั้งนี้เนื่องจาก องค์การธุรกิจนั้นจะประกอบไปด้วยบุคลากรขององค์การในระดับต่าง ๆ เมื่อองค์การมีประสิทธิผลสูง ทั้งในแง่ของ ด้านการผลิต อันพิจารณาจากอัตรากำไรต่อสินทรัพย์ (return on assets) ที่แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรของกิจการ ซึ่งมาจากการประเมินเชิงกาวินัย (objective measurement) และแง่ขององค์ประกอบ

ด้านความยืดหยุ่น ด้านความพอใจ ด้านการแข่งขัน และด้านการพัฒนา ที่มาจากการประเมินเชิงอัตวิสัย (subjective measurement) แสดงให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กรที่จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ มีความสามารถที่จะสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น มีการจัดฝึกอบรม หรือส่งพนักงานไปฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานอยู่เสมอ ซึ่งการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา (de Geus (1997 อ้างใน วิมลรัตน์ อ่องล่อง, 2547)) นอกจากนี้ องค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรสูง จะมีความยืดหยุ่นขององค์กรสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดพื้นฐานของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนั้นผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ellinger, Yang and Ellinger (2000) ที่ศึกษาองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับผลงานขององค์กร (firm financial performance) พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลงานขององค์กร และยังสอดคล้องกับสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิมลรัตน์ อ่องล่อง (2547) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล การปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาล จิตเวช กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 245 คน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ผดุงศักดิ์ หงษ์ทอง (2547) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 73 คน จาก 73 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดและด้านความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

เมื่อพิจารณาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจที่มีประสิทธิผลขององค์กรแตกต่างกัน เป็นรายด้านสามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. ด้านความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) จากผลการวิจัย พบว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรสูง มีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) แตกต่างจากองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ทั้งนี้เนื่องจาก องค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรสูง องค์กรจะมีการจัดประชุมอบรม

บุคลากรเพื่อให้มีความรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงวิทยาการอยู่ตลอดเวลา บุคลากรในองค์กรก็จะมี การฝึกฝนอบรมตัวเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการขยายขีดความสามารถ ให้เชี่ยวชาญมากขึ้น การเสริมสร้างบุคลากรให้มีการใฝ่รู้ เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่า จะเกิด การเรียนรู้ในองค์กรขึ้น เพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีการเรียนรู้ ด้วยเช่นกัน (Senge ,1990 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543) และเมื่อแต่ละคนได้ฝึกปฏิบัติจน บรรลุถึงความเป็นเลิศในด้านความรู้แห่งตนนี้แล้ว และได้มีโอกาสมาร่วมกันเป็นทีมงาน ก็จะ ส่งผลให้ทีมงานนั้นยังมีความเป็นเลิศมากขึ้น และจะเป็นทีมงานที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งเป็นพื้นฐานของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะที่จะรับมือกับผลกระทบจากการใด ๆ ก็ล้วนแล้วแต่ ประสบความสำเร็จได้อย่างดียิ่ง (จำเรียง ชัยวัฒน์, 2540) สอดคล้องกับการศึกษาของ Murray, P. (2003) ที่พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการเรียนรู้ของบุคคล (learning routines) กับการ สร้างสมรรถนะและประสิทธิภาพขององค์กร และยังพบอีกว่า แนวทางการสร้างสังคมการเรียนรู้ที่ องค์กรสร้างขึ้นจะมีผลดีเพียงเล็กน้อย หากแนวทางนั้นไม่ถูกหนุนและควบคุมโดยระบบการ เรียนรู้ซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ จารุพรรณ ลิละยุทธโยธิน (2544) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ความไว้วางใจใน หัวหน้าหรือผู้ช่วยการทำงานในทีมการพยาบาล กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่ากิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของ หอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

2. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ที่พบว่าพบว่าองค์กรที่มีประสิทธิผล ขององค์กรสูง มีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน แตกต่างจาก องค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรที่ มีประสิทธิผลขององค์กรอยู่ในระดับสูง องค์กรจะสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน ได้มากกว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรต่ำ ซึ่งส่งผลไปถึงความพอใจ (satisfaction) และ แบบแผนความคิดอ่านของสมาชิกในองค์กร โดยแบบแผนความคิดอ่านนี้ จะเป็นพื้นฐานของวุฒิ ภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่จะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราวต่องาน หรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ต่อการที่บุคคลจะตัดสินใจจะทำการอย่างใดอย่าง หนึ่งต่อไป (จำเรียง ชัยวัฒน์, 2540) และมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ ต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อ บุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย (Senge ,1990 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543) ดังนั้นองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรอยู่ในระดับสูง สมาชิกในองค์กรจะสามารถเข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติจริง มีการสร้างวินัยให้เกิดการยอมรับในเหตุและผล ไม่ยึด ติด ยอมรับในความเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปได้โดยง่าย เปิดโลก

ทัศน์ต่อระบบ และวิธีการใหม่ ๆ แล้วสมาชิกทุกคนในองค์กรก็จะสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น อันจะเป็นผลให้เกิดพัฒนาการต่อทั้ง ปัจเจบุคคล และองค์กรในที่สุด (จำเรียง ชัยวัฒน์, 2540) อย่างไรก็ตาม Senge เชื่อว่าความคิดความเชื่อ แบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้นต้องอาศัยวินัยที่ 5 คือการคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) เข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) จากผลการวิจัยที่พบว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรสูง มีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างจากองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ทั้งนี้เนื่องจาก องค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรอยู่ในระดับสูง องค์กรจะมีความสามารถในการพัฒนาสูง ซึ่งการพัฒนานี้ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1994 อ้างใน อภิญา ตั้งเจริญย้ง, 2548) กล่าวว่า เป็นกระบวนการซึ่งพยายามเพิ่มพูนสมรรถนะแก่องค์กรด้วยการผสมผสานความปรารถนาของบุคคลเข้ากับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์จะหมายถึงภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร จะเป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโต ได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา โดยทุกองค์กรจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ แล้วนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จากนั้นจึงร่วมกันสานต่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา ด้วยแผนปฏิบัติ (Operation plan) ต่อไป (จำเรียง ชัยวัฒน์, 2540) ดังนั้นองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรอยู่ในระดับสูง องค์กรจะมีความสามารถในการสร้างความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่บุคลากร ต่อทีม ต่อองค์กร บุคคลในองค์กรก็ย่อมจะมีแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ มีแรงดลบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ อติสร ร่มสนธิ์ (2542) ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อถืออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และความปรารถนาที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกขององค์กร มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับประสิทธิผลขององค์กร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร รอดถนอม (2542) ที่พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.691$) และ กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ.05 คือ การกระตุ้นปัญญา การกระจายอำนาจและการใช้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างวิสัยทัศน์การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม

4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรสูง มีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมแตกต่างจากองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ทั้งนี้เนื่องจาก องค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรสูง องค์กรจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร สามารถผสมผสานความต้องการของสมาชิกในองค์กรได้ (พิทยา บวรวัฒนา, 2526) ซึ่งจะส่งผลให้ ทุกคนในทีมงานมีวิจรรย์รวมกันอยู่ตลอดเวลาว่าเรากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าของงาน และสร้างพัฒนาการแก่องค์กรได้ ซึ่งจิตสำนึกเช่นนี้เอง จะก่อให้เกิดความต้องการของกลุ่มคนในองค์กรที่จะเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล สามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ดังนั้นองค์กรที่มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ก็ย่อมจะสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างเป็นรูปธรรม และส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างเป็นระบบ (วีระวัฒน์ ปินนิตมัย, 2543) สอดคล้องกับการศึกษาของ ชรินทร์ อาสาวศิริส (2535) ที่พบว่า สภาพการณ์กลุ่มและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กร

5. ในด้านความคิดเชิงระบบ (System Thinking) ผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรสูง มีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบแตกต่างจากองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรสูง องค์กรจะมีการพัฒนารูปแบบการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์กร มากกว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรต่ำ ซึ่งการพัฒนารูปแบบการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ ขององค์กรนั้นจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดปัญหาจากความสลับซับซ้อน (Complexity) ของงาน ความซับซ้อนของความคิด และความซับซ้อนขององค์กร ส่งผลให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในระบบงาน และกระบวนการของงาน มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงาน ทำให้มีความคิดเชิงระบบเกิดขึ้นในองค์กรได้ นอกจากนี้ Senge (1990) ยังกล่าวว่า การสร้างวินัย 4 ประการแรก ก็ยังจำเป็นต้องดำเนินไปภายใต้แนวทางของความเป็นระบบด้วยเช่นกัน

โดยสรุปแล้ว องค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรสูงมีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรต่ำทั้งโดยรวม และรายด้าน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลสูง ซึ่งพิจารณาจาก ด้านการผลิต ด้านความยืดหยุ่น ด้านความพอใจ ด้านการแข่งขัน และด้านการพัฒนา จะทำให้องค์กรมีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง และสามารถนำแนวคิดนี้มาใช้ได้กับองค์กรธุรกิจในประเทศไทย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปในอนาคต

1. การวิจัยในอนาคตควรให้ความสนใจศึกษาองค์การในระดับอื่น ๆ เช่น อุตสาหกรรมขนาดย่อมและขนาดกลาง (Small and Medium Enterprises) หรือ “SMEs” เนื่องจากเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย เพราะทั้งสองประเภทมีจำนวนมากและเป็นแหล่งจ้างงานที่สำคัญของประเทศไทย จะเห็นได้จากมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ในปี 2548 มีมูลค่า 7,104,228 ล้านบาท โดยอุตสาหกรรมขนาดย่อมและขนาดกลางมีมูลค่า 2,816,641 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 39.6 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2549)

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์การเรียนรู้ระหว่าง องค์การต่างประเทศ กับองค์การในประเทศไทย เพื่อให้สามารถทราบได้ว่าองค์การในประเทศไทย อยู่ในระดับใดและควรพัฒนาในด้านใด

3. การศึกษาในครั้งนี้เก็บข้อมูลจากตัวแทนขององค์การเพียง 1 หรือ 2 คนเท่านั้น และไม่ได้เก็บข้อมูลจากตัวแทนขององค์การในระดับปฏิบัติการ และ ระดับบริหาร เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของเวลา งบประมาณ ความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล ดังนั้นหากเป็นไปได้ การวิจัยในอนาคตควรทำการเก็บข้อมูลจากตัวแทนขององค์การในทุกระดับ

4. การวิจัยในอนาคตควรมีการศึกษาซ้ำ เพื่อทำการเปรียบเทียบ จะทำให้ทราบถึงพัฒนาการขององค์การในประเทศไทยทั้งในแง่ของลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ ประสิทธิภาพขององค์การ

ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่าลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การธุรกิจในประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นในการจะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การธุรกิจในประเทศไทยให้สูงขึ้น ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์การต้องให้ความสำคัญและเข้าใจถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่มองว่าเป็นเพียงแค่มาตรการป้องกันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intervention) เท่านั้น ต้องสร้างบทบาทใหม่ในการเป็นผู้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสร้างความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละบุคคล ทีม และองค์การ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางนโยบายการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ จะส่งผลให้ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย ซึ่งความร่วมมือร่วมใจนั้น

เป็นสิ่งที่สำคัญมากเนื่องจากการจะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น เป็นระบบเปิดที่ต้องติดต่อสัมพันธ์และปรับเปลี่ยนหลายส่วนในองค์การ

2. ผลการวิจัยพบว่าองค์การที่มีประสิทธิผลขององค์การสูง กับองค์การที่มีประสิทธิผลขององค์การต่ำมีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกัน ดังนั้นองค์การ หรือหน่วยงานใดต้องการที่จะนำวินัยทั้ง 5 ประการ นี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ ควรคำนึงถึงความพร้อมด้านปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ ทั้งในด้านการผลิต ด้านความยืดหยุ่น ด้านความพอใจ ด้านการแข่งขัน และด้านการพัฒนา จากนั้นจึงกำหนดและวางรูปแบบพัฒนาองค์การให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้านคือ (1) ด้านความรอบรู้แห่งตน (2) ด้านแบบแผนความ คิดอ่าน (3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและ (5) ด้านความคิดเชิงระบบ เพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของตนและองค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง และก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น