

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย  
สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย

ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2560



.....  
นายกฤตพล เสาวคนธ์  
ผู้วิจัย

.....  
พันธภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,  
Ph.D.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
ดวงพร อภาศิลป์,  
Ph.D.  
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,  
D.B.A.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้โดยความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ดร.พันธ์ภักดิ์ เสวตภาณุวงศ์ และคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่สละเวลาให้คำปรึกษา และเสนอแนวทางในการจัดทำสารนิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณในความกรุณาที่ได้รับเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ในเชิงปฏิบัติ จนเกิดเป็นองค์ความรู้ที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง

ขอบพระคุณอาจารย์ ศุภินันท์กรัย ระวังวงศา อาจารย์ประจำสาขาวิชาการพัฒนาชุมชน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ที่สละเวลาให้คำปรึกษา และเสนอแนะแนวทางในการทำสารนิพนธ์ นายไชย เฉลิมวัชรภรณ์ กรรมการผู้จัดการ บจก.ชานีเมท ที่กรุณาติดต่อประสานงานกับธุรกิจครอบครัวเพื่อเข้าไปสัมภาษณ์ให้ได้ข้อมูลในการทำสารนิพนธ์นี้ ขอขอบคุณเจ้าของธุรกิจครอบครัว ได้แก่ นางสาวนิสา ขาวงาม เจ้าของธุรกิจนิตยสารชีวจิต นงสาวพรภิญญา เสาวคนธ์ กรรมการผู้จัดการ บจก.เคพีเอสเซอร์วิส นางสาวพรทิพย์ อนุชาติบุตร กรรมการผู้จัดการ บจก.ซูพีเรียร์โซลูชั่น นางสาววิภาดา จารัตน์ เจ้าของธุรกิจ หจก.วิภาดาค้าผ้า นายประสงค์ ลีเมธีญ กรรมการผู้จัดการ บจก.สยาม เอ็ม.ซี. นายสมยศ เชาวติต กรรมการผู้จัดการ บจก. เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป และนายสุรสิทธิ์ ศรีอรทัยกุล กรรมการผู้จัดการ บจก.บีวดีเจมส์ แพคตอรี และพนักงานทุกระดับของทั้ง 7 ธุรกิจ ที่กรุณาสละเวลาให้ข้อมูลสัมภาษณ์และทำแบบสอบถามอันเป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์นี้ ขอขอบพระคุณครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด เพื่อนนักศึกษาสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 18B ที่ให้คำแนะนำ แบ่งปันความรู้ เป็นกำลังใจให้กันเสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ และเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่ต้องการทำการศึกษาเพิ่มเติมในอนาคต หากการศึกษาในครั้งนี้มีข้อผิดพลาดหรือบกพร่องประการใดผู้ศึกษาขอกราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้

กฤตพนม เสาวคนธ์

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
DEVELOPING FACTORS FROM THAI FAMILY BUSINESS TO A LEARNING ORGANIZATION

กฤตพล เสาวคนธ์ 585023

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: พันธุ์ฉัตร เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหาร จำนวน 7 คน และพนักงานจำนวน 220 คน จากธุรกิจครอบครัว 7 แห่ง

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารธุรกิจครอบครัวที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 แห่ง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (เฉยๆ) โดยเห็นด้วยกับปัจจัยด้านการแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่เพื่อพัฒนางานและตนเองอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ปัจจัยภายนอก คือปัจจัยทางการตลาด เจ้าของหรือผู้บริหารธุรกิจครอบครัวเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า พฤติกรรมของลูกค้าและการแข่งขันที่รุนแรง มีผลให้ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่ธุรกิจครอบครัว พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยเห็นด้วยกับปัจจัยด้านกระบวนการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ปัจจัย ว่ามีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยภายนอก คือปัจจัยทางการตลาด อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยเห็นด้วยว่าพฤติกรรมของลูกค้าและการแข่งขันที่รุนแรง มีผลให้ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่ธุรกิจครอบครัว

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ลักษณะของธุรกิจครอบครัวมีผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, ปัจจัยทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง มีผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจครอบครัว และปัจจัยทางด้านการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจครอบครัว

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้/ ธุรกิจครอบครัว/ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ณ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	5
1.3.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	5
1.3.2 ขอบเขตด้านเวลา	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.5 สมมติฐานงานวิจัย	6
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
1.7 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	7
<b>บทที่ 2</b> แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	<b>8</b>
2.1 คำจำกัดความ	8
2.1.1 คำจำกัดความของธุรกิจครอบครัว (Family Business)	8
2.1.2 คำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	9
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	10
2.2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว	10
2.2.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	11
2.3 งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง	20
2.3.1 งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว	20
2.3.2 งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	23

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3</b>	
<b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>27</b>
3.1.1 ประชากร	27
3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง	28
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	30
3.2.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	30
3.2.2 แบบสอบถาม (Questionnaire)	30
3.3 วิธีที่ใช้ทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	31
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	32
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	32
3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	33
<b>บทที่ 4</b>	
<b>ผลการวิจัย</b>	<b>35</b>
4.1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลเชิงคุณภาพ	35
4.1.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ	35
4.1.2 ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	36
4.2 ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงปริมาณ	51
4.2.1 ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	52
4.2.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	54
4.2.3 ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับ ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	61
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามต่อความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	62

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5</b>	
<b>สรุปผล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ</b>	<b>63</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	63
5.1.1 ด้านข้อมูลทั่วไปของธุรกิจครอบครัว	64
5.1.2 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	64
5.1.3 ด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	65
5.1.4 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	65
5.2 การอภิปรายผล	67
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งนี้	69
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป	69
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>70</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>72</b>
ภาคผนวก ก: แบบสอบถาม	73
ภาคผนวก ข: ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	80
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>87</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	เปรียบเทียบแนวคิดองค์การแห่งเรียนรู้ของนักวิชาการที่มีชื่อเสียง 3 ท่าน	19
3.1	แสดงรายละเอียดธุรกิจครอบครัว	28
4.1	สรุปผลข้อมูลทั่วไปของธุรกิจครอบครัว	36
4.2	สรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	38
4.3	สรุปความคิดเห็นของเจ้าของหรือผู้บริหาร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	42
4.4	สรุปปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่ การเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้	46
4.5	สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้	48
4.6	แสดงระดับความพร้อมของธุรกิจสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	49
4.7	สรุประดับความพร้อมของธุรกิจสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	51
4.8	แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลงานวิจัย	52
4.9	แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของข้อมูลปัจจัยด้านข้อมูลทั่วไปของ พนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจครอบครัวของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 7 แห่ง	52
4.10	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงาน เกี่ยวกับ ปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	55
4.11	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านการแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่เพื่อพัฒนางานและตนเองอย่างต่อเนื่อง	56
4.12	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผน เป็นขั้นตอน และถ่ายโอน ความรู้ทั่วทั้ง องค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	57
4.13	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับ ปัจจัย ด้านการปรับวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์เพื่อให้เกิด ภาพในอนาคต และเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน	58



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.14	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านการกระจายอำนาจให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	59
4.15	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน	60
4.16	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับ ปัจจัย ทางด้านการตลาดที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	61



## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	กรอบการวิจัย	6
2.1	แบบจำลองทฤษฎีระบบของธุรกิจครอบครัว	10
2.2	แนวคิดและรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge	12



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจครอบครัวถือเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากกับระบบเศรษฐกิจโลก โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 30 ของธุรกิจโลกระดับพื้นล้าน และยังเป็นรากฐานในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจระดับภาค โดยมีธุรกิจและรายได้รวมกันคิดเป็นร้อยละ 70-90 ของจีดีพีโลก (PwC, 22 May 2014) จะเห็นได้ว่า ในกลุ่มประเทศยุโรปมีธุรกิจครอบครัวสูงถึงร้อยละ 80-90 ของธุรกิจที่มีอยู่ทั้งหมด ร้อยละ 60 ของธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกาดำเนินงานและควบคุมกิจการภายใต้เจ้าของที่มาจากธุรกิจครอบครัว (ธุรกิจครอบครัวกับบทบาททางเศรษฐกิจโลก, 2009) และกว่าร้อยละ 80 ของวิสาหกิจไทยเป็นธุรกิจครอบครัว(กระทรวงอุตสาหกรรม, ข่าวอุตสาหกรรมประจำวัน 23 พฤษภาคม 2016) ยกตัวอย่างบริษัทดังที่เป็นธุรกิจครอบครัวที่ประสบผลสำเร็จและได้รับการยอมรับส่วนใหญ่ เช่น Walt-Disney ในประเทศสหรัฐอเมริกา Toyota ในประเทศญี่ปุ่น Samsung ในประเทศเกาหลีใต้ หรือแม้กระทั่งเครือเซ็นทรัล ในประเทศไทย เป็นต้น จะเห็นได้ว่าธุรกิจครอบครัวนับว่าเป็นหน่วยธุรกิจขนาดเล็กที่เป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของทุกประเทศและมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งกับระบบเศรษฐกิจโลก

จากที่กล่าวมาข้างต้นว่ากว่าร้อยละ 80 ของวิสาหกิจในประเทศไทยจัดเป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ Price Waterhouse Coopers (PwC) ซึ่งระบุว่ากว่าร้อยละ 80 ของธุรกิจเอเชียที่เติบโตในปัจจุบันได้เริ่มต้นมาจากธุรกิจครอบครัว ในขณะที่กว่าร้อยละ 40 ของ 500 อันดับแรกของธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาจัดว่าเป็นธุรกิจครอบครัว นั้นแสดงให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในทุกประเทศทั่วโลก (กระทรวงอุตสาหกรรม, ข่าวอุตสาหกรรมประจำวัน 23 พฤษภาคม 2016) ในประเทศไทยนั้นร้อยละ 80 ของธุรกิจในประเทศเป็นธุรกิจครอบครัว โดยจำนวน 21 บริษัทในกลุ่ม SET50 นั้นเป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีมูลค่าตลาดรวมกว่าร้อยละ 33 (EY Family Business Year Book 2014, Ernst & Young, Global Ltd และ SME Agenda โจทย์ SME โจทย์ประเทศ, มูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา, 2556) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2559 ว่าขยายตัวได้ถึงร้อยละ 5.3 มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 41.1 ของ GDP ทั้งประเทศไทย โดยสาขาธุรกิจที่มีการขยายตัว

สูง ได้แก่ ธุรกิจท่องเที่ยว ธุรกิจก่อสร้าง ธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง และธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ โดยทั้งหมด มีมูลค่ารวมถึง 5,559,534 ล้านบาท โดยคิดมูลค่า GDP จำแนกตามขนาดวิสาหกิจพบว่า วิสาหกิจขนาดย่อม มีมูลค่า GDP เท่ากับ 3,938,842 ล้านบาท และวิสาหกิจขนาดกลาง มีมูลค่า 1,620,692 ล้านบาท และเป็นที่ทราบกันดีโดยทั่วไปว่า ธุรกิจครอบครัวก่อนที่จะก้าวไปเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ได้นั้นส่วนใหญ่ มักจะเริ่มต้นมาจากการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs มาก่อนทั้งนั้น ซึ่งวิสาหกิจเหล่านี้ถือเป็นรากฐานสำคัญกับระบบเศรษฐกิจของไทย

และจากข้อมูลข้างต้นนี้เอง ทำให้ทราบว่าปัจจุบันได้มีธุรกิจครอบครัวเกิดขึ้นในประเทศไทย เป็นจำนวนมาก จากข้อมูลการศึกษาวิจัยของ บริษัท เฮย์กรุ๊ป พบว่าองค์กรที่ดำเนินงานภายใต้ธุรกิจครอบครัวมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าองค์กรที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว ทั้งในด้านของมูลค่าองค์กร ผลตอบแทนของการลงทุน และการเติบโตของรายได้ต่อปี แต่ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ของธุรกิจครอบครัว คือ ปัญหาด้านการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งเป็นปัญหาที่พบได้ในธุรกิจครอบครัวทั้งในและต่างประเทศ โดยบริษัท เฮย์กรุ๊ป กล่าวว่า “เมื่อมีการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นแรกไปสู่รุ่นที่สอง จะมีองค์กรเพียงร้อยละ 30 เท่านั้นที่สามารถดำรงธุรกิจให้อยู่รอดได้” นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาที่ว่า มีธุรกิจครอบครัวเพียงไม่ถึงร้อยละ 1 เท่านั้น ที่สามารถสืบทอดไปสู่รุ่นที่สี่ได้ (ไขกลยุทธ์สร้างความยั่งยืน “ธุรกิจครอบครัว” Hay Group – Thailand)

จากข้อมูลนี้ทำให้ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าบทความและงานวิจัยต่างๆ พบว่ามีผลงานวิจัย และผลการศึกษาหลากหลายที่เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาคือการสืบทอดธุรกิจให้อยู่รอด ยกตัวอย่างเช่น บริษัท เฮย์กรุ๊ป ได้เสนอการสร้างระบบและนำผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาช่วยดำเนินธุรกิจเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างประสบความสำเร็จและยั่งยืน แต่ทั้งนี้ บริษัท เฮย์กรุ๊ป กล่าวว่า การนำมืออาชีพมาช่วยบริหารงานอาจจะยังไม่เพียงพอ ธุรกิจครอบครัวต้องให้ความสำคัญกับ ต้นทุนของครอบครัวที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ (Family Capital) ด้วย ซึ่งในที่นี้หมายถึง ความสัมพันธ์ ค่านิยม สิทธิ กฎเกณฑ์ และธรรมเนียมปฏิบัติของครอบครัว ในขณะที่ Price Waterhouse Coopers (PwC) เสนอแนวทางว่า ควรจะให้ความสำคัญกับการวางแผนการสืบทอดกิจการ (Succession Plan) จากข้อมูลศึกษาของ Price Waterhouse Coopers (PwC) ระบุว่า ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวสูงถึงร้อยละ 43 ยังขาดการวางแผนสืบทอดกิจการที่รองรับการเจริญเติบโตของธุรกิจในระยะยาว จึงทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการอยู่รอดของกิจการ (The missing middle: Bridging the strategy gap in family firms, 2016) โดยมองว่าทักษะ (Skills) ขนาด (Scale) และการสืบทอดกิจการ (Succession) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จ และปัจจัยสำคัญอีกประการที่ท้าทายธุรกิจต้องคำนึงถึง คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และอีกหนึ่งแนวทางที่ได้รับการยอมรับในปัจจุบันคือ การจัดตั้งสภาครอบครัว (Family Council) คือการกำหนดกฎระเบียบต่างๆ ขึ้นมาใช้ภายในธุรกิจครอบครัว ทั้งนี้จะครอบคลุมในเรื่อง

ของการบริหารจัดการธุรกิจ บทบาทและความรับผิดชอบในธุรกิจ การจัดสรรผลประโยชน์ที่เป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายให้แก่สมาชิกในครอบครัว ซึ่งแบบอย่างความสำเร็จของการนำ สภาครอบครัว Family Council มาใช้ในการบริหารธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับคือ ตระกูลจิราวัฒน์ ซึ่งบริหารกลุ่มเซ็นทรัล ให้เติบโตในธุรกิจค้าปลีก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น (Family Business Asia, June 29, 2016)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าแบบก้าวกระโดด เนื่องจากมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่างๆ กระจายอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ส่งผลให้คนในสังคมมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และเกิดนวัตกรรมที่ทันสมัยอย่างมากมาอยู่ตลอดเวลา ที่สำคัญคือพฤติกรรมของผู้บริโภคจะเปลี่ยนไป กล่าวคือความต้องการข้อมูล ข่าวสารที่รวดเร็วขึ้น ความต้องการการเปิดเผยข้อมูลสินค้าที่เป็นธรรมและตรวจสอบได้สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น ซึ่งมองในแง่ของธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้เกิดการแข่งขันทางการตลาดอย่างรุนแรง เพื่อนำมาซึ่งการ ได้ลูกค้า และตามมาด้วยผลประโยชน์ของธุรกิจ และที่สำคัญคือความอยู่รอดของธุรกิจนั่นเอง และภายใต้สถานการณ์แข่งขันอย่างรุนแรงทำให้องค์กรเกิดความตระหนักในการที่จะพัฒนาองค์กร ทั้งในแง่ของการพัฒนาบุคลากรและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจครอบครัวที่ปัจจุบันมีบทบาทสำคัญและถือว่าเป็นพันธมิตรในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลก ธุรกิจครอบครัวต้องมีการปรับตัว เรียนรู้ พัฒนาทั้งบุคลากรและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวจะต้องเรียนรู้ที่จะถ่ายโอนและปรับเปลี่ยนความรู้ในทางปฏิบัติ ตลอดจนทักษะและความสามารถเฉพาะตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้ที่อยู่ติดตัวจากผู้ริเริ่มธุรกิจออกมาและจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สูงสุดกับธุรกิจครอบครัวเพื่อการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และเป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่ทายาทธุรกิจและพนักงานเพื่อการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดสามารถเปลี่ยนถ่ายสู่ทายาทธุรกิจรุ่นต่อไปอย่างยั่งยืนสืบไป

Peter (1990) นักวิชาการด้านการเรียนรู้ในองค์กรของ Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology (MIT) ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจและเป็นที่ยิ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน” (สุชาติ กิจชนะเสรี, 2549) ดังนั้นหากต้องการ

ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องมีหน้าที่สร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร ด้วยการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะการทำงานในโลกปัจจุบันจะเต็มไปด้วยการเรียนรู้มากขึ้น องค์กรใดเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง จะได้เปรียบทางการแข่งขันสูงอย่างยั่งยืน

David A. Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ “องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้”

Michael Marquardt (1994) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม โดยมีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตมีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) (2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) (3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People empowerment) (4) การจัดการความรู้ (Knowledge management) และ (5) การใช้เทคโนโลยี (Technology application)

จากแนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งสรุปได้ว่าเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ที่อยู่ในองค์กร และกระบวนการการทำงาน หากธุรกิจรอบคร้วต้องการพัฒนาตนเองให้โดดเด่นและยั่งยืน ควรมุ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและกระบวนการทำงานหรือองค์ประกอบต่างๆ ในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้จะทำให้ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องแล้ว ยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจ 4.0 ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาว่าปัจจัยหรือองค์ประกอบใดบ้างที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจรอบคร้ว และนำปัจจัยเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อสรุปเป็นแนวทางพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจรอบคร้ว โดยนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางรากฐานด้านการสร้างคุณค่าให้แก่ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ นั่นคือความรู้ซึ่งจะเป็นสิ่งช่วยให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินที่จับต้องได้เช่น รายได้และผลประโยชน์ ดังนั้นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วมจากทุกคนและทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในที่สุดตลอดจนเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่ทายาทธุรกิจในการดำเนินธุรกิจของครอบครัวให้อยู่รอดและยั่งยืนสู่รุ่นต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 1.3 ขอบเขตงานวิจัย

สารนิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

### 1.3.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหาร จำนวน 7 คน และพนักงาน จำนวน 302 คน จากธุรกิจครอบครัวทั้งหมด 7 แห่ง

### 1.3.2 ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยเริ่มศึกษาข้อมูลเบื้องต้นและแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและลงมือปฏิบัติเพื่อเก็บข้อมูล และสรุปผล ตั้งแต่เดือนมกราคม 2560 จนถึง เมษายน 2560 รวมระยะเวลาดำเนินการศึกษา 3 เดือน

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

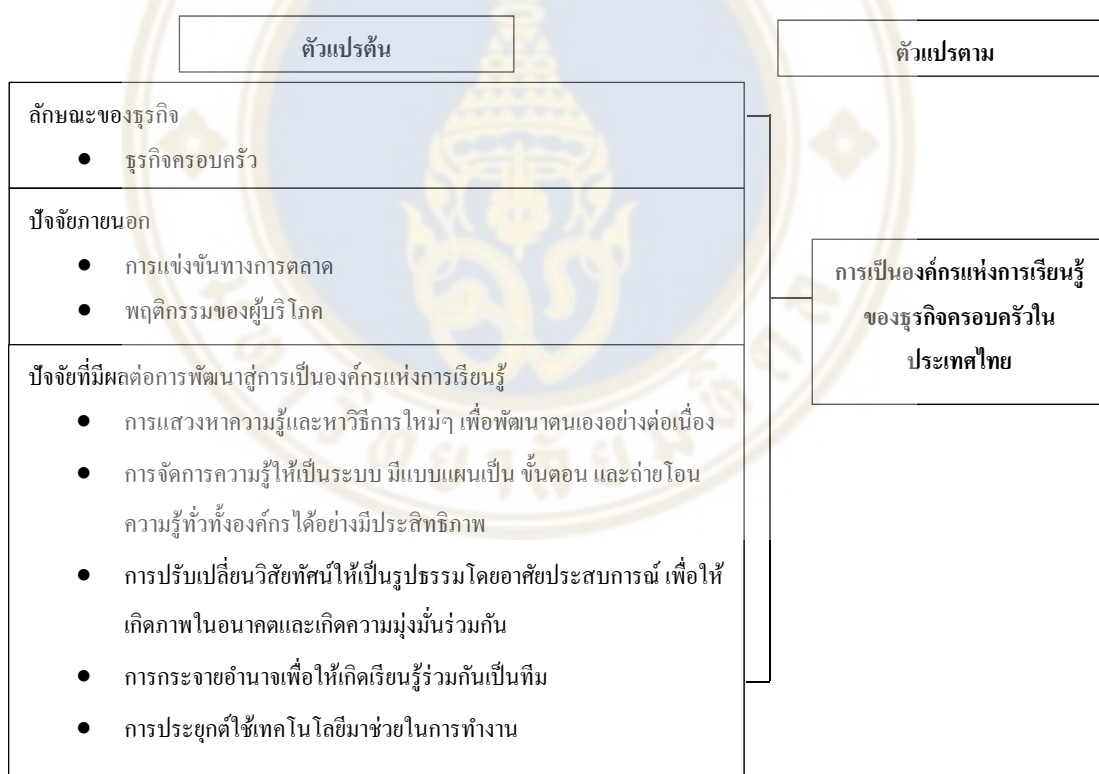
- เป็นแนวทางในการวางรูปแบบกระบวนการและจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับความสามารถขององค์กร เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับธุรกิจครอบครัว
- เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการประกอบการตัดสินใจในการประเมินความสามารถขององค์กรสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- เพื่อเป็นแนวทางสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 1.5 สมมติฐานงานวิจัย

- ลักษณะธุรกิจที่เป็นธุรกิจครอบครัวมีผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ปัจจัยทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงมีผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจครอบครัว
- ปัจจัยด้านกระบวนการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจครอบครัว

## 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สารนิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” มีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบการวิจัย



## 1.7 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

- ธุรกิจครอบครัว (Family business) ธุรกิจครอบครัว (Family business) คือ “กิจการที่มีการส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่นอย่างมีการจัดการและควบคุม มีวิวัฒนาการของครอบครัวเป็นสิ่งที่กำหนดความซับซ้อนและเติบโตของธุรกิจครอบครัว” (คณัย เทียนพุด, 2552)

- การสืบทอดธุรกิจครอบครัว (Succession family business) การสืบทอดธุรกิจครอบครัว (Succession family business) คือ “ทายาททางธุรกิจที่ทำหน้าที่เป็นผู้สืบทอดธุรกิจของครอบครัว โดยการสืบทอดครอบครัวนั้นนอกจากจะดำเนินงานให้ธุรกิจครอบครัวอยู่รอดแล้ว ยังต้องมองว่าทำอย่างไรให้ธุรกิจเติบโตขึ้นได้ในอนาคตด้วย ดังนั้นทายาทธุรกิจที่รับหน้าที่เป็นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวจึงจำเป็นต้องมีความเป็นมืออาชีพและสามารถบริหารจัดการธุรกิจเพื่อผลประโยชน์ของครอบครัวได้” (จันทิมา สมรรถะบุตร, 2010)

- องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คือ “องค์กรซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของเขาเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นที่ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ๆ ออกไป สามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับที่ซึ่งคนเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง” (Peter Senge, 1990)

- ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) คือ “การที่องค์กรมีความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่น โดยสามารถปรับใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมแก่องค์กรเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง อันนำไปสู่การเป็นผู้นำการตลาดและองค์กรอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้”

- พฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior) พฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior) คือ “พฤติกรรมซึ่งผู้บริโภคทำการค้นหาการซื้อ การใช้ การประเมินผล การใช้สอยผลิตภัณฑ์ และการบริการ ซึ่งคาดว่าจะสนองความต้องการของเขา” (Schiffman and Kanuk, 1994)

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สารนิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 คำจำกัดความ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 2.3 งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 คำจำกัดความ

##### 2.1.1 คำจำกัดความของธุรกิจครอบครัว (Family Business)

ธุรกิจครอบครัว ตามรายงาน Understanding Family Business: A practical guide for the Next Generation ของ Andrew Drake แห่ง Institute for Family Business (2009) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ธุรกิจที่ผู้ก่อตั้ง หรือ ครอบครัว มีสิทธิในการออกเสียง (Voting Rights) เป็นเสียงข้างมาก หรือมีสิทธิในการบริหารและจัดการต่างๆ ขององค์กรหรือสมาชิกในครอบครัวอย่างน้อย 1 คน เป็นคณะกรรมการขององค์กรนั้นๆ

Handler (1989) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัว ไว้ว่า “ธุรกิจครอบครัวประกอบไปด้วยส่วนผสมระหว่างสัดส่วนความเป็นเจ้าของและการจัดการธุรกิจของสมาชิกในครอบครัว และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัวทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนวิธีการส่งผ่านการสืบทอดธุรกิจครอบครัว”

Leach (2007) ได้สรุปความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า “การมีอิทธิพลโดยครอบครัว หรือโดยความสัมพันธ์ของครอบครัว และแต่ละคนรับรู้ว่าเป็นธุรกิจครอบครัว”

ฉันทน์ เทียนพุด (2552) ได้สรุปนิยามของธุรกิจครอบครัวไว้ดังนี้ “กิจการที่มีการส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่นอย่างมีการจัดการและควบคุม มีวิวัฒนาการของครอบครัวเป็นสิ่งที่กำหนดความซับซ้อนและเติบโตของธุรกิจครอบครัว”

ธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์ไทย คือ ธุรกิจที่ริเริ่มจากคนในครอบครัวแล้วขยายกิจการจนเป็นที่ยอมรับ และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นคนในครอบครัว ปัจจุบันมีบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 726 บริษัท โดยแยกเป็น SET 589 บริษัท และ MAI 137 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 27 กุมภาพันธ์ 2560)

จากการค้นคว้าข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอความหมายของ ธุรกิจครอบครัว (Family Business) ที่จะใช้ในงานวิจัยนี้ว่า ธุรกิจครอบครัว คือ กิจการหรือธุรกิจที่ริเริ่มจากสมาชิกในครอบครัว และดำเนินงานภายในการควบคุมการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบายและการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจจากสมาชิกในครอบครัว ตลอดมีการสืบทอดธุรกิจไปยังรุ่นต่อไป ซึ่งอาจจะเป็นในรูปแบบการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แต่สมาชิกในครอบครัวยังเป็นทีมผู้บริหารหรือถือหุ้นส่วนใหญ่

### 2.1.2 คำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

Peter (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยอมรับที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง)

David (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้ (รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง)

Michael (1994) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่งขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรเรียนจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง)

ศ.นพ. วิจารย์ พานิช แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการต่างๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้าง

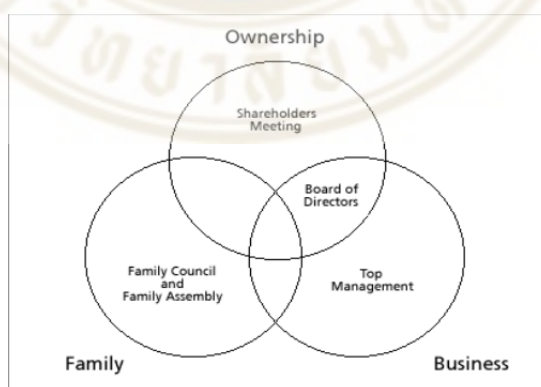
นวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถรู้สึกได้

จากการค้นคว้าข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization ) ที่จะใช้ในงานวิจัยนี้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและกระบวนการทำงาน สร้างความรู้ที่หลากหลาย ตลอดจนร่วมมือกันแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพให้แก่ตนเองและองค์กร เพื่อที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

## 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

### 2.2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว

2.2.1.1 ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory) Gersick, Lansberg, Davis and McCollum (1997) อธิบายว่า ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory) เป็นทฤษฎีที่นำมาใช้ในการอธิบายธุรกิจครอบครัว ประกอบด้วยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับครอบครัว (Family) การจัดการ (Management) และความเป็นเจ้าของ (Ownership) องค์ประกอบทั้งสามส่วนรวมกันขึ้นเป็นระบบ แต่ละองค์ประกอบเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่ ธุรกิจและครอบครัวจึงดำเนินไปเพื่อองค์ประกอบที่ถือเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่ ซึ่งก็คือธุรกิจครอบครัว (Family Business)



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองทฤษฎีระบบของธุรกิจครอบครัว

ที่มา: Gersick, Lansberg, Davis and McCollum (1997) และ Poza (2007: 9)

ทฤษฎีระบบ ได้กล่าวไว้ว่าสำหรับธุรกิจครอบครัวนั้น การที่จะบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้จำเป็นต้องประสมประสานระบบย่อยทั้งสามเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ทั้งความเป็นครอบครัว (Family) การจัดการ (Management) และความเป็นเจ้าของ (Ownership) หากขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ธุรกิจครอบครัวก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ กล่าวคือ ครอบครัวย่อมรู้และเข้าใจดีที่สุดว่าระบบของสังคมมีความสลับซับซ้อนและมีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ครอบครัวจะปรับตัวเข้ากับระบบสังคมดังกล่าวได้อย่างไร แต่ขณะเดียวกันความเป็นครอบครัวอาจกระทบกับความเป็นเจ้าของและการจัดการระบบย่อยระบบหนึ่ง ไม่สามารถดำรงอยู่ได้เพียงลำพัง แต่จะต้องอยู่ร่วมกันอย่างสอดคล้องและมีความสมดุลกัน จึงจะทำให้ระบบใหญ่ที่ประกอบกันขึ้นเป็นธุรกิจครอบครัว อยู่รอดและเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน

2.2.1.2 ทฤษฎีการถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านธุรกิจ (Organization Transition Theory) องค์กรเริ่มต้นจากผู้ก่อตั้ง จากธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก มีผู้ประกอบการเพียง 1-2 คน ไม่มีโครงสร้างองค์กร ขาดการจัดการองค์กร และมองเพียงแค่ประสิทธิภาพของธุรกิจ โครงสร้างองค์กรจะเป็นแบบตามหน้าที่ จากนั้นถูกตัดแปลงไปสู่โครงสร้างการจัดการแบบไม่เป็นทางการในแนวตั้ง เป็นการจัดการแบบศูนย์กลางอำนาจ (Centralization) ผู้ถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านเป็นองค์กรที่ใหญ่ขึ้น โครงสร้างองค์กรเปลี่ยนไป มุ่งไปที่ความเป็นทางการ (Formalization) ความเป็นมาตรฐาน (Standardization) การรวมอำนาจ (Centralization) ขอบเขตการควบคุม (Span of Control) ลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specialization) ลำดับชั้นการสั่งการ (Hierarchy of Authority) ความซับซ้อน (Complexity) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) และสัดส่วนของพนักงาน (Personnel Ratios) เพิ่มมากยิ่งขึ้น ได้อธิบายลักษณะขององค์กรด้วยขนาดองค์กรที่เริ่มใหญ่และเติบโตขึ้น ซึ่งเป็นความท้าทายขององค์กรให้มีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อเติบโต อย่างไรก็ตาม โครงสร้างและการจัดการเป็นประเด็นที่ผู้บริหารต้องพิจารณาและให้ความสำคัญอย่างยิ่ง การเปลี่ยนถ่ายจากผู้ก่อตั้งสู่โครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนขึ้น ต้องการการประหยัดจากขนาดและประสิทธิภาพ (Economies of Scales and Efficiencies) ความต้องการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในองค์กรที่เป็นทางการและรูปแบบของการจัดการ (Style of Management) ของผู้บริหาร เริ่มเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

## 2.2.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.2.1 แนวคิดของ Peter M. Senge (1990) มีแนวคิดที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ Senge ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งอื่น ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learning Full) ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร

โดยถือว่าคุณทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (Learners) รักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นอกจากนี้ Senge ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย วินัย 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline เป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดดังกล่าวจะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้ นั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### Fifth Discipline (Peter Senge)



ภาพที่ 2.2 แนวคิดและรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge

ที่มา: Peter M. Senge “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Environment”

- การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง (Human Mastery) มีความกระตือรือร้นสูง ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง มีจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้ สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยกัน

- การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กร ความคิด ความเชื่อ ทักษะคิด จากการสั่งสมประสบการณ์จะกลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ และตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิด

ความถูกต้องทั้งในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และมีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิด (Mental Ability) ที่ไม่หือถอยเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่างๆ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพื่อพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรีออกแบบงาน (Reengineering)

- การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างชัดเจนของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง ไปสู่ความปรารถนาาร่วมของบุคลากรทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นการกำหนดเป้าหมายและเป็นพลังให้เกิดการเรียนรู้ การเรียนแบบมุ่งสร้าง (Generative Learning) ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

- การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรหรือทีมงานในองค์กร เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยความรู้และความคิดของบุคลากรในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร เน้นการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

- การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิดการอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ การที่

คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total System) ก่อนที่จะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักร โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่และให้เห็นเป็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนาเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

จากหลักการทั้ง 5 ประการ สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยเสริมสร้างให้เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนทั้งด้านความคิด วิชาการและข้อมูลสารสนเทศใหม่ๆ ตลอดเวลา พร้อมทั้งรู้จักนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาปรับปรุงแบบแผนความคิด การมองและการตัดสินใจให้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางเศรษฐกิจ เพื่อโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตก้าวไปสู่การเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิด การมองและสิ่งที่สำคัญก็คือการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของทั้งคนในองค์กรตัวเอง รวมถึงองค์กรอื่น และท้ายสุดคือได้มีการนำความรู้ต่างๆ ของพนักงานมาคิดอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นภาพรวมและสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจให้ถูกต้องตรงจุดเพื่อให้เกิดมาตรฐานมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

2.2.2.2 แนวคิดของ David A. Garvin (1993) ได้นำเสนอกิจกรรมหลัก 5 ประการในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกิจกรรมแต่ละด้านจะต้องใช้กรอบความคิด เครื่องมือ และแบบแผนของพฤติกรรมที่ต่างกันออกไป ดังนั้นการสร้างระบบและกระบวนการสนับสนุนแต่ละกิจกรรมขึ้นมาแล้วรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน จะทำให้องค์กรสามารถบริหารการเรียนรู้ภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกิจกรรมหลัก 5 ประการมีดังต่อไปนี้

- การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving) กิจกรรมนี้สามารถใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพ (Quality Management Concepts) ต่างๆ เช่น การคิดวิเคราะห์ปัญหาเพื่อแก้ไขตามแนวคิดของ Deming Cycle (PDCA) การบริหารจัดการด้วยข้อเท็จจริง (Fact-based Management) และการใช้เครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์กระบวนการ (Statistical Process Control) เป็นต้น



- การทดลองทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการใหม่ (Experimentation with new approaches) กิจกรรมนี้เกี่ยวข้องกับการค้นหาและการทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะต้องใช้วิธีที่เป็นวิทยาศาสตร์เหมือนกับวิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ แต่การทดลองแตกต่างจากการแก้ปัญหาดirectที่แรงจูงใจในการทดลอง มักเกิดจากโอกาสและความต้องการขยายขอบเขตสิ่งที่รู้ ไม่ใช่เพราะกำลังเผชิญหน้ากับปัญหาที่ต้องแก้ไข ทั้งนี้อาจแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การทดลองที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และการทดลองใหม่ๆ โดยการทดลองอย่างต่อเนื่อง จะมีการทดลองย่อยๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่ละน้อย และปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จได้ คือ ความทุ่มเททำงานของทีมงานระบบแรงจูงใจ และทักษะความสามารถที่จำเป็นของผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งจะต้องมีการฝึกฝนทักษะต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน สำหรับการทดลองใหม่ๆ นั้นมักมีขนาดใหญ่และซับซ้อนกว่า โดยจะมีความเกี่ยวข้องกับทั้งองค์กรรวมทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ส่วนใหญ่มักเป็นการทดลองเพื่อพัฒนาความสามารถใหม่ขององค์กร จำเป็นต้องมีความสามารถและทักษะที่สูงของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

- การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต (Learning from their own experiences and past history) องค์กรจำเป็นต้องมีการคิดทบทวนเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมา โดยประเมินสิ่งเหล่านี้อย่างเป็นระบบ และบันทึกบทเรียนที่ได้รับในแบบที่เปิดเผยง่ายต่อการเข้าถึงสำหรับพนักงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้เรียกกระบวนการนี้ว่า Santayana Review โดยเป็นการยกคำพูดของนักปราชญ์ชื่อดังคือ George Santayana ที่ว่า ผู้ที่ไม่จำสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต มักทำผิดพลาดแบบเดิมอยู่เสมอ มาใช้ ซึ่งการปล่อยโอกาสที่จะนำเหตุการณ์ในอดีตมาคิดทบทวนนั้น จะนำมาซึ่งความสูญเสียในความรู้ที่มีค่าหลุดลอยไป

- การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from the experiences and best practices of others) การเรียนรู้ไม่ได้มาจากการคิดทบทวนและการวิเคราะห์ด้วยตัวเองทั้งหมด ในบางครั้ง ความรู้ความเข้าใจที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งนั้น อาจได้มาจากการมองออกไปนอกสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคย เพื่อให้ได้มุมมองที่แปลกใหม่ ผู้บริหารที่มีความรู้กระจ่างแจ้งนั้นรู้ดีว่า แม้แต่องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่นที่ต่างออกไปอย่างสิ้นเชิง ก็ยังอาจเป็นแหล่งที่มาของความคิดได้มากมาย และยังเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้ด้วย ดังนั้นสำหรับองค์กรแบบนี้ การหยิบยืมความคิดจากภายนอกอย่างเต็มที่ จะเข้ามาแทนที่การไม่ยอมรับ ความคิดที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในองค์กร โดยอาจเรียกกระบวนการนี้ว่า SIS หรือ Steal Idea Shamelessly ตามแนวทางพัฒนาองค์กรของ XEROX หรืออาจเรียกกว้างๆ ว่า Benchmarking ก็ได้

- การถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization) เพื่อไม่ให้เกิดการเรียนรู้

กระจุกตัวอยู่ในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร จึงต้องมีการเผยแพร่ความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยความคิดจะส่งผลกระทบต่อได้มากที่สุดเมื่อมีการเผยแพร่ความคิดนั้นไปในวงกว้าง แทนที่จะอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน ซึ่งกลไกที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเผยแพร่ความคิดได้นั้น รวมถึงการจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารด้วยคำพูดและภาพประกอบ การเยี่ยมชมสถานที่ การหมุนเวียนงานของบุคลากร การให้ความรู้และจัดโครงการฝึกอบรม และกิจกรรมการสร้างมาตรฐานเดียวกันภายในองค์กร

2.2.2.3 แนวคิดของ Michael J. Marquardt (1994) ได้เสนอแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับระบบย่อย 5 ด้านที่มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกันได้แก่ การเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) ดังนี้

2.2.2.3.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ทั้งระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร โดยองค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเด็นหลักคือ (1) ระดับการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือระดับบุคคล ระดับทีมและระดับองค์กร (2) ประเภทของการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ การเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ซึ่งมีได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด ทั้งนี้องค์กรควรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ทั้ง 3 ประเภทนี้ ไปพร้อมๆ กัน (3) ทักษะในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นทั้งนี้ องค์กรควรส่งเสริมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และทำให้เกิดความสำเร็จเชิงธุรกิจ เช่นการคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

2.2.2.3.2 การปฏิรูปองค์กร (Organization Transformation) ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร จะต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นรูปธรรม จึงจะสามารถเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยสนใจองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 มิติ และแต่ละมิติจะต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์ และการออกแบบจากเดิมที่ให้ความสนใจแต่กับเนื้องานและผลิตผล เป็นการให้ความสนใจกับการเรียนรู้และการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน

- มิติด้านวิสัยทัศน์ คือมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของพนักงานและองค์กร เพื่อทำให้องค์กรมีการพัฒนาไปข้างหน้า โดยแบ่งเป็น 4 ประการ ได้แก่

ประการแรก คือสร้างรากฐานองค์กรให้มั่นคง ตั้งอยู่บนวิสัยทัศน์ร่วมในการเรียนรู้ และองค์กรต้องตระหนักว่าองค์กร จะไม่บรรลุเป้าหมายในการเรียนรู้ได้ หากไม่ปฏิรูปตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประการที่สอง วิสัยทัศน์มีความหมายต่อทุกคน เพราะนอกจากเป็นตัวแทนของความหวังและความฝันแล้ว ยังเป็นสิ่งที่นำไปสู่การปฏิบัติ สามารถตรวจสอบมุมมองความคิดของตนเอง และมีเหตุผลที่จะยอมรับการคิดและแนวปฏิบัติใหม่ๆ

ประการที่สาม วิสัยทัศน์เป็นตัวจุดดึงให้ก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุดของ องค์กร และวิสัยทัศน์ร่วมก็สนับสนุนให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงและทำให้เกิดนวัตกรรม

ประการที่สี่ ความหมายและค่านิยมร่วมกัน มีความสำคัญต่อการกำหนดประเภทของความรู้ที่องค์กรต้องการที่จะจัดเก็บและถ่ายโอน

- มิติด้านวัฒนธรรม องค์กรควรมีการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมในการเรียนรู้ และเปลี่ยนค่านิยมบางประการเช่น การไม่สนใจที่จะเรียนรู้ การอยู่เฉยๆ แต่ได้รางวัล จึงจะสามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ องค์กรควรมีการส่งเสริมการให้คุณค่าและการให้รางวัลกับการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อให้ทุกคนได้ตระหนักถึงการเรียนรู้ มีการส่งเสริมความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ของตนและของผู้อื่น ส่งเสริมให้ทุกคนไว้วางใจและเอาใจใส่กันและกันวัฒนธรรมนี้จะส่งเสริมการสนับสนุนให้ข้อมูลป้อนกลับและการเปิดเผย มีรางวัลสูงใจสำหรับนวัตกรรม การทดลองและความกล้าที่จะเสี่ยง โดยองค์กรจะได้เรียนรู้ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว และนำข้อผิดพลาดมาพัฒนาความคิด และวิธีปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน และพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง

- มิติด้านกลยุทธ์ คือองค์กรมีการนำกลยุทธ์มากมายที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การทำให้การเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความสำเร็จทางธุรกิจ และความสำเร็จของบุคคล 2) การแทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกการดำเนิน 3) พัฒนานโยบายด้านบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ 5) การวัดและการกระจายข่าวผลกระทบบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ 6) การสร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ 7) แบ่งเวลาเพื่อการเรียนรู้ 8) สร้างแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 9) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด 10) เรียนรู้แบบ “ทันเวลา” ไม่ใช่แบบ “เพื่อไว้รอทำ”

- มิติด้านโครงสร้าง องค์กรต้องมีการวางโครงสร้างการทำงานให้เหมาะสม เพราะโครงสร้างเป็นตัวกำหนดระบบการดำเนินงาน การติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับของการควบคุมภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม โครงสร้างควรเป็นไปให้สอดคล้องกับหน้าที่งาน มีความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผยความเป็นอิสระและการให้อิสระ โครงสร้างองค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้ และหลักการบริหารงานขององค์กรก็ควรให้อิสระ สนับสนุน และให้ทรัพยากรแก่บุคคลที่ต้องการ

การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร (People Empowerment) บุคคลมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะว่า บุคคลมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ บุคคลเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร ฉะนั้นองค์กรจึงต้องมีการเอื้ออำนาจ และการสนับสนุนให้บุคคลเหล่านี้สามารถนำทรัพยากรที่ตนเองมีมาประยุกต์ใช้กับความรู้ที่ทางองค์กรได้สนับสนุนเพื่อก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ ระบบย่อยของความรู้ที่ครอบคลุมการเปลี่ยนผ่านความรู้ จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์นั้น ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ การแสวงหาความรู้ (Acquisition), การสร้างความรู้ (Creation), การจัดเก็บความรู้ (Storage), การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Transfer and Dissemination) และการประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation) องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เมื่อดำเนินการตามกระบวนการตามที่กล่าวมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นตามลำดับหรือแต่ละลำดับเป็นอิสระต่อกัน

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ระบบด้านเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยเครือข่ายทางเทคโนโลยีแบบประสมประสาน และเครื่องมือทางด้านข่าวสารที่จะทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้กันได้ ซึ่งเครือข่ายและเครื่องมือดังกล่าวอันได้แก่ กระบวนการทางเทคนิค ระบบ และโครงสร้างต่างๆ ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ การฝึกสอนงาน การประสานงาน และทักษะอื่นๆ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และกระบวนการที่ทันสมัยต่างๆ เช่น การประชุมผ่านสื่อคอมพิวเตอร์ และสถานการณ์จำลอง เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้อย่างอิสระ

จากการค้นคว้าแนวคิดของผู้มีชื่อเสียง 3 ท่านข้างต้น ผู้วิจัยได้อ่านและทำความเข้าใจแล้วสังเคราะห์ตามแนวคิดของผู้วิจัย กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะ 5 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) การหาความรู้และหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (To seek knowledge and new approaches for continuous improvement) กล่าวคือ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้ที่ขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และสนับสนุนให้องค์กรมีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความปรารถนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร 2) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบแล้วถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge management and efficiently sharing throughout the organization) กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะของการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ มีแบบแผนที่ชัดเจน การจัดการความรู้ที่เป็นขั้นตอน จากนั้นถ่ายโอนความรู้ไปยังพนักงานหรือหน่วยงานอื่นๆ อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ 3) การปรับเปลี่ยน

วิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์ เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน (Transition experience to concrete vision and create future perspective and commitment) กล่าวคือ วิสัยทัศน์ขององค์กรควรถูกปรับเปลี่ยนให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยการเรียนรู้การประสบการณ์ที่ผ่านมามองการณ์ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับปัจจุบัน ทำให้องค์กรมีการพัฒนาไปข้างหน้า บุคคลากรต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) การกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Empowerment and team learning) กล่าวคือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเอื้ออำนาจ และการสนับสนุนให้บุคคลากรสามารถนำทรัพยากรที่ตนเองมีมาประยุกต์ใช้กับความรู้ที่ทางองค์กร ได้สนับสนุนเพื่อก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังนำความรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมาประยุกต์ให้เกิดวิธีการใหม่ๆ นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน (Technology application) กล่าวคือ องค์กรจะต้องรู้จักการผสมผสานเทคโนโลยีที่องค์กรมีอยู่ หรือสามารถจัดหามาได้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นการนำเทคโนโลยีมาช่วยเรื่องการค้าตัดสินใจ (ระบบสนับสนุนการค้าตัดสินใจ: DSS) จากนั้นบุคคลากรนำข้อมูลที่ได้จากระบบมาสังเคราะห์และทำให้การค้าตัดสินใจได้แม่นยำยิ่งขึ้น หรือการนำเทคโนโลยีเครือข่ายมาใช้ในองค์กร เช่น สังคมเครือข่าย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลากรหรือหน่วยงานในองค์กร

**ตารางที่ 2.1** เปรียบเทียบแนวคิดขององค์กรแห่งเรียนรู้ของนักวิชาการที่มีชื่อเสียง 3 ท่าน

Peter M. Senge	David A. Garvin	Michael J. Marquardt	การสังเคราะห์จากผู้วิจัย
1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	1. การทดลองทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการใหม่ (Experimentation with new approaches)	1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	1. การหาความรู้และหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (To seek knowledge and new approaches for continuous improvement)
2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)	2. การถ่ายโอนความรู้ ทั้งองค์กร ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization)	2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	2. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผนเป็นขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge management and efficiently sharing throughout the organization)

**ตารางที่ 2.1** เปรียบเทียบแนวคิดองค์การแห่งเรียนรู้ของนักวิชาการที่มีชื่อเสียง 3 ท่าน (ต่อ)

Peter M. Senge	David A. Garvin	Michael J. Marquardt	การสังเคราะห์จากผู้วิจัย
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต (Learning from their own experiences and past history)	3. การปฏิรูปองค์กร (Organization Transformation)	3. การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน (Transition experience to concrete vision and create future perspective and commitment)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	4. การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from the experiences and best practices of others)	4. การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร (People Empowerment)	4. การกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Empowerment and team learning)
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	5. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving)	5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน (Technology application)

## 2.3 งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง

### 2.3.1 งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว

Price Waterhouse Coopers (2014) ได้ศึกษา “Up close and professional: the family factor” โดยทำการสำรวจผู้บริหารและเจ้าของธุรกิจครอบครัว จำนวน 2,378 ราย ใน 40 ประเทศทั่วโลก พบว่าผู้บริหารของธุรกิจครอบครัวทั่วโลก ยังคงเผชิญกับปัญหาการปฏิรูปธุรกิจครอบครัว โดยผู้บริหารถึงร้อยละ 40 มองว่าในอีก 5 ปีข้างหน้า การจัดโครงสร้างบริหารอย่างมืออาชีพ จะยังคงเป็นปัจจัยเสี่ยงของการทำธุรกิจครอบครัว แต่ในขณะเดียวกัน ร้อยละ 70 ของเจ้าของธุรกิจครอบครัว คาดว่าธุรกิจของตนจะเติบโตได้อย่างมั่นคงในอีก 5 ปีข้างหน้าเช่นกัน สะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวยังคงเป็นฟันเฟืองสำคัญของเศรษฐกิจโลก และเป็นรากฐานในการขับเคลื่อนสังคมและระบบเศรษฐกิจ โดยมีธุรกิจและรายได้รวมกันคิดเป็นร้อยละ 70-90 ของจีดีพีโลก ผู้บริหารร้อยละ 15 ที่มีแผนที่จะขยายกิจการ (Business expansion) ของตน โดยธุรกิจครอบครัวที่มีความต้องการที่จะขยายกิจการมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ธุรกิจครอบครัวในประเทศจีน ร้อยละ 57 ตะวันออกกลาง ร้อยละ 40 และอินเดีย

ร้อยละ 40 นอกจากนี้ผลสำรวจยังพบว่า ความท้าทายภายในองค์กรของธุรกิจครอบครัว 3 อันดับแรก ได้แก่ การพัฒนาด้านนวัตกรรมใหม่ ร้อยละ 64 การดึงดูดพนักงานที่มีทักษะ ร้อยละ 61 และการรักษาพนักงานที่เก่งและมีความสามารถให้อยู่กับองค์กร ร้อยละ 48 ในขณะที่ความท้าทายภายนอกองค์กร 3 อันดับแรก ได้แก่ การแข่งขันทางด้านราคา ร้อยละ 58 สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ร้อยละ 56 และการแข่งขันทางธุรกิจ ร้อยละ 42

ผลสำรวจในส่วนของ การส่งออกสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศ ระบุว่า ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวถึงร้อยละ 68 ส่งสินค้าออกไปจำหน่ายยังตลาดต่างประเทศ โดยยอดขายจากต่างประเทศคิดเป็นหนึ่งในสี่ของผลกำไรทั้งหมดของธุรกิจ ในขณะที่ร้อยละ 75 คาดจะยังส่งออกสินค้าอย่างต่อเนื่องในช่วงอีก 5 ปี ข้างหน้า โดยบริษัทเหล่านี้ส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ในระดับ 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ขึ้นไป และอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing) และเกษตรกรรม (Agriculture) ธุรกิจครอบครัวที่มีความต้องการในการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศมากที่สุด ได้แก่ ธุรกิจครอบครัวที่อยู่ในตลาดยุโรปตะวันออก กลุ่มเศรษฐกิจ BRIC ได้แก่ บราซิล รัสเซีย อินเดีย และจีน และกลุ่มประเทศ MINT ซึ่งเป็นคลื่นลูกใหม่ของเศรษฐกิจโลก ประกอบด้วย เม็กซิโก อินโดนีเซีย ไนจีเรีย และตุรกี

ผลสำรวจในส่วนของหนทางสู่การสืบทอดกิจการ พบว่า ร้อยละ 53 ของธุรกิจครอบครัวมีแผนสืบทอดธุรกิจตำแหน่งสำคัญ แต่มีธุรกิจครอบครัวเพียงร้อยละ 16 เท่านั้นที่มีการพูดคุยถึงแผนและมีการจดบันทึกกันอย่างจริงจัง ผลสำรวจระบุว่า ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวถึงร้อยละ 72 ยอมรับว่าตนต้องปรับตัวให้ทันเทคโนโลยี เพื่อหลีกเลี่ยงการเสียเปรียบหรือถูกครอบงำจากคู่แข่ง โดยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีถือเป็นหนึ่งในเมกะเทรนด์ (Megatrends) สำคัญของโลกที่จะเข้ามากระทบและเปลี่ยนโฉมหน้าในการทำธุรกิจในอีก 5 ปี ข้างหน้า

สรุปผลการศึกษาได้ว่า ธุรกิจครอบครัวทั่วโลกกำลังเผชิญปัญหาการบริหารงานที่ขาดความเป็นมืออาชีพ ควรจะต้องมีการยกระดับการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ และวางระบบบริหาร เพื่อก้าวสู่ความเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง การส่งต่อธุรกิจสู่ทายาทรุ่นต่อไปในอนาคตควรมีการวางแผนและทำเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

Price Waterhouse Coopers (2016) ได้ศึกษาเรื่องการส่งต่อธุรกิจครอบครัวสู่คนรุ่นต่อไป “(Bridging the gap: Handing over the family business to the next generation)” ศึกษาโดยใช้วิธีการพูดคุยและถามคำถามคนทั้ง 2 รุ่น ได้แก่ รุ่นพ่อแม่ (ผู้ริเริ่มหรือก่อตั้ง) และรุ่นลูกหลานที่มาเป็นผู้สืบทอดธุรกิจ ใน 21 ประเทศทั่วโลก จากการศึกษาค้นพบว่า ธุรกิจครอบครัวทั่วโลกมีเพียงร้อยละ 12 เท่านั้นที่สามารถส่งต่อธุรกิจจากรุ่นที่ 1 ไปสู่รุ่นที่ 3 ได้สำเร็จ และร้อยละ 1 เท่านั้น ที่ส่งต่อธุรกิจถึงรุ่นที่ 5 ในรายงานระบุเหตุผลว่า เกิดจากปัญหาช่องว่างระหว่างวัย ความรู้สึกเชื่อถือและวางใจของคนรุ่นเก่าต่อคนรุ่นใหม่ ปัญหาการสื่อสารพูดคุยกันอย่างชัดเจนระหว่างคนรุ่นเก่ากับรุ่นใหม่

แม้การสืบทอดธุรกิจตามขนบธรรมเนียมเก่าๆ จะสืบทอดจากรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นลูกโดยอัตโนมัติ แต่จากผลการศึกษากลับพบว่าทายาทเพียงร้อยละ 35 เท่านั้น ที่มั่นใจว่าพ่อแม่จะยกตำแหน่งให้ตนเป็นผู้บริหารต่อไป และมีทายาทร้อยละ 73 ที่เชื่อว่าตนจะได้ขึ้นมารับตำแหน่งบริหารในอนาคตแต่ไม่ทราบว่ามีเมื่อไหร่ มีทายาทธุรกิจที่ไม่รู้ว่าคนรุ่นพ่อแม่มีความห่วงกังวลอะไรบ้างต่อการส่งต่อธุรกิจให้ทายาทที่ตอบคำถามการสำรวจร้อยละ 64 เชื่อว่าคนรุ่นพ่อแม่คงไม่ยอมวางมือจากธุรกิจที่ตนบุกเบิกมาง่ายๆ แม้หากมีการส่งมอบธุรกิจให้ลูกหลานก็คงเพียงแต่ในนาม ในทางปฏิบัติก็จะยังคงเป็นผู้กุมบังเหียน หรือมีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องสำคัญอยู่ ซึ่งหลายครั้งทายาทต้องปฏิบัติตามความเห็นของพ่อแม่ทั้งที่รู้สึกไม่เห็นด้วยก็ตาม

ในอีกด้านหนึ่งการสำรวจเจ้าของธุรกิจรุ่นพ่อแม่ (ผู้เริ่มหรือก่อตั้ง) พบว่าร้อยละ 41 ตั้งใจส่งต่อการบริหารธุรกิจให้แก่ทายาท มีผู้ถูกสำรวจมากกว่าร้อยละ 50 ที่บอกว่าตนไม่แน่ใจว่าทายาทจะมีทักษะ หรือความมุ่งมั่นเพียงพอที่จะขึ้นมาบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ และร้อยละ 25 ที่ต้องการส่งผ่าน ความเป็นเจ้าของธุรกิจให้ทายาทแต่ไม่ใช่แค่การส่งต่อการบริหาร ซึ่งประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นถึงการที่มีหลายองค์กรว่าจ้างผู้บริหารที่เป็นคนนอกครอบครัวเข้ามาบริหารแทนมากขึ้นในระยะหลัง

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า การส่งต่อธุรกิจให้ทายาทนั้นเป็นกระบวนการที่อาจจะราบรื่นหรืออาจจะไม่ประสบผลสำเร็จได้ แม้จะเป็นธุรกิจที่เคยประสบความสำเร็จอย่างสูงมาก่อนแล้วก็ตาม กระบวนการส่งต่อธุรกิจนั้น การสื่อสารระหว่างคน 2 รุ่นจำเป็นต้องมีความชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีการวางแผนการส่งต่อธุรกิจที่เป็นรูปธรรม หากสามารถลดช่องว่างเหล่านี้ได้จะช่วยให้การส่งต่อธุรกิจเป็นไปโดยราบรื่น การเตรียมความพร้อมและปรับตัว การมีแผนงานในการสืบทอดกิจการล่วงหน้าอย่างน้อย 5 ปี จะช่วยลดช่องว่างและความแตกต่างทางความคิดในการดำเนินธุรกิจของตระกูลระหว่างคนรุ่นพ่อแม่และลูกหลานได้

Cubico Seran, Togni Matteo and Bellotto Massimo (2010) ได้ศึกษาเรื่อง “Generation Transition guidance : support for the future of family firms” ซึ่งผลจากการศึกษาโดยการทำแบบสอบถามของนักธุรกิจรุ่นพ่อแม่ (ผู้เริ่มหรือผู้ก่อตั้ง) และผู้สืบทอดทางธุรกิจครอบครัว พบว่า คนรุ่นใหม่ (ผู้สืบทอดทางธุรกิจ) ให้ความสำคัญด้านผลงาน มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และเชื่อมั่นในตนเองมากกว่ารุ่นพ่อแม่ (ผู้เริ่มหรือผู้ก่อตั้ง) แต่ให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ต่อบุคคลอื่นยกว่ารุ่นพ่อแม่ (ผู้เริ่มหรือผู้ก่อตั้ง) ซึ่งเป็นไปได้ว่าผู้สืบทอดทางธุรกิจมีการซึมซับและอยู่ในสภาพแวดล้อมเหล่านี้ อยู่แล้วจึงไม่ได้มีการสานต่อ และเมื่อมีการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่ากลุ่มทายาทธุรกิจที่เป็นคนรุ่นใหม่จะสับสนระหว่างความสัมพันธ์ในการทำงานและความสัมพันธ์ส่วนตัว ซึ่งส่วนนี้รุ่นผู้เริ่มได้ใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่ารุ่นทายาท สรุปได้ว่ารุ่นผู้เริ่มให้ความสำคัญกับความรู้สึก



ในขณะที่รุ่นทายาทให้ความสำคัญด้านการปฏิบัติและผลลัพธ์ทางธุรกิจมากกว่า และทางวิจัยได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติมว่า สมาชิกในครอบครัวควรจะมีวิธีการที่จะเปิดโอกาสให้ทั้งสองรุ่นได้มาพูดคุยและทำความเข้าใจถึงวิธีการในการดำเนินงาน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานต่างๆ เพื่อที่จะสร้างเป็นแบบแผนและแนวทางปฏิบัติในการถ่ายทอดงานส่งต่อไปยังรุ่นอื่นๆ ได้

พลอยนภัส รักกันยั้ง (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย” พบว่า ควรให้ทายาททางธุรกิจได้รับการซึมซับความเป็นเจ้าของธุรกิจตั้งแต่ยังเด็ก และครอบครัวหรือผู้เริ่มควรมีการออกแบบโครงสร้างทางธุรกิจให้มีความเหมาะสมและวางแนวการจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสมเพื่อรองรับและสนับสนุนด้านการศึกษาให้กับทายาททางธุรกิจ อีกทั้งควรมหาผู้ช่วยหรือที่ปรึกษาให้กับทายาททางธุรกิจให้เป็นรูปธรรม

จากการศึกษา ค้นคว้า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจครอบครัว ผู้วิจัยสามารถสรุปใจความสำคัญได้ดังนี้ ธุรกิจครอบครัวจะสามารถเติบโตและส่งต่อธุรกิจให้ทายาทได้อย่างยั่งยืนนั้น การวางแผนการสืบทอดเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเริ่มปฏิบัติทันที ทายาททางธุรกิจได้รับการซึมซับความเป็นเจ้าของธุรกิจตั้งแต่ยังเด็ก และที่จำเป็นอีกประการหนึ่งคือควรเน้นการสร้างหรือนำนวัตกรรมใหม่มาช่วยในการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับธุรกิจครอบครัว อีกปัจจัยที่ถือว่ามีความสำคัญคือการลดช่องว่างของความแตกต่างระหว่างวัยของรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกหลาน จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่เปิดเผยมีการเปิดใจ ซึ่งจะสร้างให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ที่มาจากความคิดเห็นระหว่างรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกหลาน อันจะนำไปสู่การเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตและยั่งยืนต่อไป

### 2.3.2 งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

Chanpoe (2003) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “Learning Organization Model in Catholic Vocational School of Thailand” วัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูใน โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า

- ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อบัญชีที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง ส่วนความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง
- ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง
- ตัวแปรทุกตัวในโมเดลมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ พันธกิจ กลยุทธ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรม ผู้นำบรรยากาศ โครงสร้างองค์กร การจัดการ การจูงใจและระบบขององค์กร

Davis (2005) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นปัจจัยที่สำคัญด้านการดำเนินการในหน่วย ธุรกิจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการวัดความสำเร็จทางการเงินของบริษัท โดยใช้แบบสอบถามองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Watkins and Marsick และประเมินตามคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยธุรกิจที่มีโครงสร้างและวัฒนธรรมของบริษัท ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมกับตัวแปรการดำเนินการด้านรายได้สุทธิต่อบุคคล ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น การดำเนินการทางการเงิน การใช้ความรู้และเปอร์เซ็นต์ของการขายผลิตภัณฑ์ใหม่สอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญ คะแนน โดยรวมขององค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งเป็นประเภทต่างๆ องค์กรที่ทำคะแนนดีระบุว่ามีการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ใหม่สูงสุด (มากกว่า 40 เปอร์เซ็นต์) ข้อมูลดังกล่าว ชี้ว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้มากกว่าสามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลผู้บริโภค การตลาด และคู่แข่งในการพัฒนาและวางตลาดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเปรียบเทียบคะแนนระดับการดำเนินการสำหรับคะแนนองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าระดับคะแนนองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการดำเนินการความรู้กับการรายงานผลการดำเนินการด้านการเงินมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

วารินทร์ กรแก้ววัฒนกุล (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยศึกษาปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานกับการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการ

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานส่งผลต่อการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่ว่าจะเป็น อายุ การศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน และองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ทั้งในด้านของพลวัตแห่งการเรียนรู้ในทุกๆ ด้าน การปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับองค์กร

สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร (2554) ได้ทำการศึกษาเพื่อวิจัย ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่ง จำนวน 118 คน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านรูปแบบการคิด มีระดับความคิดเห็นมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดเชิงระบบตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) และตำแหน่ง ต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม และทุกด้าน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ และ จิราพร วงศ์วุฒิ (2558) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ เพื่อพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ และเพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ จากกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปใจความสำคัญได้ดังนี้ การพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ บุคลากรในองค์กรทุกระดับควรได้รับการพัฒนาในทุกๆด้าน คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ กระบวนการทำงานเป็นทีม และเป็นบุคคลที่รอบรู้และเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อสร้างบุคลากรที่มีพร้อมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รูปแบบของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ควรเน้นรูปแบบที่เกิดการสร้างทัศนคติใหม่ในการทำงาน สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาองค์ความรู้จากการศึกษาสิ่งใหม่ๆ พร้อมกับเกิดการถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคลให้แก่บุคคลอื่น เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานภายใน นอกจากนี้ปัจจัยภายนอก เช่น ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ที่กล่าวมาข้างต้นหากองค์กรสามารถนำมาปรับและประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนได้จะทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กรอันจะนำมาซึ่งผลงาน ผลประกอบการ อย่างยั่งยืนต่อไป



### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

สารนิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และหาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยมีวิธีการศึกษาดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 วิธีการที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
- 3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย

ครั้งนี้ คือ พนักงานของสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ จำนวน 170 คน โดยทำการศึกษาและเก็บข้อมูลกลุ่มผู้บริหารทั้งหมดทุกระดับและพนักงานระดับ ซึ่งใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1976) ตามสูตรคำนวณดังต่อไปนี้

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหาร จำนวน 7 คน และพนักงาน จำนวน 302 คน จากธุรกิจครอบครัวทั้งหมด 7 แห่ง ได้แก่

ตารางที่ 3.1 แสดงรายละเอียดธุรกิจครอบครัว

ชื่อธุรกิจครอบครัว	จำนวนประชากร เจ้าของหรือผู้บริหาร (คน)	จำนวนประชากร พนักงาน (คน)
ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิกาดาค้าผ้า	1	9
บริษัท เคพีเอสเซอร์วิส จำกัด	1	10
นิสาลูกชิ้นทะเล	1	11
บริษัท ซูพีเรียร์โซลูชั่น จำกัด	1	22
บริษัท สยาม เอ็ม.ซี. จำกัด	1	30
บริษัท เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป จำกัด	1	100
บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด	1	120
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>7</b>	<b>302</b>

### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก คือ เจ้าของหรือผู้บริหาร จากธุรกิจ 7 แห่ง ธุรกิจละ 1 คน รวมกลุ่มตัวอย่างกลุ่มแรก จำนวน 7 คน โดยได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) และกลุ่มที่สอง คือ พนักงานจากธุรกิจครอบครัวทั้ง 7 แห่ง ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling) โดยการแบ่งพนักงานออกเป็น 7 กลุ่ม ตามธุรกิจแต่ละแห่ง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยใช้สูตรของ ทาโรยามานะ (Taro Yamane, 1976) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ตามสูตรคำนวณดังต่อไปนี้

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

เมื่อ  $n$  คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

$N$  คือ ขนาดประชากร

$e$  คือ ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% มีสัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05 คำนวณได้ดังนี้

$$n = \frac{302}{1+302(0.05)^2}$$

$$n = 173$$

ดังนั้นจากการคำนวณตามสูตรข้างต้น จะต้องเก็บข้อมูลจากพนักงาน จำนวน 173 คน เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนทั้งสิ้น 220 คน โดยมีกำหนดดังนี้

#### การสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม

- กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่เป็นพนักงานของธุรกิจครอบครัว จำนวน 7 แห่ง จำนวนประชากร 302 คน ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามการคำนวณข้างต้น 173 คน เพิ่มกลุ่มตัวอย่างเป็น 220 คน

- จำแนกประชากรออกเป็นกลุ่มๆ ตามสภาพจริง แบ่งออกได้เป็น 7 กลุ่ม ตามสังกัดของพนักงานที่ปฏิบัติงานจริงอยู่ในธุรกิจ จำนวน 7 แห่ง

- แบ่งจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยเทียบสัดส่วนตามกลุ่มจริง ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องเก็บจากแต่ละกลุ่มดังนี้

เมื่อทำการแบ่งสัดส่วนเรียบร้อยแล้ว ก็ทำการสุ่มแบบสะดวก (Convenience sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด

#### ตารางที่ 3.2 แสดงการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม

ชื่อธุรกิจครอบครัว	จำนวนประชากร (คน)	ขนาดของกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิกาดาค้าผ้า	9	9
บริษัท เคพีเอสเซอร์วิส จำกัด	10	10
นิสาลูกชิ้นทะเล	11	11
บริษัท ซูพีเรียร์โซลูชั่น จำกัด	22	22
บริษัท สยาม เอ็ม.ซี. จำกัด	30	30
บริษัท เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป จำกัด	100	63
บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด	120	75
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>302</b>	<b>220</b>

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวม 2 สิ่ง ดังนี้

#### 3.2.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของหรือผู้บริหารของธุรกิจครอบครัวทั้ง 7 แห่ง จำนวน 7 คน ในประเด็นของข้อมูลทั่วไปของธุรกิจครอบครัว และปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอบถามความเห็นเพิ่มเติมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วยแนวการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งหมด 8 ข้อ

#### 3.2.2 แบบสอบถาม (Questionnaire)

เพื่อสอบถามพนักงานจากธุรกิจครอบครัวทั้ง 7 แห่ง ในประเด็นเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งสอบถามออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามที่ออกแบบโดยสอบถามจำนวน 6 ข้อ ถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในบริษัทแห่งนี้ และประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมตั้งแต่องค์กรแรกจนถึงปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวความคิดของนักวิชาการ ผู้มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

- การแสวงหาความรู้และหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (To seek knowledge and new approaches for continuous improvement) 5 คำถาม
- การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผนเป็น ขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge management and efficiently sharing throughout the organization) 5 คำถาม
- การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์ เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน (Transition experience to concrete vision and create future perspective and commitment) 5 คำถาม
- การกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Empowerment and team learning) 5 คำถาม
- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน (Technology application) 5 คำถาม



ส่วนที่ 3 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการตลาดที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคำถามที่ออกแบบโดยสอบถามจำนวน 4 ข้อ ถามเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการตลาด ได้แก่ การแข่งขันที่รุนแรง (คู่แข่ง) และพฤติกรรมของผู้บริโภค กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แบบสอบถามที่ใช้ในส่วนที่ 2 และ 3 จะเป็นแบบสอบถามแบบให้ค่าระดับคะแนน (Rating Scale) ตามระดับความคิดเห็น โดยกำหนดระดับคะแนนไว้ดังนี้

5	คือ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	คือ	เห็นด้วย
3	คือ	เฉย ๆ
2	คือ	ไม่เห็นด้วย
1	คือ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ทั้งนี้ ในกรณีที่เป็นการถามเชิงลบ ผู้วิจัยจะทำการปรับสเกลให้เป็นคำถามเชิงบวกก่อนนำไปวิเคราะห์ โดยมีการแปลผลตามเกณฑ์ต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= (\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด})/\text{จำนวนชั้น} \\ &= (5-1)/5 \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้น

4.21-5.00	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.41-4.20	หมายถึง	เห็นด้วย
2.61-3.40	หมายถึง	เฉย ๆ
1.81-2.60	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1.00-1.80	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

### 3.3 วิธีที่ใช้ทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแนวสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้มีประสบการณ์พิจารณาตรวจสอบเนื้อหา โครงสร้างแบบสอบถาม และปรับปรุงสำนวนภาษาให้มีความถูกต้อง ชัดเจน เข้าใจง่าย และเหมาะสม

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ดังนี้

- ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ข้อมูลลักษณะธุรกิจครอบครัวของบริษัทและปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้จากการศึกษาเอกสาร ในรูปแบบ หนังสือ บทความ บทสัมภาษณ์ รายงานการประชุม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ใน 3 ประเด็น คือ (1) ธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย และ (2) องค์กรที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย (3) ข้อมูลทางการตลาดอื่นๆ เช่น พฤติกรรมผู้บริโภคและการแข่งขันทางการตลาด

### 3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- การสำรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องในประเด็นดังต่อไปนี้ คือ (1) ธุรกิจครอบครัว (Family business) ในเรื่อง ความหมายและลักษณะของธุรกิจครอบครัว ความอยู่รอดของธุรกิจ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว ได้แก่ แนวคิดการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ รวมไปถึงทฤษฎีระบบ (The Systems Theory) และทฤษฎีการถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านธุรกิจ (Organization Transition Theory) (2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในเรื่อง ความหมายและลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดของ Peter M. Senge, David A Garvin และ Michael J. Marquardt นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ออกมาโดยการพรรณนา และสรุปเพื่อหาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจครอบครัว แล้วสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสรุปประเด็นหาปัจจัยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารจากธุรกิจ 7 แห่ง จำนวน 7 คน โดยใช้แนวการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 8 ข้อ
- การสอบถามพนักงานจากธุรกิจทั้ง 7 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 220 คน โดยใช้แบบสอบถามเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 ส่วนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละส่วนดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจเอกสาร ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อความจากบทความงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องรวมไปถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการรวบรวมประเด็นที่สำคัญ ในการนำมาจัดทำเป็นแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจครอบครัว และช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิให้เก็บข้อมูลได้ครบถ้วนยิ่งขึ้น โดยอาศัยหลักการการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยวิเคราะห์เนื้อหาตามที่ปรากฏ ไม่เน้นการตีความที่สอดแทรกความหมาย ความคิด และความรู้สึกของผู้ศึกษาเข้าไป จากนั้นสร้างออกมาเป็นข้อสรุป ซึ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

- ผู้วิจัยคัดเลือกเอกสาร บทความที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จและยั่งยืน และลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ผู้วิจัยอ่านประเด็นสำคัญของแต่ละบทความ เพื่อกำหนดเป็นหมวดหมู่หลักๆ ที่ครอบคลุมเนื้อหาในทุกบทความ
- จัดแบ่งบทความให้อยู่ในแต่ละหมวดหมู่หลักๆ ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยเกณฑ์ของเนื้อหาที่คล้ายคลึงกันอยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน
- พิจารณาประเด็นสำคัญในแต่ละหมวดหมู่ เพื่อแบ่งแยกเนื้อหาหัวข้อย่อยๆ โดยอาศัยเกณฑ์ของเนื้อหา เพื่อให้ในแต่ละหมวดหมู่มีความละเอียด ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
- พิจารณาประเด็นที่มีความหมายทับซ้อนกันรวมเข้าด้วยกัน และจัดเกลาภาษาของแต่ละประเด็นให้เข้าใจง่ายและกระชับมากขึ้น
- วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเพื่อสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจครอบครัว

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทั้งหมด ผู้ศึกษาตรวจสอบความถูกต้องของบทสรุปอีกครั้ง โดยดูถึงความสอดคล้องของข้อมูล การตีความของผู้ศึกษา และข้อมูลที่ได้มีครบถ้วนสมบูรณ์

2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารจากธุรกิจทั้ง 7 แห่ง จำนวน 7 คน ในประเด็นข้อมูลทั่วไปของธุรกิจครอบครัวของแต่ละธุรกิจ ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) อาศัยหลักการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสรุปประเด็น โดยการจำแนกชนิดของข้อมูลแบบไม่ใช่ทฤษฎี คือ การจำแนกข้อมูลที่จะวิเคราะห์ตามความเหมาะสมของข้อมูล โดยใช้ประสบการณ์ของผู้วิจัย

แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมาเปรียบเทียบเพื่อหาข้อสรุป ซึ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลมี ดังนี้

- การถอดเทปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด ชนิดคำต่อคำโดยไม่มีการข้ามคำหรือประโยคที่ผู้ศึกษาตัดสินเองว่าไม่มีความสำคัญ เพราะข้อมูลบางอย่างอาจนำมาใช้ในการตรวจสอบได้ในภายหลังได้

- การจัดเตรียมข้อมูล จากการจัดบันทึกข้อมูลต่างๆ และการอ่านผลการถอดเทปจากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด และทำการแบ่งวรรคของข้อมูลเป็นประเด็นต่างๆ เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล

- วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้น แล้วสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจครอบครัว

3. ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมโดยแบบสอบถามจากพนักงานจากธุรกิจทั้ง 7 แห่ง จำนวน 220 ชุด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้

- ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) หาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)

- ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) หาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ความแปรปรวน (Variance) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

สารนิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนั้นหาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงปริมาณ

#### 4.1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

สัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าของหรือผู้บริหารของธุรกิจครอบครัวจำนวน 7 แห่ง โดยสรุปและเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 4.1.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

สามารถสรุปและเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

- นิสาลูกชิ้นทะเล สัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจ คือ คุณนิสา ขาวงาม ประกอบธุรกิจเป็นผู้ผลิตอาหารทะเลแปรรูป ได้แก่ ลูกชิ้นปลา, ลูกชิ้นกุ้ง และลูกชิ้นปลาหมึก
- บริษัท เคพีเอสเซอร์วิส จำกัด สัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ คือ คุณพรภิตา เสาวคนธ์ ประกอบธุรกิจด้านขนส่งสินค้าและบริการในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล
- บริษัท ซูพีเรียร์โซลูชั่น จำกัด สัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ คือ คุณพรทิพย์ อนุชาติบุตร ประกอบธุรกิจเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าเกี่ยวกับน้ำยาทำความสะอาดและฆ่าเชื้อตามสถานพยาบาลทั่วประเทศไทย

- ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิชาค้ำฟ้า สัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจ คือ คุณวิชาดา จารัตน์ ประกอบธุรกิจเป็นผู้จำหน่ายปลีกและส่งเสื้อผ้าสำเร็จรูปเด็กและผู้ใหญ่
- บริษัท สยาม เอ็ม.ซี. จำกัด สัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ คือ คุณประสงค์ ลิ่มเจริญ ประกอบธุรกิจเป็นผู้ผลิตจำหน่ายและส่งออกผลไม้แปรรูปและขนมขบเคี้ยว จัดจำหน่ายเป็นสินค้าฝากไปยังทั่วโลก
- บริษัท เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป จำกัด สัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ คือ คุณสมยศ เชาวลิต ประกอบธุรกิจเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ไอที ปัจจุบันมีสาขาทั่วประเทศไทย
- บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด สัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ คือ คุณสุรสิทธิ์ ศรีอรทัยกุล ประกอบธุรกิจเป็นผู้ผลิตจำหน่ายและส่งออกเครื่องประดับอัญมณีและเครื่องเพชร จากข้อมูลที่ได้โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกมานั้น สามารถสรุปผลข้อมูลทั่วไปของธุรกิจครอบครัวกลุ่มตัวอย่าง ได้ตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สรุปผลข้อมูลทั่วไปของธุรกิจครอบครัว

ชื่อธุรกิจครอบครัว	ลักษณะธุรกิจ	รุ่นที่	ระยะเวลาการดำเนินงาน (ปี)	จำนวนพนักงาน (คน)
นิสาลูกชิ้นทะเล	อาหารทะเลแปรรูป	1	6	11
เคพีเอสเซอร์วิส	ขนส่งสินค้าและบริการ	1	6	10
ซูพีเรียร์ โซลูชั่น	น้ำยาทำความสะอาดและฆ่าเชื้อโรค	2	9	22
วิชาค้ำฟ้า	เสื้อผ้าสำเร็จรูปเด็กและผู้ใหญ่	2	14	9
สยาม เอ็ม.ซี.	ผลไม้แปรรูปและขนมขบเคี้ยว	2	16	30
เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป	คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ไอที	1	16	100
บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี	เครื่องประดับอัญมณีและเครื่องเพชร	3	53	120

4.1.2 ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปและเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 2.1 สิ่งใดบ้างที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

- นิสาลูกชิ้นทะเล มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำและผู้สืบทอดทางธุรกิจ มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ผู้นำจะต้องเก่ง ตัดสินใจเด็ดขาด มีความรู้ในสิ่งที่ตนเองทำอยู่ และควรมีภาวะผู้นำสูง เพราะต้องดูแลพนักงานในธุรกิจและดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดและ

เติบโตอย่างยั่งยืน ส่วนผู้สืบทอดทางธุรกิจ ผู้นำจะต้องวางตัวผู้สืบทอดที่เหมาะสม ที่สำคัญผู้สืบทอดธุรกิจที่ผู้นำส่งต่อนั้นจะต้องยินดีที่จะทำด้วย การทำด้วยใจรัก จะทำให้ธุรกิจดำเนินการได้อย่างราบรื่น เพราะมีผู้บริหารที่เต็มใจทำงาน

- บริษัท เกพีเอสเซอร์วิส จำกัด มีความคิดเห็นว่า การวางตัวผู้สืบทอดทางธุรกิจ มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ถ้ารุ่นบุกเบิกทำมาตั้งแต่ต้นก็จริง แต่ถ้าทายาทผู้สืบทอดธุรกิจไม่สามารถทำธุรกิจให้อยู่รอดได้ก็ถึงไม่มีประโยชน์ ดังนั้นถ้ารุ่นบุกเบิกสามารถเลือกตัวทายาทได้อย่างเหมาะสม มีการสอนงาน ปรับมุมมอง ได้เรียนรู้ คุกคลีกับธุรกิจตั้งแต่แรกๆ น่าจะเป็นการปลูกฝังให้ทายาทสามารถรับช่วงต่อในการบริหารธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน

- บริษัท ชูพีเรียร์ โซลูชั่น จำกัด มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำ มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ธุรกิจที่เป็นครอบครัวเงินลงทุนอาจจะมีไม่มากนัก ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีภาวะหรือความคิดที่รอบคอบและมีการตัดสินใจที่เด็ดขาด เพื่อให้ธุรกิจเสียหายน้อยที่สุด และได้ผลประโยชน์จากการลงทุนกลับมาให้บริษัทให้ได้มากที่สุด อีกทั้งในเรื่องของการควบคุมคนหรือพนักงาน ผู้นำที่ดีต้องจัดการคนให้ได้ สอนงานคนให้เป็น จึงมองว่าธุรกิจจะเติบโตได้ควรจะมีผู้นำที่แข็งแกร่ง มีภาวะผู้นำ พร้อมทั้งจะพาธุรกิจและพนักงานเติบโตไปด้วยกันได้

- ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิภาดาค้าผ้า มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำ มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม โดยยกตัวอย่างธุรกิจของตนว่า ผู้นำที่ดี จะต้องมีความรอบรู้ด้านแฟชั่นเพื่อเลือกสินค้าเข้าร้านให้ทันสมัยอยู่เสมอ ตลอดจนกล้าตัดสินใจและกล้าเสี่ยงกับการลงทุน อีกประเด็นคือต้องมีความขยัน ขันแข็ง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง มีความอดทน ใจเย็น เพราะลูกค้ามีหลายประเภท เจ้าของกิจการต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อคำพูดและพฤติกรรมของลูกค้า ผู้นำที่ดีต้องสามารถบริหารจัดการให้ธุรกิจอยู่รอดในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กที่มีความเสี่ยงด้านการเงินลงทุน ผู้นำต้องคิดรอบคอบและรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น ๆ มาเพื่อช่วยตัดสินใจ

- บริษัท สยาม เอ็ม.ซี. จำกัด มีความคิดเห็นว่า การจดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์และการปรับโครงสร้างองค์กร มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า การจดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์จะมีมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหาร ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกจากภายนอกได้ ไม่จำกัดเพียงแค่มนในครอบครัว มีการจ่ายผลตอบแทนที่เป็นธรรมผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน มีแหล่งเงินทุนที่ชัดเจน มีระบบการทำงานที่ชัดเจน ธุรกิจมีโอกาสที่จะเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต ส่วนการปรับโครงสร้างองค์กรคือการยกเลิกระบบกงสีเพื่อเป็นธุรกิจอย่างเต็มตัว คือการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจต่างๆ ในธุรกิจได้

- บริษัท เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป จำกัด มีความคิดเห็นว่า จดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์ มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจรอบครัว โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า การจดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์ จะทำให้ระบบของบริษัทมีความเป็นสากล มีการควบคุมด้านบัญชีและการเงิน มีการดูแลและประเมินความเสี่ยง เพิ่มโอกาสในการขยายกิจการ การเข้าตลาดหลักทรัพย์ก็เพื่อเตรียมความพร้อมให้บริษัทสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน มีผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพเข้ามาช่วยทำงาน มีระบบการดูแลพนักงานที่ดี

- บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การวางตัวผู้สืบทอดทางธุรกิจ การจดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์ และการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับความเสี่ยงต่างๆ ทุกปัจจัยมีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจรอบครัว โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ธุรกิจจะต้องมีผู้นำที่ตัดสินใจเด็ดขาด วัฒนธรรมในองค์กรที่ผสมผสานลงตัว ผู้สืบทอดที่เก่งและสามารถไว้วางใจได้ การจดทะเบียนก็จะเป็นการให้มืออาชีพเข้ามาช่วยบริหารงาน ธุรกิจจะต้องสมดุลปัจจัยเหล่านี้ให้ลงตัวและกระจายความเสี่ยงทุกเรื่อง ทุกปัจจัยสำคัญเท่ากันขึ้นอยู่กับความสมดุลขององค์ประกอบต่างๆ ต้องมีการวางแผนระยะยาว มีเป้าหมายระยะยาวและการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะธุรกิจรอบครัว เช่น ผู้บริหารเสียชีวิตหรืออาจจะหันไปทำธุรกิจอื่นๆ จะต้องมีการพูดคุยถึงอนาคตหรือมีการสมมติสถานการณ์ต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมไว้รับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด

จากข้อมูลที่ได้โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกมานั้น สามารถสรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจรอบครัว ได้ตามตารางที่ 4.2

**ตารางที่ 4.2** สรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจรอบครัว

ปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจรอบครัว	นิตาณัฐฉินทะเล	บจก.เคพีเอสเซอร์วิส	บจก.ซูพีเรียร์โซลูชั่น	พจก.วิภาดาค้าผ้า	บจก.สยาม เอ็ม.จี.	บจก.เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป	บจก.บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี
ภาวะผู้นำ	✓		✓	✓			✓
วัฒนธรรมองค์กร							✓
การวางตัวผู้สืบทอดทางธุรกิจ	✓	✓					✓
การจดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์					✓	✓	✓
ปัจจัยอื่น (1) การปรับโครงสร้างองค์กร					✓		
ปัจจัยอื่น (2) การบริหารจัดการความเสี่ยง							✓



ตอนที่ 2.2 ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจครอบครัว

- นิสา ลูกชิ้นทะเล ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่สนับสนุนคอยให้ความรู้ ความช่วยเหลือ และคำแนะนำต่างๆ แก่พนักงานตลอดจนคนภายนอกองค์กร ได้อย่างเต็มใจ อาจจะบอกได้ว่าเป็นแหล่งข้อมูลให้พนักงาน พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ในองค์กรหรือหาความรู้จากภายนอกแล้วมาสอนต่อคนในองค์กรได้

- บริษัท เคพีเอสเซอร์วิส จำกัด ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา ทั้งตัวผู้บริหารและพนักงาน และที่สำคัญนอกจากบุคคลากรที่พร้อมแล้ว องค์กรต้องพร้อมทั้งในแง่ของกระบวนการทำงาน เครื่องมือต่างๆ ด้วย เมื่อทุกอย่างพร้อมแล้ว การทำงานก็จะเกิดประสิทธิผลที่ดี โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัว ถ้าสามารถสร้างให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เมื่อคนมีความรู้แล้วปรับมาใช้กับการทำงานได้ ทำงานได้ดี มีคุณภาพ ถึงแม้จะเป็นแค่ธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กๆ แต่คิดว่ามีความสำคัญควรที่จะปลูกฝังให้พนักงานรักการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

- บริษัท ซูพีเรียร์โซลูชั่น จำกัด ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่มีความรู้ มีความรอบรู้ มุ่งเน้นที่การสอนให้คนในองค์กรรักที่จะเรียนรู้ พนักงานในองค์กรมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และถ้าพนักงานในองค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวมีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ก็จะสามารถพัฒนาธุรกิจให้เติบโตได้ เพราะเมื่อตัวพนักงานมีความรู้ แล้วนำความรู้มาทำงานอย่างเกิดคุณภาพ ก็จะเกิดผลที่ดีแก่ธุรกิจและนำมาซึ่งผลกำไรในอนาคต

- ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิภาดาค้าผ้า ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่สามารถสร้างช่องทางให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคนในองค์กร รวมทั้งภายนอกองค์กรด้วย เพื่อให้สามารถปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม โลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ถ้าทุกคนในองค์กรสามารถเรียนรู้และหาวิธีการใหม่ๆ มาช่วยพัฒนาองค์กร และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ องค์กรก็จะเติบโตเรื่อยๆ อย่างยั่งยืน

- บริษัท สยาม เอ็ม.ซี. จำกัด ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่มีนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ การมีแผนงานและนโยบายอย่างเป็นระบบ นวัตกรรมมีส่วนในการช่วยในการออกสินค้าใหม่หรือการลงทุนสิ่งใหม่ เช่น การลงทุนในสายการผลิตเป็น Automotive, Software ในการทำงาน ช่วยให้งานง่ายขึ้น ทุกวันนี้โลกเปลี่ยนแปลงเร็ว การมีนวัตกรรมจะทำให้การทำงานเป็นระบบและง่ายขึ้น

- บริษัท เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป จำกัด ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจครอบครัวมีข้อดีคือการดูแลกัน สามารถดูแลพนักงานใน

เรื่องต่างๆ ได้ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงิน การนำญาติพี่น้องเข้ามาทำงาน ทำให้ธุรกิจครอบครัวมีความแข็งแกร่ง ทำงานอย่างพี่น้อง ยกตัวอย่าง J.I.B. ปัจจุบันมีการถ่ายทอดการทำงาน มีการฝึกอบรม มีไลน์กรุ๊ป มี Website ภายใน และมีการอบรมการใช้ชีวิตอื่นๆ สร้างวัฒนธรรมในองค์กร ให้แต่ละทีมเสนอโครงการงาน ขึ้นมาทุกๆ เดือน เพื่อพัฒนางาน พัฒนาตัวเอง เช่น การเสนอความคิดเห็นเรื่องการลดค่าใช้จ่าย หรือ ทำอย่างไรให้คุณภาพงานดีขึ้น มีการเสนอความคิดเห็นเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และ นอกจากนี้ยังมีการมอบรางวัลให้แก่ความคิดเห็นหรือความรู้ใหม่ๆ ที่สำเร็จผลด้วย

- บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด ให้ความสำคัญเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่เปิดกว้าง ยอมรับความเป็นทุกคน ยอมรับในวัฒนธรรมใหม่ๆ ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และ ยอมรับความคิดเห็นต่างๆ ทั้งจากพนักงานและคนหรือสิ่งต่างๆ จากภายนอกองค์กร

ตอนที่ 2.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ธุรกิจ ครอบครัว ในภาวะแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจภาคเอกชนและพฤติกรรมกรรมการบริโภคของลูกค้าที่ เปลี่ยนแปลงไป

- นิสาลูกขึ้นทะเล ให้ความสำคัญเห็นว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถช่วย สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า การรู้ทันถึงความต้องการของลูกค้า จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบอย่างแน่นอน ถ้ารู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร และทุกคนในองค์กรรับรู้ร่วมกัน ก็ จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันที ซึ่งอาจจะมองได้ว่าธุรกิจไปได้เร็วกว่าคู่แข่ง มีโอกาสในการสร้างรายได้และผลกำไรให้บริษัทนั่นเอง

- บริษัท เคพีเอสเซอร์วิส จำกัด ให้ความสำคัญเห็นว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ถ้าผู้บริหารและพนักงาน มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ย่อมสร้างความได้เปรียบในแง่ของการแข่งขันได้ เมื่อ ทุกคนในบริษัทพัฒนาตนเองทั้งในเรื่องความรู้ กระบวนการทำงาน มุมมองของการทำงาน ผลงานที่ ออกมาสู่ลูกค้าก็มีคุณภาพ ลูกค้าก็ประทับใจและเลือกที่จะใช้บริการของบริษัท ที่สำคัญคือถ้าบริษัท มีผลงานหรือทำงานออกมามีคุณภาพอย่างต่อเนื่องลูกค้าอาจจะมีการบอกต่อปากต่อปาก ทำให้ได้ ลูกค้าใหม่เข้ามาเรื่อยๆ

- บริษัท ซูพีเรียร์ โซลูชั่น จำกัด ให้ความสำคัญเห็นว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถ ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ในแง่ของการบริหาร เมื่อพนักงาน มีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสร้างความได้เปรียบในแง่ของ การแข่งขันได้ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าบริษัทขายสินค้าชิ้นหนึ่ง และพนักงานมีความรู้ลึก รู้จริงในตัวสินค้า ย่อมสามารถตอบคำถามและให้ข้อมูลลูกค้าได้ทันทีและรวดเร็ว แน่ใจลูกค้าย่อมพอใจ เมื่อลูกค้า พึงพอใจหรือชอบใจ ก็จะตัดสินใจซื้อสินค้าได้เร็วขึ้น

- ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิภาดาค้าผ้า ให้ความคิดเห็นว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า การแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ข้อมูล ข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าองค์กรสามารถรับรู้ข้อมูล ข่าวสารได้อย่างรวดเร็วกว่าคู่แข่ง ก็จะเกิดความได้เปรียบ เพราะสามารถนำมาปรับเปลี่ยนเพื่อหาวิธีการมารองรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ได้เร็วกว่าคู่แข่งนั่นเอง ยกตัวอย่างสินค้าประเภทแฟชั่น ถ้าสามารถรู้แนวโน้มของสินค้าแฟชั่น จะไปในทิศทางใด ก็สามารถจัดหาสินค้ามาถักตุ๋น ไว้ขายได้ในการราคาที่ถูกลงกว่าเพราะเรามีการเตรียม การไว้ล่วงหน้าทำให้ได้ต้นทุนต่ำ ที่สำคัญคือ การทำให้พนักงานรักที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา สามารถ ให้ข้อมูลหรือแนะนำลูกค้าได้รวดเร็วย่อมสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้ ก็จะเพิ่มโอกาสในการขาย นั่นเอง

- บริษัท สยาม เอ็ม.ซี. จำกัด ให้ความคิดเห็นว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถ ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องสนับสนุนและกล้าที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างวิสัยทัศน์ให้พนักงานเห็นและ ทำงานเป็นทีม ร่วมมือกัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร ใจู้จุดอ่อนที่เป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่ง อาจจะสู้กับองค์กรใหญ่ๆไม่ได้ แต่สามารถปรับตัวได้เร็วมาสร้างเป็นจุดแข็ง เน้นสร้างนวัตกรรมใหม่ กล้าเปลี่ยนแปลง และเสี่ยง รวมถึงการทำงานเป็นทีม สร้างเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อเติบโตไปพร้อมๆ กัน ทั้งองค์กรและพนักงาน

- บริษัท เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป จำกัด ให้ความคิดเห็นว่า การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ สามารถช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้จะทำให้ได้เปรียบในแง่ภาพลักษณ์ของ Branding สิ่งที่ถูกค่าเห็นคือความแตกต่างของ บริการและภาพพจน์หรือภาพลักษณ์ที่ลูกค้าได้รับ สอนให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายขององค์กรใน ทิศทางเดียวกันในเรื่องของการสร้าง Branding ในที่นี้คือ JIB เปรียบเสมือนผู้หญิง คือ สวย รวย เก่ง และ นิสัยดี สวยคือร้านสวย สะอาด รวยคือมีสินค้าครบครัน เก่งคือช่างเทคนิคต้องรู้เรื่องทุกอย่าง ลูกค้าถามต้องตอบได้ และสุดท้ายนิสัยดีคือต้องซื่อสัตย์และจริงใจต่อลูกค้า

- บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด ให้ความคิดเห็นว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า เพราะองค์กรจะมีการ เปิดกว้างทางความคิด พุดคุยอย่างเปิดใจ มีการยอมรับความคิดเห็น แล้วนำมาปรับปรุงให้ตรงใจลูกค้า หรือการทำงานของพนักงาน หรือมีการสมมติสถานการณ์ต่างๆ แล้วนำมาแก้ไขหรือวางแผนก่อน การเกิดวิกฤติ

จากข้อมูลที่ได้โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกมานั้น สามารถสรุปความคิดเห็นของเจ้าของหรือ ผู้บริหารได้ว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ธุรกิจ

ครอบครัว ในภาวะแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจภาคเอกชน (คู่แข่ง) และพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ได้ตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 สรุปความคิดเห็นของเจ้าของหรือผู้บริหาร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ชื่อธุรกิจครอบครัว	องค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่ธุรกิจครอบครัว									
	คู่แข่ง					พฤติกรรมผู้บริโภค				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
นิสาลูกชิ้นทะเล	√					√				
บจก. เคพีเอสเซอร์วิส	√					√				
บจก. ซูพีเรียร์โซลูชั่น	√					√				
หจก. วิชาดาค้าผ้า	√					√				
บจก. สยาม เอ็ม.ซี.	√					√				
บจก. เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป	√					√				
บจก. บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี	√					√				

หมายเหตุ: 5 คือเห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 คือเห็นด้วย, 3 คือปานกลาง, 2 คือไม่เห็นด้วย และ 1 คือไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ตอนที่ 2.4 ปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ปัจจัยจากแนวความคิดของนักวิชาการผู้มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 ท่าน ได้แก่ แนวคิดของ Peter M. Senge (1990), แนวคิดของ David A. Garvin (1993) และ แนวคิดของ Michael J. Marquardt (1994) แล้วให้เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารเลือกตอบปัจจัยใดมีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจครอบครัวมากที่สุดและน้อยที่สุดพร้อมให้เหตุผลประกอบ (คำถามข้อที่ 4 และ 5) ดังต่อไปนี้

- การแสวงหาความรู้และหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (To seek knowledge and new approaches for continuous improvement)

- การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผนเป็น ขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge management and efficiently sharing throughout the organization)
- การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์ เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน (Transition experience to concrete vision and create future perspective and commitment)
- การกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Empowerment and team learning)
- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน (Technology application)

เจ้าของธุรกิจและผู้บริหาร ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

- นิสา ลูกชิ้นทะเล ให้ความคิดเห็นว่า การแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจครอบครัวมากที่สุด โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า เมื่อทุกคนในองค์กรมีความรู้ แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ก็จะเกิดแนวความคิดใหม่ๆ สามารถนำไปแลกเปลี่ยนความรู้กันและกัน แล้วนำมาปรับใช้กับการทำงานในธุรกิจที่ตนทำอยู่ให้ดีขึ้นได้ ส่วนที่เลือกการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจครอบครัวน้อยที่สุด เพราะธุรกิจครอบครัวยังมีขนาดเล็ก การตัดสินใจควรให้ผู้เป็นผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจจะดีกว่าแล้วค่อยๆ กระจายงานหรือมอบหมายงานให้พนักงานที่ไว้วางใจทำงานต่อไปได้
- บริษัท เคพีเอสเซอร์วิส จำกัด ให้ความคิดเห็นว่า การแสวงหาความรู้และหาวิธีการใหม่ๆ มาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจครอบครัวมากที่สุด โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า เมื่อผู้บริหารและพนักงานในบริษัทมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผลงานที่ออกมาจะดีและมีคุณภาพ เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ส่วนที่เลือกการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์ เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจครอบครัวน้อยที่สุด เพราะในแง่ของเรื่องวิสัยทัศน์นั้น เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรกำหนดให้ชัดเจนก่อนที่จะทำ ให้พนักงานเข้าใจในเรื่องนี้
- บริษัท ซูพีเรียร์ โซลูชั่น จำกัด ให้ความคิดเห็นว่า การแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่ๆ มาเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจครอบครัวมากที่สุด โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า เมื่อพนักงานในบริษัทมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ผลงานหรือการทำงานก็จะดีขึ้น พนักงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ผลที่ตามมาคือการทำงานที่

พึงพอใจทั้งผู้บริหารและที่สำคัญคือลูกค้า เมื่อลูกค้าชอบหรือพึงพอใจ ก็ตัดสินใจที่จะเลือกใช้หรือซื้อสินค้าของบริษัทได้เร็วขึ้น ทำให้บริษัทมีรายได้ ส่วนที่เลือก การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรม โดยอาศัยประสบการณ์ เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจครอบครัวน้อยที่สุด โดยส่วนตัวมองว่าเรื่องนี้เป็นส่วนที่ผู้บริหารควรจะต้องให้ชัดเจนก่อน จากนั้นค่อยถ่ายทอดวิสัยทัศน์หรือมุมมองนั้น ไปยังพนักงาน เพื่อให้ทุกคนเห็นความมุ่งหมายตรงกัน

- ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิชาดาค้าผ้า ให้ความคิดเห็นว่า การแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจครอบครัวมากที่สุด โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า พนักงานในบริษัทจำเป็นต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเองและบริษัทให้เติบโตในอนาคต การจะหยุดนิ่งอยู่กับที่จะไม่เป็นผลดีต่อตนเองและบริษัท เพราะธุรกิจต้องมีการแข่งขัน ดังนั้นการเรียนรู้และแสวงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผลพลอยได้คือ บริษัทก็จะมีแต่พนักงานที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งจะพาบริษัทให้แข่งขันกับคู่แข่งได้และสร้างผลกำไรให้บริษัทได้ ส่วนที่เลือก การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผนเป็นขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้ง องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจครอบครัวน้อยที่สุด เพราะมองว่าเมื่อพนักงานมีการเรียนรู้และพยายามแสวงหาสิ่งใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ แล้ว ความคิดอ่านและกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบจะตามมา ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรปลูกฝังจิตใต้สำนึกให้พนักงานใฝ่เรียนรู้ และรักที่จะสรรหาวิธีการใหม่ๆ มาช่วยพัฒนาองค์กร

- บริษัท สยาม เอ็ม.ซี. จำกัด ให้ความคิดเห็นว่า การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรม โดยอาศัยประสบการณ์ เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจครอบครัวมากที่สุด โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า การปรับองค์กรนั้น ต้องให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกัน และร่วมมือกัน เช่น การจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ องค์กรจะต้องทำอะไรบ้าง พนักงานทุกคนต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อตอบ โจทย์ว่าจะต้องเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว ให้พนักงานทุกคนได้ผลตอบแทนและดำรงชีวิตที่ดี ตลอดจนสรรสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีอายุยืน (Life cycle) ดังนั้นต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานเห็นภาพและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน นั่นคือความยั่งยืนขององค์กร ส่วนที่เลือกการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผนเป็นขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรเรียนรู้ต่อธุรกิจครอบครัวน้อยที่สุด เพราะคิดว่าสิ่งเหล่านี้บริษัทควรมีเป็นเบื้องต้นอยู่แล้ว การทำธุรกิจนั้นทุกบริษัทจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจของตัวเองเป็นอย่างดีก่อนที่จะเริ่มทำธุรกิจ

- บริษัท เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป จำกัด ให้ความคิดเห็นว่า การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผนเป็น ขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจครอบครัวมากที่สุด โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ถ้าพนักงานเข้าใจระบบของงานและเป้าหมายของงานหรือองค์กรแล้ว จะทำให้การทำงานไปในทิศทางเดียวกัน การมีระบบการทำงานที่ชัดเจนจะทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีที่สุด ปัจจุบันเป้าหมาย J.I.B. คือต้องการสร้าง Brand ให้ลูกค้าจดจำที่สุด ส่วนที่เลือกการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจครอบครัวน้อยที่สุด เพราะจะใช้เฉพาะเทคโนโลยีใหม่ๆหรือตอบสนองในการใช้งานได้จริงๆ และสามารถลงทุนได้ในงบประมาณที่มี

- บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด ให้ความคิดเห็นว่า การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผนเป็นขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจครอบครัวมากที่สุด โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ควรจัดการให้เกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร หรือปรับปรุงระบบให้เหมาะแก่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกอย่างควรคิดเป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันและกัน ทำให้เกิดเป็นความเคยชินจนกลายเป็นวัฒนธรรมในองค์กร ส่วนที่เลือกการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจครอบครัวน้อยที่สุด เพราะมองว่ามันเป็นแค่เครื่องมือเท่านั้น ควรไปจัดการที่ตัวบุคคลให้ดีกว่าและนำเครื่องมือเข้ามาช่วย

จากข้อมูลที่ได้โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกมานั้น สามารถสรุปปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 สรุปปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้

ปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้	นิสาลูกชิ้นทะเล	บจก.เคพีเอสเซอร์วิส	บจก.ซูพีเรียร์ซูดูชั่น	หจก.วิภาดาค้าผ้า	บจก.สยาม เอ็ม.จี.	บจก.เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์	บจก.บีวต์เจมส์ เฟคตอรี	ความคิดเห็นพนักงาน
การแสวงหาความรู้และหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	5	5	5	5	3	3	3	1
การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผนเป็นขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4	3	2	1	1	5	5	4
การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน	3	1	1	4	5	4	4	3
การกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	1	4	4	3	4	2	2	5
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน	2	2	3	2	2	1	1	2

หมายเหตุ: จากตารางเรียงลำดับจากปัจจัยที่ผลมากที่สุดไปน้อยที่สุด (5 คือมากที่สุด, 4 คือมาก, 3 คือปานกลาง, 2 คือน้อย และ 1 คือน้อยที่สุด)

ตอนที่ 2.5 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- นิสาลูกชิ้นทะเล ให้ความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ถ้าผู้นำไม่มีความคิดที่จะนำพาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรก็จะเป็นไม่ได้ ผู้นำต้องมีมุมมองที่ก้าวไกล มีความรอบรู้ และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเอง จากนั้นก็ถ่ายทอดมุมมองนั้นไปยังพนักงานในองค์กรให้พนักงานทุกคนรู้ถึงความสำคัญว่าการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้และมีข้อควรข้อเสียดังไร ดังนั้นผู้นำจึงมีส่วนสำคัญต่อการนำพาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- บริษัท เคพีเอสเซอร์วิส จำกัด ให้ความคิดเห็นว่า พฤติกรรมของพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารก็ถือว่าเป็นพนักงานคนหนึ่งของบริษัท ดังนั้นพฤติกรรมของพนักงานมีผลการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็กก็อย่างธุรกิจครอบครัวที่จำนวนพนักงาน



ไม่มากนักหรือระบบการทำงานอาจจะยังไม่ดีเท่าองค์กรใหญ่ๆ แต่ถ้าผู้บริหารสามารถปรับพฤติกรรมให้พนักงานมีมุมมองในเรื่องของการรักษาการเรียนรู้ มีการจัดอบรม ฝึกฝน ส่งเสริมให้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ สร้างนิสัยการเป็นคนกระตือรือร้น มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน พฤติกรรมเหล่านี้ น่าจะตอบได้ว่ามีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- บริษัท ซูพีเรียร์ โซลูชั่น จำกัด ให้ความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมพนักงาน สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อการพัฒนาธุรกิจรอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ทุกปัจจัยมีส่วนทำให้องค์กรพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เริ่มจาก ภาวะผู้นำ ผู้นำต้องมีมุมมองและความคิดที่จะพาองค์กรให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ถ้าเห็นว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วเกิดผลดีต่อบริษัท ก็ควรจะเริ่มสอน สนับสนุนหรือปรับมุมมองพนักงานในบริษัทให้เห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย จากนั้นก็สร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น ทุกคนรักที่เรียนรู้ มีการแบ่งปันความรู้ให้กันและกัน พฤติกรรมของพนักงานเองก็มีผลเช่นกัน เพราะถ้าพนักงานไม่มีความพร้อม เป็นคนขี้เกียจ ไม่กระตือรือร้น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะไม่เกิดหรือเกิดได้ยาก สุดท้ายบรรยากาศของการทำงานก็มองว่าสำคัญผู้บริหารควรปรับการทำงานให้พนักงานรักษาการเรียนรู้ อาจจะมีการจัดมุมหนังสือ หรือส่งพนักงานไปอบรม แล้วมาสอนงานเพื่อนๆ พนักงานด้วยกัน ซึ่งถ้าทำได้ก็จะทำให้บริษัทพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

- ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิชาดาค้าผ้า ให้ความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาธุรกิจรอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ธุรกิจรอบครัวโดยส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับผู้นำครอบครัว ดังนั้นถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ และเปิดกว้างทางความคิดย่อมมีมุมมองที่ต้องการยกระดับธุรกิจของตัวเองให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนได้ โดยการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- บริษัท สยาม เอ็ม.ซี. จำกัด ให้ความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาธุรกิจรอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ในฐานะเจ้าของหรือผู้บริหารสูงสุด ควรจะพร้อมที่จะลุกออกจากตำแหน่งถ้าเห็นว่าพนักงานหรือผู้สืบทอดมีความสามารถที่จะนำพาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้ และผู้นำควรมีความคิดที่จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรมอย่างเต็มรูปแบบ เพราะจุดมุ่งหมายสำคัญในระยะยาวคือผลกำไรและการเติบโตอย่างยั่งยืน ผู้นำต้องการที่จะเปลี่ยนหรือปรับองค์กรถ้ามันดีขึ้น ถึงแม้จะสูญเสียกำไรในระยะต้นของการเปลี่ยนแปลง แต่ในระยะยาวคือกำไรและการเติบโตอย่างยั่งยืน ก็ควรที่จะเปลี่ยนแปลงและกล้าที่จะตัดสินใจ

- บริษัท เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป จำกัด ให้ความคิดเห็นว่า พนักงานและพฤติกรรมของพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาธุรกิจรอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า องค์กรมีพนักงานระดับล่างมากที่ต้องทำงานร่วมกัน เช่น พนักงานหน้าร้าน พนักงานส่งสินค้า ซึ่งจะต้องสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะฝึกฝนพนักงานให้เป็นผู้ที่มีความรู้และปลุกฝังให้รักการพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคตต่อไป

- บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด ให้ความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมพนักงาน สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน และปัจจัยภายนอกอื่นๆที่ไม่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อพัฒนาธุรกิจรอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ส่วนใหญ่ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะเป็นปัจจัยภายนอก หรือสิ่งที่มีผลกระทบต่างๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้มีผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รวมทั้งวัฒนธรรมต่างๆ และจะต้องดูลักษณะพฤติกรรมของพนักงาน องค์กรต้องเรียนรู้ว่าจะจัดการพนักงานในแต่ละ Generation อย่างไร ที่สำคัญต้องออกแบบวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับพนักงาน เพราะปัจจุบันพนักงานมีความคิดเห็นและความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความกล้าที่จะแสดงออก และการทำงานจะไม่อดทน ส่วนสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศการทำงาน ถือว่ามีความสำคัญสูงมากเช่นกัน บริษัทจะต้องออกแบบหรือสร้างบรรยากาศการทำงานให้เหมาะสมกับการทำงานและพนักงาน

จากข้อมูลที่ได้โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกมานั้น สามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจรอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจรอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพัฒนาธุรกิจรอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้	นิสิตอุษิน ทะเด	บจก.เคพีเอสเซอร์วิส	บจก.ซูพีเรียร์โซลูชั่น	พจก.วิภาดาค้าผ้า	บจก.สยาม เอ็ม.ซี.	บจก.เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป	บจก.บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี
ภาวะผู้นำ	✓		✓	✓	✓		
วัฒนธรรมองค์กร			✓				✓
พฤติกรรมองค์กร		✓	✓			✓	✓
สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน			✓				✓
อื่นๆ (1) นวัตกรรม					✓		
อื่นๆ (2) ปัจจัยภายนอกอื่นๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้							✓

ตอนที่ 2.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยทำการสอบถามความคิดเห็นจากเจ้าของหรือผู้บริหารเกี่ยวกับความพร้อมขององค์กรต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยให้เจ้าของหรือผู้บริหารวิเคราะห์แล้วประเมินความสามารถของธุรกิจพร้อมทั้งให้คะแนนด้วยตนเอง คะแนนความพร้อม 10 คะแนน แบ่งระดับความพร้อม 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงระดับความพร้อมของธุรกิจสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระดับความพร้อม	คะแนนความพร้อม	หมายเหตุ
5	9-10	พร้อมอย่างยิ่ง
4	7-8	พร้อม
3	5-6	ปานกลาง
2	3-4	ไม่พร้อม
1	1-2	ไม่พร้อมอย่างยิ่ง

- นิสาลูกชิ้นทะเล ให้คะแนนความพร้อมของธุรกิจสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 คะแนน โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ผู้นำมีความพร้อม แม้จะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก แต่ถ้าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วสามารถสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจได้ นิสาลูกชิ้นทะเลก็พร้อมที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อที่จะมั่นใจได้ว่าธุรกิจจะเติบโตและสืบต่อทายาทได้อย่างยั่งยืน

- บริษัท เคพีเอสเซอร์วิส จำกัด ให้คะแนนความให้คะแนนความพร้อมของธุรกิจสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 คะแนน โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ตอนนี้ตัวผู้บริหารมีความพร้อม ถึงแม้องค์กรจะมีขนาดเล็ก แต่ผู้บริหารต้องทำให้พนักงานเล็งเห็นว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มันเกิดประโยชน์อะไรแก่ธุรกิจ จากนั้นก็ค่อยๆ วางระบบการทำงาน นำ IT มาช่วย โดยค่อยๆ ทำ ค่อยๆ วางแผน และปรับเปลี่ยนอย่างค่อยเป็นค่อยไป

- บริษัท ซูพีเรียร์ โซลูชัน จำกัด ให้คะแนนความให้คะแนนความพร้อมของธุรกิจสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 คะแนน โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ด้วยขนาดขององค์กร จำนวนและความสามารถของพนักงาน เครื่องมือและระบบหรือเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ที่บริษัทมีอยู่ทุกวันนี้เลยคิดว่าบริษัทน่าจะสามารพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่ก็ต้องค่อยๆ ปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ อย่างค่อยเป็นค่อยไป

- ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิชาดาค้าผ้า ให้คะแนนความให้คะแนนความพร้อมของธุรกิจสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 คะแนน โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า หากมองในแง่ความพร้อมที่ตัวผู้บริหาร (คุณวิชาดา) และพนักงาน คิดว่า วิชาดาค้าผ้า มีความพร้อมที่จะก้าวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะผลลัพธ์ที่ได้จากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้ธุรกิจมีความพร้อมเหนือคู่แข่งขึ้นมาซึ่งผลกำไรและจะทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนจนส่งต่อให้ทายาทรุ่นที่ 3 ได้

- บริษัท สยาม เอ็ม.ซี. จำกัด ให้คะแนนความให้คะแนนความพร้อมของธุรกิจสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 คะแนน โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ตอนนี้ทาง Siam MC กำลังก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเตรียมความพร้อมสู่การขยายธุรกิจให้กว้างขึ้น อนาคตจะจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อปรับ โครงสร้าง ระบบ และกระบวนการ ดังนั้นต้องเตรียมความพร้อมไว้ไม่ว่าจะเรื่องของพนักงาน ระบบการทำงาน กระบวนการทำงาน IT ทุกอย่างต้องพร้อมหมด เพื่อรองรับการเติบโตในอนาคตที่จะเกิดขึ้น

- บริษัท เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป จำกัด ให้คะแนนความให้คะแนนความพร้อมของธุรกิจสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 คะแนน โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า พนักงานมีความสามัคคีพร้อมที่จะร่วมมือในการทำงานและเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน พนักงานมีความศรัทธาในผู้บริหารและมีความรักต่อองค์กร ยังขาดในเรื่องระบบการทำงานที่ต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับการทำงาน เช่น IT

- บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟลคตอรี จำกัด ให้ความคิดเห็นว่า ให้คะแนนความให้คะแนนความพร้อมของธุรกิจสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 คะแนน โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า อย่างแรกคือมีผู้นำที่มีอำนาจในการตัดสินใจเป็นผู้นำที่ต้องการสร้างองค์กรให้ดียิ่งขึ้น สองมีกรรมการยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมสร้างสมดุลแห่งการเปิดกว้าง สามมีกระบวนการให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น มีระบบการตัดสินใจ คนที่พูดน้อยจะมีโอกาสได้พูดแสดงความคิดเห็นออกมา และสุดท้ายสี่คือความเสี่ยง มีการออกแบบให้พนักงานมีอำนาจในการเสี่ยงในแต่ละระดับ

จากข้อมูลที่ได้โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกมานั้น สามารถสรุประดับความพร้อมของธุรกิจสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ตามตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 สรุประดับความพร้อมของธุรกิจคู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ชื่อธุรกิจครอบครัว	ระดับความพร้อมของธุรกิจครอบครัวคู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
	5	4	3	2	1
นิสาลูกชิ้นทะเล		✓			
เคพีเอสเซอร์วิส		✓			
ซูพีเรียร์โซลูชั่น		✓			
วิภาดาค้าผ้า		✓			
สยาม เอ็ม.ซี.	✓				
เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป		✓			
บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี		✓			

หมายเหตุ: จากตารางเรียงลำดับระดับความพร้อมจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด (5 คือพร้อมอย่างยิ่ง, 4 คือพร้อม, 3 คือปานกลาง, 2 คือไม่พร้อม และ 1 คือไม่พร้อมอย่างยิ่ง)

## 4.2 ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงปริมาณ

การเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามแก่พนักงาน (เฉพาะพนักงานในสำนักงานใหญ่) ที่ทำงานอยู่ในธุรกิจครอบครัวของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 7 แห่ง เพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวคู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปและเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวคู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำอยู่ ณ ปัจจุบัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวคู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำอยู่ ณ ปัจจุบัน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยการแบ่งพนักงานออกเป็น 7 กลุ่ม ตามธุรกิจแต่ละแห่ง และผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1976) ใช้ระดับความเชื่อมั่นที่

95% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 173 คน และเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบสะดวก (Convenience Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนทั้งสิ้น 220 คน มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลงานวิจัย

ชื่อธุรกิจครอบครัว	จำนวนประชากร (คน)	ขนาดของกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิชาดาค้าผ้า	9	9
บริษัท เคพีเอสเซอร์วิส จำกัด	10	10
นิสาลูกชิ้นทะเล	11	11
บริษัท ซูพีเรียร์โซลูชั่น จำกัด	22	22
บริษัท สยาม เอ็ม.ซี. จำกัด	30	30
บริษัท เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป จำกัด	100	63
บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด	120	75
รวมทั้งสิ้น	302	220

#### 4.2.1 ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในบริษัทปัจจุบันและ ประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาตั้งแต่องค์กรแรกจนถึงปัจจุบัน การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย ปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของข้อมูลปัจจัยด้านข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจครอบครัวของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 7 แห่ง

(n = 220)

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	115	52.27
1.2 หญิง	105	47.73

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของข้อมูลปัจจัยด้านข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจครอบครัวของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 7 แห่ง (ต่อ)

(n = 220)

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 20 ปี	57	25.91
2.2 20-29 ปี	62	28.18
2.3 30-39 ปี	64	29.09
2.4 40 ปีขึ้นไป	37	16.82
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	104	47.27
3.2 ปริญญาตรี	108	49.09
3.3 สูงกว่าปริญญาตรี	8	3.64
4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
4.1 ระดับปฏิบัติการ	184	83.64
4.2 ระดับหัวหน้างาน	24	10.91
4.3 ระดับบริหาร	12	5.45
5. อายุการทำงานในองค์กรที่ท่านทำงาน ณ ปัจจุบัน		
5.1 ต่ำกว่า 1 ปี	39	17.73
5.2 1-5 ปี	90	40.91
5.3 6-10 ปี	71	32.27
5.4 10 ปีขึ้นไป	20	9.09
6. ประสบการณ์การทำงานของท่าน (นับเริ่มตั้งแต่องค์กรแรกจนถึงปัจจุบัน)		
6.1 ต่ำกว่า 1 ปี	22	10.00
6.2 1-5 ปี	42	19.09
6.3 6-10 ปี	54	24.55
6.4 10 ปีขึ้นไป	102	46.36

จากตารางที่ 4.9 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของข้อมูลปัจจัยด้านข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจครอบครัวของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 7 แห่ง จำนวน 220 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

- ด้านเพศ พนักงานเพศชายและเพศหญิง มีสัดส่วนใกล้เคียงกัน เพศชาย จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 52.27 และเพศหญิงจำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 47.73
- ด้านอายุ คือพนักงานอายุ 30-39 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 29.09 รองลงมาได้แก่ อายุ 20-29 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 28.18, อายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 25.91 และส่วนน้อยคือพนักงานอายุ 40 ปีขึ้นไปจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 16.82 ตามลำดับ
  - ด้านระดับการศึกษา พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี มีสัดส่วนใกล้เคียงกัน ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 49.09 รองลงมาได้แก่ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 47.27 และส่วนน้อยระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.64 ตามลำดับ
  - ด้านตำแหน่งงาน พนักงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 83.64 รองลงมาระดับตำแหน่งระดับหัวหน้างาน จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 10.91 และส่วนน้อยระดับตำแหน่งระดับบริหาร จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.45 ตามลำดับ
  - ด้านอายุการทำงานในองค์กรปัจจุบัน พนักงานส่วนใหญ่มีอายุการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 1-5 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 40.91 รองลงมาอายุการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 32.27, อายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 17.73 และส่วนน้อยอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ตามลำดับ
  - ด้านประสบการณ์การทำงาน (นับเริ่มตั้งแต่องค์กรแรกจนถึงปัจจุบัน) พนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 46.36 รองลงมาประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 24.55, ประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 19.09 และส่วนน้อยอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ตามลำดับ

#### 4.2.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิเคราะห์ได้ทำการกำหนดการแปลผลความคิดเห็นโดยใช้เกณฑ์ดังนี้



ระดับค่าเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับค่าเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	เห็นด้วย
ระดับค่าเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	เฉยๆ
ระดับค่าเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ระดับค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

**ตารางที่ 4.10** แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
การแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่เพื่อพัฒนางานและตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.99	0.69	เห็นด้วย
การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผน เป็นขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.94	0.69	เห็นด้วย
การปรับวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน	3.87	0.71	เห็นด้วย
การกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.94	0.67	เห็นด้วย
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน	3.94	0.67	เห็นด้วย
<b>โดยรวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.66</b>	<b>เห็นด้วย</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยแล้วพบว่าทุกปัจจัยอยู่ในระดับเห็นด้วย พิจารณาได้ดังนี้ ปัจจัยด้านการแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่เพื่อพัฒนางานและตนเองอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 รองลงมา ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผน เป็นขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ปัจจัยด้านการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และปัจจัยด้านการปรับวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรม โดยอาศัยประสบการณ์เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

**ตารางที่ 4.11** แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านการแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่เพื่อพัฒนางานและตนเองอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจรอบครัวผู้การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
<b>การแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่เพื่อพัฒนางานและตนเองอย่างต่อเนื่อง</b>			
ท่านได้เรียนรู้และเพิ่มศักยภาพของท่านเพื่อก้าวสู่เป้าหมายและความสำเร็จที่ท่านหรือองค์กรกำหนดไว้	3.98	0.73	เห็นด้วย
ท่านยอมรับแนวคิดหรือนำความรู้ของบุคคลหรือองค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จมาปรับใช้กับการทำงานของท่าน	4.00	0.74	เห็นด้วย
ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงได้	4.02	0.71	เห็นด้วย
ท่านมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆเพื่อการพัฒนางานที่รับผิดชอบอยู่	3.95	0.74	เห็นด้วย
องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานทุกคนว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อธุรกิจ	3.96	0.74	เห็นด้วย
<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>0.69</b>	<b>เห็นด้วย</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่เพื่อพัฒนางานและตนเองอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่าเหตุผลที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง, การยอมรับแนวคิดหรือนำความรู้ของบุคคลหรือองค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จมาปรับใช้กับการทำงาน, การได้เรียนรู้และเพิ่มศักยภาพของท่านเพื่อก้าวสู่เป้าหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้, การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานทุกคนว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อธุรกิจ และการมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางานที่รับผิดชอบ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02, 4.00, 3.98, 3.96 และ 3.95 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผน เป็นขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
<b>การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผน เป็นขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</b>			
องค์กรของท่านมีการจัดระบบโครงสร้างเพื่อให้มั่นใจว่าความรู้ต่างๆ จะถูกจัดเก็บและสามารถนำมาถ่ายทอดเพื่อใช้ประโยชน์แก่ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นได้	3.91	0.73	เห็นด้วย
ท่านมีการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองทุกครั้งก่อนตัดสินใจทำงาน และสามารถสรุปผลจากการทำงานได้	3.88	0.76	เห็นด้วย
ท่านศึกษาหาข้อมูลต่างๆ มาสร้างความรู้ใหม่ให้กับการทำงานของท่าน	4.00	0.72	เห็นด้วย
ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่	3.96	0.71	เห็นด้วย
องค์กรของท่านมีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	3.97	0.77	เห็นด้วย
<b>รวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.69</b>	<b>เห็นด้วย</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผน เป็นขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่าเหตุผลที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการศึกษาหาข้อมูลต่างๆ มาสร้างความรู้ใหม่ให้กับการทำงานของท่าน, การที่องค์กรมีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร, การไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่, การที่องค์กรมีการจัดระบบโครงสร้างเพื่อให้มั่นใจว่าความรู้ต่างๆ จะถูกจัดเก็บและสามารถนำมาถ่ายทอดเพื่อใช้ประโยชน์แก่ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นได้ และการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองทุกครั้งก่อนตัดสินใจทำงาน และสามารถสรุปผลจากการทำงานได้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00, 3.97, 3.96, 3.91 และ 3.88 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.13** แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านการปรับวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน

ปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจรอบครัวผู้การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
<b>การปรับวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน</b>			
ผู้บริหารขององค์กรเป็นคนเปิดกว้างทางความคิด พร้อมทั้งจะรับฟังความเห็นหรือความรู้สึกของพนักงานในองค์กร	3.84	0.74	เห็นด้วย
ท่านยึดมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรและพร้อมที่จะปรับแนวคิดและวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับนโยบายขององค์กร	3.85	0.75	เห็นด้วย
ท่านสามารถนำวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้	3.84	0.76	เห็นด้วย
องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกระดับด้วยการให้สิทธิและอำนาจในการมีส่วนร่วมกับวิธีการทำงานเพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร	3.86	0.75	เห็นด้วย
ท่านตระหนักว่าความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระร่วมกันของพนักงานทุกคนในองค์กร	3.95	0.74	เห็นด้วย
<b>รวม</b>	<b>3.87</b>	<b>0.71</b>	<b>เห็นด้วย</b>

ตารางที่ 4.13 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการปรับวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่าเหตุผลที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการตระหนักว่าความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระร่วมกันของพนักงานทุกคนในองค์กร, การที่องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกระดับด้วยการให้สิทธิและอำนาจในการมีส่วนร่วมกับวิธีการทำงานเพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร, การยึดมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรและพร้อมที่จะปรับแนวคิดและวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับนโยบายขององค์กร, ผู้บริหารขององค์กรเป็นคนเปิดกว้างทางความคิด พร้อมทั้งจะรับฟังความเห็นหรือความรู้สึกของพนักงานในองค์กร และสามารถนำวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95, 3.86, 3.85, 3.84 และ 3.84 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.14** แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจรอบครัวผู้การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
<b>การกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>			
องค์กรของท่านมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและมอบอำนาจตามสัดส่วนหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถของแต่ละบุคคล	3.89	0.71	เห็นด้วย
องค์กรของท่านเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงานและให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น ค้นหาปัญหาและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาองค์กร	3.89	0.70	เห็นด้วย
องค์กรของท่าน ระหว่างหน่วยงาน ได้รับการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ	3.89	0.73	เห็นด้วย
ท่านได้แนวคิดใหม่และเรียนรู้สิ่งใหม่จากการทำงานเป็นทีม	3.96	0.71	เห็นด้วย
ท่านเชื่อว่าความสำเร็จของทีมคือความสำเร็จขององค์กร	4.06	0.75	เห็นด้วย
<b>รวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.67</b>	<b>เห็นด้วย</b>

ตารางที่ 4.14 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่าเหตุผลที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการเชื่อว่าความสำเร็จของทีมคือความสำเร็จขององค์กร, การได้แนวคิดใหม่และเรียนรู้สิ่งใหม่จากการทำงานเป็นทีม, การที่องค์กรมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและมอบอำนาจตามสัดส่วนหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถของแต่ละบุคคล, การที่องค์กรเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงานและให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น ค้นหาปัญหาและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาองค์กร และการที่องค์กรได้กระตุ้นให้ระหว่างหน่วยงานเกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06, 3.96, 3.89, 3.89 และ 3.89 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน

ปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจรอบครัวผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
<b>การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน</b>			
ผู้บริหารขององค์กรมีวิสัยทัศน์องค์กรแห่งนวัตกรรม โดยสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน	3.87	0.74	เห็นด้วย
องค์กรของท่านมีการผสมผสานเทคโนโลยีและมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ (เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต หรือ สังกมออนไลน์)	4.01	0.71	เห็นด้วย
องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยจัดการความรู้ในองค์กร (เช่น ระบบจัดเก็บข้อมูล)	3.96	0.70	เห็นด้วย
องค์กรของท่านมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการเรียนรู้ (เช่น วิดีโอคอนเฟอเรนซ์ กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ หรือ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์)	3.97	0.71	เห็นด้วย
ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีอย่างมีประสิทธิภาพ	3.89	0.74	เห็นด้วย
<b>รวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.67</b>	<b>เห็นด้วย</b>

ตารางที่ 4.15 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่าเหตุผลที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการที่องค์กรมีการผสมผสานเทคโนโลยีและมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ (เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต หรือ สังกมออนไลน์), การที่องค์กรมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการเรียนรู้ (เช่น วิดีโอคอนเฟอเรนซ์ กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ หรือ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์), การที่องค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยจัดการความรู้ในองค์กร (เช่น ระบบจัดเก็บข้อมูล), การที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารขององค์กรมีวิสัยทัศน์องค์กรแห่งนวัตกรรม โดยสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01, 3.97, 3.96, 3.89 และ 3.87 ตามลำดับ

### 4.2.3 ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการตลาดที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการตลาดที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิเคราะห์ได้ทำการกำหนดการแปลผลความคิดเห็นโดยใช้เกณฑ์ดังนี้

ระดับค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง เห็นด้วย

ระดับค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง เฉยๆ

ระดับค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

#### ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการตลาดที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยทางด้านการตลาดที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
ท่านมีความเชื่อว่าการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรงมีผลทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.04	0.74	เห็นด้วย
ท่านมีความเชื่อว่าพฤติกรรมกรบริโภคของลูกค้าที่เปลี่ยนไปมีผลทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.04	0.73	เห็นด้วย
โดยรวม	4.04	0.73	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการตลาดที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยแล้วพบว่าทุกปัจจัยอยู่ในระดับเห็นด้วย พิจารณาได้ดังนี้ ปัจจัยด้านการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรงมีผลทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และปัจจัยด้านพฤติกรรมกรบริโภคของลูกค้าที่เปลี่ยนไปมีผลทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

หากพิจารณาโดยแยกลักษณะประชากรศาสตร์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

เพศ เพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เท่ากัน

อายุ มีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นช่วงอายุแล้วพบว่า อายุ 30-39 ปี อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 รองลงมา อายุ 40 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 รองลงมา อายุ 20-29 ปี อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และอายุต่ำกว่า 20 ปี อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา มีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาออกเป็นแต่ละระดับพบว่า ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 รองลงมา ระดับการศึกษาปริญญาตรี อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาออกเป็นแต่ละระดับพบว่า ตำแหน่งงานระดับบริหารและระดับหัวหน้างาน อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 และ 4.30 ตามลำดับ และระดับพนักงานปฏิบัติการ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

อายุงานในองค์กรปัจจุบัน มีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาออกเป็นแต่ละช่วงพบว่า อายุงาน 10 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 รองลงมา อายุงาน 6-10 ปี รองลงมา อายุงาน 1-5 ปี และอายุงานต่ำกว่า 1 ปี อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19, 3.80 และ 3.54 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน มีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาออกเป็นแต่ละช่วงพบว่า อายุงาน 10 ปีขึ้นไป รองลงมา อายุงาน 6-10 ปี รองลงมา อายุงาน 1-5 ปี และอายุงานต่ำกว่า 1 ปี อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15, 3.86, 3.72 และ 3.58 ตามลำดับ



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

สารนิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนั้นหาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหาร จำนวน 7 คน และพนักงาน จำนวน 220 คน จากธุรกิจครอบครัวทั้งหมด 7 แห่ง ส่วนของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหาร จำนวน 7 คน เก็บรวบรวมข้อมูลแบบสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) และพนักงานจำนวน 220 คน เก็บรวบรวมข้อมูลแบบสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling) โดยการแบ่งพนักงานออกเป็น 7 กลุ่ม ตามธุรกิจแต่ละแห่ง จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ในบริษัทปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาตั้งแต่องค์กรแรกจนถึงปัจจุบัน โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน (Taro Yamane, 1976) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) ใช้สำหรับเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหาร จำนวน 7 คน และแบบสอบถาม ใช้สำหรับพนักงานจำนวน 220 คน ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) และใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) หาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในส่วนของแบบสอบถาม สำหรับพนักงานจำนวน 220 คน

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

สรุปผลวิจัยจากข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าของหรือผู้บริหารจำนวน 7 คน จากธุรกิจครอบครัวทั้งหมด 7 แห่ง

### 5.1.1 ด้านข้อมูลทั่วไปของธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบธุรกิจแตกต่างกันดังนี้ ประกอบธุรกิจอาหารทะเลแปรรูป จำนวน 1 แห่ง ประกอบธุรกิจขนส่งสินค้าและบริการ จำนวน 1 แห่ง ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าประเภทน้ำยาทำความสะอาดและฆ่าเชื้อโรค จำนวน 1 แห่ง ประกอบธุรกิจจำหน่ายปลีกและส่งเสื้อผ้าสำเร็จรูปเด็กและผู้ใหญ่ ประกอบธุรกิจจำหน่ายและส่งออกผลไม้แปรรูปและขนมขบเคี้ยว จำนวน 1 แห่ง ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ไอที จำนวน 1 แห่ง และประกอบธุรกิจเป็นผู้ผลิตจำหน่ายและส่งออกเครื่องประดับอัญมณีและเครื่องเพชร จำนวน 1 แห่ง

ธุรกิจครอบครัวที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ สืบทอดธุรกิจ (หรือริเริ่ม) เป็นรุ่นที่ 1 และ 2 ในสัดส่วนเท่ากับ คือ รุ่นที่ 1 หรือผู้ริเริ่ม จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 สืบทอดธุรกิจเป็นรุ่นที่ 2 จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 และสืบทอดธุรกิจเป็นรุ่นที่ 3 จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.28

ธุรกิจครอบครัวที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินธุรกิจมาแล้ว 6 - 53 ปี โดยดำเนินธุรกิจยาวนานสุด 53 ปี จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 รองลงมา 16 ปี จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 รองลงมา 14 ปี จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 รองลงมา 9 ปี จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 และน้อยสุด 6 ปี จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 ตามลำดับ

### 5.1.2 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.1.2.1 ปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เจ้าของหรือผู้บริหารธุรกิจครอบครัว จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.14 ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจครอบครัวไทยมากที่สุด คือ การแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาคนในองค์กรให้มีความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

เจ้าของหรือผู้บริหารธุรกิจครอบครัว จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจครอบครัวไทยมากที่สุด คือ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผนเป็น ขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าองค์กรมีระบบการทำงานที่ดีและชัดเจนจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานที่ดี ควรปรับปรุงระบบให้เหมาะสมแก่องค์กร ทุกอย่างคิดให้เป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างแผนก และควรทำให้เกิดเป็นความเคยชินจนกลายเป็นวัฒนธรรมในองค์กร

เจ้าของหรือผู้บริหารธุรกิจครอบครัว จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจครอบครัวไทยมากที่สุด คือ การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์ เพื่อให้เกิดภาพในอนาคต และเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน การปรับองค์กร ต้องให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกัน พนักงานทุกคนต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวสู่เป้าหมาย เพื่อตอบโจทย์ว่าจะต้องเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

5.1.2.2 ปัจจัยทางด้านการตลาดที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เจ้าของหรือผู้บริหารธุรกิจครอบครัว จำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100 ให้ความคิดเห็นว่าตรงกันว่า ปัจจัยทางด้านการตลาด ได้แก่ การแข่งขันทางธุรกิจ (คู่แข่ง) และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง มีผลต่อการปรับตัว และเชื่อว่ากาสรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

สรุปผลวิจัยจากข้อมูลแบบสอบถามกับพนักงาน จำนวน 220 คน จากธุรกิจครอบครัวทั้งหมด 7 แห่ง

### 5.1.3 ด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานกลุ่มตัวอย่างเป็น เพศชายและเพศหญิง โดยมีสัดส่วนใกล้เคียงกันเป็นเพศชาย จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 52.27 และเพศหญิง 47.73 ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 29.09 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 49.09 ทำงานในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 83.64 มีอายุงานในองค์กรปัจจุบัน 1-5 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 40.91 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 46.36

5.1.4 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.1.4.1 ปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยแล้วพบว่าทุกปัจจัยอยู่ในระดับเห็นด้วย พิจารณาได้ดังนี้ ปัจจัย

ด้านการแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่เพื่อพัฒนางานและตนเองอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 รองลงมา ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผน เป็นขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ปัจจัยด้านการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และปัจจัยด้านการปรับวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรม โดยอาศัยประสบการณ์เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

5.1.4.2 ปัจจัยทางด้านการตลาดที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการตลาดที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 โดยเห็นด้วยว่าพฤติกรรมของลูกค้าและการแข่งขันที่รุนแรง มีผลให้ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่ธุรกิจครอบครัว

หากพิจารณาโดยแยกลักษณะประชากรศาสตร์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

เพศ เพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เท่ากัน

อายุ มีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

ระดับการศึกษา มีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

ตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

อายุงานในองค์กรปัจจุบัน มีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

ประสบการณ์การทำงาน มีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

## 5.2 การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

- ผลการวิจัยด้านปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมว่าปัจจัยด้านกระบวนการทั้ง 5 ด้านมีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการผู้มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ท่าน ได้แก่ แนวความคิด 5 Disciplines ของ Pete M. Senge, แนวความคิด Open-system ของ David A. Garvin และแนวคิด Sup-system ของ Michael J. Marquardt

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล. (2552) ที่ได้ศึกษา “การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง” พบว่า ปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยรวมพนักงานมีระดับปฏิบัติ (เห็นด้วย) ในระดับมาก

- เจ้าของหรือผู้บริหารและพนักงานในธุรกิจครอบครัว มีความคิดเห็นตรงกันอยู่ในระดับเห็นด้วยว่า ปัจจัยด้านกระบวนการ การแสวงหาความรู้และหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- เจ้าของหรือผู้บริหารและพนักงานในธุรกิจครอบครัว มีความคิดเห็นต่างกันในเรื่องปัจจัยทางการตลาด โดยเจ้าของหรือผู้บริหาร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่าปัจจัยทางการตลาด ได้แก่ พฤติกรรมผู้บริโภคและการแข่งขันทางการตลาด (คู่แข่ง) มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่ธุรกิจครอบครัวได้ ในขณะที่พนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ว่าปัจจัยทางการตลาด ได้แก่ พฤติกรรมผู้บริโภคและการแข่งขันทางการตลาด (คู่แข่ง) มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่ธุรกิจครอบครัวได้

- พนักงานในธุรกิจครอบครัวที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและทุกด้านแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและทุกด้าน

อยู่ในระดับเห็นด้วย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความรู้ ประสบการณ์ หรือ ทักษะและความคิดเห็นที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันไป ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร. (2554) ที่ได้ศึกษา “ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)” พบว่า พนักงานของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมและทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยระบุว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) มีโอกาสได้รับการส่งเสริมด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรเหมือน ๆ กัน เช่น บริษัทมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น สื่อวีดิทัศน์ การเรียนรู้ ห้องฝึกอบรม ระบบ Internet ของบริษัทที่จัดหาให้ ทำให้พนักงานทุกคนมีโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาองค์กรสู่การเรียนรู้ร่วมกัน

- พนักงานในธุรกิจครอบครัวที่มีตำแหน่งต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและทุกด้านแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่พนักงานที่มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะประสบการณ์ ทักษะ หรือ วิสัยทัศน์ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันไป ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร. (2554) ที่ได้ศึกษา “ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)” พบว่า พนักงานของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมและทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยระบุว่า บริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) มีการสร้างทัศนคติให้พนักงานมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกันหรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้พนักงานทราบและเข้าใจวิสัยทัศน์และภารกิจของบริษัทเป็นอย่างดี และเพื่อนร่วมงานมีโอกาสแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้องค์กรเกิดการขับเคลื่อนไปข้างหน้าด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งนี้

- เจ้าของหรือผู้บริหารธุรกิจครอบครัว ควรสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ เช่น การสนับสนุนในเรื่องการฝึกอบรม สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน หรือนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนในการเป็นแหล่งการเรียนรู้
- เจ้าของหรือผู้บริหารธุรกิจครอบครัว ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยเฉพาะปัจจัยด้านการปรับวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วย แต่ยังมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.87
  - การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรทำอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา และสอดแทรกเข้าไปในทุกกิจกรรมขององค์กร โดยเฉพาะในเรื่องที่ยังไม่เห็นเป็นรูปธรรม เจ้าของหรือผู้บริหารธุรกิจครอบครัวควรปรับปรุงและทำให้ชัดเจนเพื่อสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้แก่องค์กร
  - ผู้นำในธุรกิจครอบครัว ควรมีบทบาทเชิงรุกในการส่งเสริมและเป็นแบบอย่างให้พนักงานรักที่จะเรียนรู้ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

### 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

- ควรมีการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจครอบครัวให้หลากหลายกว่านี้ เพื่อให้เห็นภาพเป็นองค์รวม
- ควรมีการวัดผลหรือตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจครอบครัว ว่าสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจให้กับธุรกิจครอบครัวมากน้อยเพียงใด
- ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการพัฒนาสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ครอบคลุมกว่านี้ เช่น ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรม ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงาน หรือปัจจัยภายนอกอื่นๆ ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). การวิเคราะห์สถิติ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ และ จิราพร วงศ์วุฒิ. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง 8(1): 110-122.
- นิตา ขาวงาม. เจ้าของธุรกิจนิตาลูกชิ้นทะเล. สัมภาษณ์. 26 มีนาคม 2560.
- ประสงค์ ลิ้มเจริญ. กรรมการผู้จัดการบริษัท สยาม เอ็ม.ซี. จำกัด. สัมภาษณ์. 11 เมษายน 2560.
- เปี่ยมพงศ์ น้อยบ้านด่าน. (2543). องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารการศึกษาพยาบาล 10(3) : 13-17.
- พรทิพย์ อนุชาติบุตร. กรรมการผู้จัดการบริษัท ซูพีเรียร์โซลูชั่น จำกัด. สัมภาษณ์. 28 มีนาคม 2560
- พรภิดา เสาวคนธ์. กรรมการผู้จัดการบริษัท เคพีเอสเซอร์วิส จำกัด. สัมภาษณ์. 28 มีนาคม 2560.
- พลอยนภัส รักกันยี่ง. (2556). องค์กรประกอบที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย. วารสารการเงิน การลงทุน การตลาดและการบริหารธุรกิจ 3(2), 611-631.
- วรารักษ์ กรแก้ววัฒนกุล. (2552). การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง. สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วินัย แก้วน้อย. (2555). องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO). [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://sites.google.com/site/winaik103/263-611/xngkhr-haeng-kar-reiyn-ru-lo> (2 กุมภาพันธ์ 2560).
- วิภาดา จารัตน์. เจ้าของธุรกิจนิตาลูกชิ้น. สัมภาษณ์. 19 มีนาคม 2560.
- สกล บุญสิน. 2555. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการกรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 35(133): 41-66.
- สมยศ เชาวลิต. กรรมการผู้จัดการบริษัท เจ.ไอ.บี. คอมพิวเตอร์ กรุ๊ป จำกัด. สัมภาษณ์ 11 เมษายน 2560.
- สำนักบริการคอมพิวเตอร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (2557). KMReform6. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://csc.kmitl.ac.th/cscweb-1/wp-content/uploads/2014/08/kmreform6.pdf> (2 กุมภาพันธ์ 2560).



## บรรณานุกรม (ต่อ)

สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร. (2554). ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน). ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุรสิทธิ์ ศรีอรทัยกุล. กรรมการผู้จัดการบริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด. สัมภาษณ์. 11 เมษายน 2560.





## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถาม

#### หัวข้อเพื่อการสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจครอบครัว “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจครอบครัวไทย”

##### วัตถุประสงค์:

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### หมายเหตุ:

1. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะนำไปใช้เพื่อจัดทำสารนิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. นักศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษากับผู้บริหารเพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นข้อมูลตัดสินใจสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ประวัติความเป็นมาของบริษัทและท่านสืบทอดกิจการเป็นรุ่นที่เท่าไร? ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key success factor) ที่ทำให้บริษัทของท่านบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้มีอะไรบ้าง? และวางแผนการดำเนินงานระยะยาว (Future plan) สำหรับธุรกิจของท่านเป็นอย่างไร?

##### ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจครอบครัว

1. สิ่งใดบ้างที่ท่านคิดว่ามีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว? และกรณายกเหตุผลว่าเพราะเหตุใดท่านจึงคิดว่าปัจจัยนั้นจึงมีผลต่อความยั่งยืนต่อธุรกิจครอบครัว?
2. ท่านคิดว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไร? และมีความสำคัญต่อธุรกิจครอบครัวอย่างไร?

3. ในสถานะปัจจุบันที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจภาคเอกชน ทั้งคู่แข่งและพฤติกรรม การบริโภคของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ท่านคิดว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีส่วนช่วยให้องค์กร ที่เป็นธุรกิจครอบครัวสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้หรือไม่และอย่างไร?

4. กรุณาเลือกลำดับปัจจัยที่ท่านคิดว่ามีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ต่อธุรกิจของท่าน จากมากไปน้อย (5 คือมากที่สุด, 4 คือมาก, 3 คือปานกลาง, 2 คือน้อย และ 1 คือน้อยที่สุด)

- ❖ \_\_\_\_\_ การแสวงหาความรู้และหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- ❖ \_\_\_\_\_ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผนเป็นขั้นตอน และถ่ายโอน ความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ❖ \_\_\_\_\_ การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์ เพื่อให้ เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน
- ❖ \_\_\_\_\_ การกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- ❖ \_\_\_\_\_ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน

5. จาก 5 ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นอะไรคือเหตุผลที่ท่านเลือกปัจจัยนั้นว่ามีอิทธิพลต่อ การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจของท่านมากที่สุด และอะไรคือเหตุผลที่ท่านเลือก ปัจจัยนั้นว่ามีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อธุรกิจของท่านน้อยที่สุด

6. ท่านคิดว่าธุรกิจครอบครัวของท่านมีความพร้อมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือไม่? อย่างไร?

7. ท่านคิดว่าสิ่งใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจครอบครัว (ให้เหตุผลได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ)

ขอบขอบพระคุณในความร่วมมือ

นายกฤตพน เสาวคนธ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการและกลยุทธ์

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจครอบครัวไทย

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจครอบครัว ซึ่งจะใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริงด้วยตัวของท่านเอง โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถาม ด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถาม ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การตอบแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษา และนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะมีได้รับผลกระทบใดๆต่อการตอบแบบสอบถาม

---

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

นายกฤตพน เสาวคนธ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการและกลยุทธ์

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

### ตอนที่ 1 แบบสอบถามด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงใน ( ) ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
2. อายุ ( ) ต่ำกว่า 20 ปี ( ) 20 – 29 ปี ( ) 30 – 39 ปี ( ) 40 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี ( ) สูงกว่าปริญญาตรี
4. ตำแหน่งงานปัจจุบัน ( ) ระดับปฏิบัติการ ( ) ระดับหัวหน้างาน ( ) ระดับบริหาร
5. อายุการทำงานในองค์กรปัจจุบัน  
( ) ต่ำกว่า 1 ปี ( ) 1 – 5 ปี ( ) 6 - 10 ปี ( ) 10 ปีขึ้นไป
6. ประสบการณ์การทำงาน (นับตั้งแต่องค์กรแรกจนถึงปัจจุบัน)  
( ) ต่ำกว่า 1 ปี ( ) 1 – 5 ปี ( ) 6 - 10 ปี ( ) 10 ปีขึ้นไป

### ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องว่าง ที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
การแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่เพื่อพัฒนางานและตนเองอย่างต่อเนื่อง (To seek knowledge and new approaches for continuous improvement)					
1. ท่านได้เรียนรู้และเพิ่มศักยภาพของท่านเพื่อก้าวสู่เป้าหมายและความสำเร็จที่ท่านหรือองค์กรกำหนดไว้					
2. ท่านยอมรับแนวคิดหรือนำความรู้ของบุคคลหรือองค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จมาปรับใช้กับการทำงานของท่าน					
3. ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงได้					
4. ท่านมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางานที่รับผิดชอบอยู่					
5. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานทุกคนว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อธุรกิจ					

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
<b>การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผน เป็นขั้นตอน และถ่ายโอน ความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge management and efficiently sharing throughout the organization)</b>					
6. องค์กรของท่านมีการจัดระบบโครงสร้างเพื่อให้มั่นใจว่าความรู้ ต่างๆจะถูกจัดเก็บและสามารถนำมาถ่ายทอดเพื่อใช้ประโยชน์แก่ ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นได้					
7. ท่านมีการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองทุกครั้งก่อนตัดสินใจ ทำงาน และสามารถสรุปผลจากการทำงานได้					
8. ท่านศึกษาหาข้อมูลต่างๆ มาสร้างความรู้ใหม่ให้กับการทำงานของท่าน					
9. ท่าน ไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ และ พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่					
10. องค์กรของท่านมีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริม การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการอธิบายกระบวนการทำงานของ หน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้)					
<b>การปรับวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์เพื่อให้เกิดภาพ ในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน (Transition experience to concrete vision and create future perspective and commitment)</b>					
11. ผู้บริหารขององค์กรเป็นคนเปิดกว้างทางความคิด พร้อมที่จะรับฟัง ความเห็นหรือความรู้สึกรักของพนักงานในองค์กร					
12. ท่านยึดมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรและพร้อมที่ จะปรับแนวคิดและวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสม กับนโยบายองค์กร					
13. ท่านสามารถนำวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรไปประยุกต์ใช้ กับการทำงานได้					

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
14. องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกระดับด้วยการให้สิทธิและอำนาจในการมีส่วนร่วมกับวิธีการทำงานเพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร					
15. ท่านตระหนักว่าความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระร่วมกันของพนักงานทุกคนในองค์กร					
<b>การกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Empowerment and team learning)</b>					
16. องค์กรของท่านมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและมอบอำนาจตามสัดส่วนหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถของแต่ละบุคคล					
17. องค์กรของท่านเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงานและให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น ค้นหาปัญหาและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาองค์กร					
18. องค์กรของท่าน ระหว่างหน่วยงาน ได้รับการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ					
19. ท่านได้แนวคิดใหม่และเรียนรู้สิ่งใหม่จากการทำงานเป็นทีม					
20. ท่านเชื่อว่าความสำเร็จของทีมคือความสำเร็จขององค์กร					
<b>การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน (Information Technology application)</b>					
21. ผู้บริหารขององค์กรมีวิสัยทัศน์องค์กรแห่งนวัตกรรม โดยสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน					
22. องค์กรของท่านมีการผสมผสานเทคโนโลยีและมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ (เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต หรือ สังกมออนไลน์)					
23. องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยจัดการความรู้ในองค์กร (เช่น ระบบจัดเก็บข้อมูล)					



ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
24. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มความรวดเร็ว ในการเรียนรู้ (เช่น วิดีโอคอนเฟอเรนซ์ กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ หรือ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์)					
25. ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (External Factors)</b>					
26. ท่านมีความเชื่อว่าการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรงมีผลทำให้ องค์กรต้องปรับตัว					
27. หากองค์กรของท่านเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้องค์กรของ ท่านมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน					
28. ท่านมีความเชื่อว่าพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าที่เปลี่ยนไปมีผล ทำให้องค์กรต้องปรับตัว					
29. หากองค์กรของท่านเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้องค์กรของ ท่านสามารถตอบสนองพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าที่เปลี่ยนไป					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ .....

.....

.....

.....

## ภาคผนวก ข

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

## 1. เพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	115	52.27
หญิง	105	47.73
รวม	220	100.00

## 2. อายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	57	25.91
20 – 29 ปี	62	28.18
30 – 39 ปี	64	29.09
40 ปีขึ้นไป	37	16.82
รวม	220	100.00

## 3. ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	104	47.27
ปริญญาตรี	108	49.09
สูงกว่าปริญญาตรี	8	3.64
รวม	220	100.00

## 4. ตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ระดับปฏิบัติการ	184	83.64
ระดับหัวหน้างาน	24	10.91
ระดับบริหาร	12	5.45
<b>รวม</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

## 5. อายุการทำงานในองค์กรปัจจุบัน

อายุการทำงานในองค์กรปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	39	17.73
1 – 5 ปี	90	40.91
6 - 10 ปี	71	32.27
10 ปีขึ้นไป	20	9.09
<b>รวม</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

## 6. ประสบการณ์การทำงาน (นับตั้งแต่องค์กรแรกจนถึงปัจจุบัน)

ประสบการณ์การทำงาน (นับตั้งแต่องค์กรแรกจนถึงปัจจุบัน)	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	22	10.00
1 – 5 ปี	42	19.09
6 - 10 ปี	54	24.55
10 ปีขึ้นไป	102	46.36
<b>รวม</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
<b>การแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่เพื่อพัฒนางานและตนเองอย่างต่อเนื่อง (To seek knowledge and new approaches for continuous improvement)</b>			
1. ท่านได้เรียนรู้และเพิ่มศักยภาพของท่านเพื่อก้าวสู่เป้าหมายและความสำเร็จที่ท่านหรือองค์กรกำหนดไว้	3.98	0.73	เห็นด้วย
2. ท่านยอมรับแนวคิดหรือนำความรู้ของบุคคลหรือองค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จมาปรับใช้กับการทำงานของท่าน	4.00	0.74	เห็นด้วย
3. ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงได้	4.02	0.71	เห็นด้วย
4. ท่านมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาที่รับผิดชอบอยู่	3.95	0.74	เห็นด้วย
5. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานทุกคนว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อธุรกิจ	3.96	0.74	เห็นด้วย
รวม	3.99	0.69	เห็นด้วย
<b>การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผน เป็นขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge management and efficiently sharing throughout the organization)</b>			
6. องค์กรของท่านมีการจัดระบบโครงสร้างเพื่อให้มั่นใจว่าความรู้ต่างๆจะถูกจัดเก็บและสามารถนำมาถ่ายทอดเพื่อใช้ประโยชน์แก่ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นได้	3.91	0.73	เห็นด้วย
7. ท่านมีการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองทุกครั้งก่อนตัดสินใจทำงาน และสามารถสรุปผลจากการทำงานได้	3.88	0.76	เห็นด้วย
8. ท่านศึกษาหาข้อมูลต่างๆ มาสร้างความรู้ใหม่ให้กับการทำงานของท่าน	4.00	0.72	เห็นด้วย
9. ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่	3.96	0.71	เห็นด้วย

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
10. องค์กรของท่านมีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานคนให้หน่วยงานอื่นรับรู้)	3.97	0.77	เห็นด้วย
รวม	3.94	0.69	เห็นด้วย
<b>การปรับวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน (Transition experience to concrete vision and create future perspective and commitment)</b>			
11. ผู้บริหารขององค์กรเป็นคนเปิดกว้างทางความคิดพร้อมที่จะรับฟังความเห็นหรือความรู้สึกของพนักงานในองค์กร	3.84	0.74	เห็นด้วย
12. ท่านยึดมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรและพร้อมที่จะปรับแนวคิดและวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับนโยบายองค์กร	3.85	0.75	เห็นด้วย
13. ท่านสามารถนำวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้	3.84	0.76	เห็นด้วย
14. องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกระดับด้วยการให้สิทธิและอำนาจในการมีส่วนร่วมกับวิธีการทำงานเพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร	3.86	0.75	เห็นด้วย
15. ท่านตระหนักว่าความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระร่วมกันของพนักงานทุกคนในองค์กร	3.95	0.74	เห็นด้วย
รวม	3.87	0.71	เห็นด้วย
<b>การกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Empowerment and team learning)</b>			
16. องค์กรของท่านมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและมอบอำนาจตามสัดส่วนหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถของแต่ละบุคคล	3.89	0.71	เห็นด้วย
17. องค์กรของท่านเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงานและให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นค้นหาปัญหาและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาองค์กร	3.89	0.70	เห็นด้วย

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
18. องค์กรของท่าน ระหว่างหน่วยงานได้รับการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ	3.89	0.73	เห็นด้วย
19. ท่านได้แนวคิดใหม่และเรียนรู้สิ่งใหม่จากการทำงานเป็นทีม	3.96	0.71	เห็นด้วย
20. ท่านเชื่อว่าความสำเร็จของทีมคือความสำเร็จขององค์กร	4.06	0.75	เห็นด้วย
รวม	3.94	0.67	เห็นด้วย
<b>การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน (Information Technology application)</b>			
21. ผู้บริหารขององค์กรมีวิสัยทัศน์องค์กรแห่งนวัตกรรมโดยสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน	3.87	0.74	เห็นด้วย
22. องค์กรของท่านมีการผสมผสานเทคโนโลยีและมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ (เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต หรือ สังกมออนไลน์)	4.01	0.71	เห็นด้วย
23. องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยจัดการความรู้ในองค์กร (เช่น ระบบจัดเก็บข้อมูล)	3.96	0.70	เห็นด้วย
24. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการเรียนรู้ (เช่น วิดีโอคอนเฟอเรนซ์ กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ หรือ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์)	3.97	0.71	เห็นด้วย
25. ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีอย่างมีประสิทธิภาพ	3.89	0.74	เห็นด้วย
รวม	3.94	0.67	เห็นด้วย
<b>ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (External Factors)</b>			
26. ท่านมีความเชื่อว่าการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรงมีผลทำให้องค์กรต้องปรับตัว	4.04	0.74	เห็นด้วย
27. หากองค์กรของท่านเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้องค์กรของท่านมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน	3.90	0.72	เห็นด้วย

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
28. ท่านมีความเชื่อว่าพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าที่ เปลี่ยนไปมีผลทำให้องค์กรต้องปรับตัว	4.04	0.73	เห็นด้วย
29. หากองค์กรของท่านเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้อ องค์กรของท่านสามารถตอบสนองพฤติกรรมการบริโภค ของลูกค้าที่เปลี่ยนไป	3.91	0.72	เห็นด้วย
รวม	3.97	0.70	เห็นด้วย
โดยรวม	3.94	0.66	เห็นด้วย
การแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่เพื่อพัฒนางานและ ตนเองอย่างต่อเนื่อง (To seek knowledge and new approaches for continuous improvement)	3.99	0.69	เห็นด้วย
การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผน เป็นขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge management and efficiently sharing throughout the organization)	3.94	0.69	เห็นด้วย
การปรับวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์ เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน (Transition experience to concrete vision and create future perspective and commitment)	3.87	0.71	เห็นด้วย
การกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Empowerment and team learning)	3.94	0.67	เห็นด้วย
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการ ทำงาน (Information Technology application)	3.94	0.67	เห็นด้วย
ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัว ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (External Factors)	3.97	0.70	เห็นด้วย
โดยรวม	3.94	0.66	เห็นด้วย

เพศ	ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						
	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผน เป็นขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่ เพื่อพัฒนางานและตนเองอย่างต่อเนื่อง	การปรับวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์ เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน	การกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน	ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	โดยรวม
ชาย	4.01	3.95	3.87	3.94	3.95	3.93	3.94
หญิง	3.96	3.94	3.87	3.94	3.93	4.02	3.94
	3.99	3.94	3.87	3.94	3.94	3.97	3.94
อายุ	ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						
	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีแบบแผน เป็นขั้นตอน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่ เพื่อพัฒนางานและตนเองอย่างต่อเนื่อง	การปรับวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยประสบการณ์ เพื่อให้เกิดภาพในอนาคตและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน	การกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน	ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	โดยรวม
ต่ำกว่า 20 ปี	3.69	3.64	3.61	3.69	3.67	3.74	3.67
20 – 29 ปี	3.99	3.95	3.74	3.84	3.87	3.85	3.87
30 – 39 ปี	4.18	4.12	4.07	4.15	4.14	4.23	4.14
40 ปีขึ้นไป	4.11	4.09	4.14	4.12	4.12	4.11	4.11
โดยรวม	3.99	3.94	3.87	3.94	3.94	3.97	3.94