



รายงานการวิจัย

การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร

**A STUDY OF LEARNING ORGANIZATION IN SMALL AND
MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) LEATHER PRODUCTS
MANUFACTURING SECTOR IN YANNAWA DISTRICT BANGKOK**

ผู้วิจัย

อาจารย์นวลจันทร์ ปัทพงศ์

โครงการวิจัยทุนสนับสนุนงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

งบประมาณผลประโยชน์ ปี พ.ศ. 2555

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากเงินงบประมาณผลประโยชน์ปี พ.ศ. 2555 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ และขอขอบพระคุณสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ที่ให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย จนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

หากงานวิจัยนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยกราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้ และหากมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยยินดีน้อมรับฟังความคิดเห็นของท่านด้วยความเคารพ

อาจารย์นวลจันทร์ ปัทพงศ์

22 กันยายน 2556



บทคัดย่อ

ความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงภายใต้อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันได้มีส่วนสำคัญทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและธุรกิจเอกชนต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการบริหารงานใหม่เพื่อให้สามารถรับมือกับสภาวะการณดังกล่าวได้ โดยการนำเอาเทคนิคหรือเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะในการปฏิบัติที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร พร้อมไปกับการหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรมากขึ้น โดยลำดับ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

วัตถุประสงค์ของการศึกษารัั้งนี้ เพื่อศึกษาถึงลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่สามารถรองรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อการปรับเปลี่ยนลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถแข่งขันได้ในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร จำนวน 15 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามประเมินคุณลักษณะทั้ง 5 ด้านตามองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery), รูปแบบความคิด (Mental Model), การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision), การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning), การคิดเชิงระบบ (System Thinking) องค์กรธุรกิจนี้ถูกเลือกขึ้นมาศึกษาเพราะเป็นธุรกิจที่น่าสนใจเนื่องจากธุรกิจ SMEs มักประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการหลายด้าน อาทิ ปัญหาด้านการบริหารจัดการ, ด้านแรงงาน, ด้านการตลาด ฯลฯ ประกอบกับแนวโน้มอุตสาหกรรมเครื่องหนังโดยภาพรวมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 มีการขยายตัวต่ำหรือทรงตัว ซึ่งได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกชะลอตัว และประเทศคู่แข่งมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า อีกทั้งยังไม่มีการศึกษาในเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจเครื่องหนังอย่างจริงจัง

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขต
ยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีคุณลักษณะพื้นฐานเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมี
คุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การคิดเชิงระบบ, การมีวิสัยทัศน์ร่วม, ความรอบรู้
แห่งตน, การทำงานเป็นทีม และรูปแบบความคิด ตามลำดับ



Abstract

The change moves forward quickly under the influence of globalization which is significant to both government and private sectors. As a result, both sectors have to adapt to develop a new management strategies in order to help reach to target performance of their organization. They must also develop knowledge, understanding, skill, and staff capability in order to be learning organization.

This study is an attempt to investigate the characteristics both of a mid- sized and small businesses of a leatherwork product in the Yannawa district of Bangkok that can supply a learning – centered environment.

The research was carried out at mid- sized and small businesses of a leatherwork product in the Yannawa district of Bangkok - a total of 15 companies. The data was collected using a questionnaire and the results were analyzed according to the five areas of a learning organization: by *Peter Senge* personal mastery, mental model, shared vision team learning, and system thinking. These organizations were chosen because they faced problems in their management system, workforce system, and marketing system etc. In addition, the trend of leatherwork products has declined since 2013. This declined resulted from the world economic decline and the competitors' low productions cost. Consequently, there has not been study analyzing the learning organization of a leatherwork product.

The findings of the study show that the characteristic of the mid - sized and small businesses which indicated that they are a learning organization include a system of critical thinking, a shared vision, self-esteem, team work, and cognitive style, respectively.

สารบัญ

หน้า

กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข-ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
สารบัญ	จ-ฉ
สารบัญตาราง	ซ-ฅ
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
ขอบเขตของการวิจัย	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
แนวคิดทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้	13
กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	27
แนวคิดและทฤษฎีผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs)	30
ปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย	42
แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับที่ 3 (พ.ศ.2555-2559)	53
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องหนังไทย	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	70
สรุปกรอบแนวความคิดในการวิจัย	74

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	75
วิธีการศึกษา	75
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	78
การเก็บรวบรวมข้อมูล	80
การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	80
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	83
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	83
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	83
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	110
วัตถุประสงค์ของการวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย	110
สรุปผลการวิจัย	113
อภิปรายผล	119
ข้อเสนอแนะ	123
บรรณานุกรม	127
ภาคผนวก ก	
หนังสือขอความอนุเคราะห์จากสถานประกอบการ	
ภาคผนวก ข	
ตัวอย่างแบบสอบถามฯ	
ประวัติผู้วิจัย	

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 นิยามเชิงปริมาณของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	11
2.1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างองค์การแบบดั้งเดิมกับองค์การแห่งการเรียนรู้	22
2.2 ดัชนีผลิตอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง	57
2.3 ตำแหน่งและศักยภาพของประเทศหลักในอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง	59
2.4 แนวโน้มการนำเข้ารองเท้าและเครื่องหนังรายประเภทสินค้าของไทย	61
2.5 ตลาดนำเข้ารองเท้าและเครื่องหนังที่สำคัญของไทย ปี 2554	62
2.6 แนวโน้มการส่งออกรองเท้าและเครื่องหนังรายประเภทสินค้าของไทย	63
2.7 ตลาดส่งออกรองเท้าและเครื่องหนังที่สำคัญของไทย ปี 2554	64
3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	76
3.2 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง	77
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตเครื่องหนังในเขตยานนาวา จำแนกตามเพศ	84
4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตเครื่องหนังในเขตยานนาวา จำแนกตามอายุ	85
4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตเครื่องหนังในเขตยานนาวา จำแนกตามระดับการศึกษา	86
4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตเครื่องหนังในเขตยานนาวา จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน	87
4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตเครื่องหนังในเขตยานนาวา จำแนกตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน	88
4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตเครื่องหนังในเขตยานนาวา จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่ง	89

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.7 แสดงจำนวนและคำร้อยละของผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตเครื่องหนังในเขตยานนาวา จำแนกตามรูปแบบการดำเนินงาน	90
4.8 แสดงจำนวนและคำร้อยละของผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตเครื่องหนังในเขตยานนาวา จำแนกตามระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการนับตั้งแต่ก่อตั้ง	91
4.9 แสดงจำนวนและคำร้อยละของผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตเครื่องหนังในเขตยานนาวา จำแนกจำนวนพนักงานในกิจการ	91
4.10 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	92
4.11 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามด้านการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว	94
4.12 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามด้านวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง	98
4.13 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน	100
4.14 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	102
4.15 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	105
4.16 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร	107

สารบัญภาพ

ภาพประกอบที่		หน้า
2.1	ตัวแบบองค์การเรียนรู้เชิงระบบ	20
2.2	ระบบย่อยด้านองค์การ	21
2.3	การจำแนกโรงงานอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังของไทย	57
2.4	แนวโน้มการนำเข้ารองเท้าและเครื่องหนังภาพรวมของไทย	60
2.5	แนวโน้มการส่งออกรองเท้าและเครื่องหนังภาพรวมของไทย	63



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาพโลกไร้พรมแดนทำให้ธุรกิจต้องตื่นตัวในด้านต่าง ๆ ตามกระแสยุคไร้พรมแดนที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการองค์การในปัจจุบันมีความแตกต่างไปจากการดำเนินงานในอดีตเป็นอย่างมาก ทั้งยังเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารสมัยใหม่ในการทำงานเพื่อให้องค์การก้าวหน้าและอยู่รอดได้อย่างมั่นคง ความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญมีมากมาย อาทิ

ผลกระทบจากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ การเปิดเสรี และประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การมีข้อตกลงทางการค้าในทุกระดับเพิ่มขึ้น ทำให้ระบบการค้าโลกมีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากความแตกต่างของข้อตกลงและกฎเกณฑ์ของแต่ละประเทศ มีมาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันการกีดกันทางการค้าภายในภูมิภาคอาเซียนที่ลดลง ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้น ประกอบกับการเข้าสู่ตลาดเสรีของกลุ่มประเทศเดปโตใหม่ ซึ่งมีฐานแรงงานต้นทุนต่ำและมีความอุดมสมบูรณ์ทางทรัพยากรธรรมชาติ ทำให้ความได้เปรียบในการแข่งขันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยลดลง

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสถานการณ์โลก ในปัจจุบันโลกเผชิญกับภัยพิบัติต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภัยธรรมชาติ ภัยจากการก่อการร้าย สถานการณ์ความไม่สงบทางการเมือง โรคระบาดร้ายแรง ซึ่งส่งผลให้เกิดวิกฤตในหลายด้าน ทั้งด้านทรัพยากรแหล่งน้ำ แหล่งพลังงานแหล่งอาหาร ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และด้านสังคม รวมถึงความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยและภาวะเงินเฟ้อ ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ขาดความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนด้านต่าง ๆ

การบริหารจัดการของรัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วยหลายหน่วยงานดำเนินการ หากแต่ดำเนินการตามบทบาทภาระหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานเท่านั้น ยังขาดเอกภาพในการกำหนดทิศทางการส่งเสริมและบูรณาการงานส่งเสริม แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559) ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาส่งเสริม

ร่วมกัน ภาครัฐมีการจัดสรรงบประมาณที่ทำให้เกิดการพัฒนาระบบแยกส่วน เนื่องจากจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานต่างๆ โดยตรง และขาดการบูรณาการข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งขาดข้อมูลผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ เพื่อการประเมินผลสัมฤทธิ์และการนำไปสู่การกำหนดนโยบายการส่งเสริมที่สอดคล้องต่อสถานการณ์ เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งขาดการติดตามและประเมินผลที่เชื่อมโยงทั้งระบบเข้าด้วยกัน ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ สิทธิประโยชน์ต่างๆ มีความซับซ้อน อีกทั้งกระบวนการปรับปรุงเพื่อให้มีความทันสมัยและสอดคล้อง ต่อสถานการณ์

ดำเนินการล่าช้า

นอกจากภัยคุกคามที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรแล้ว ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังประสบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ แม้ความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยที่ผ่านมา ดำเนินธุรกิจโดยอาศัยข้อได้เปรียบด้านต้นทุนแรงงาน ทรัพยากรภายในประเทศ ภูมิประเทศและสิ่งอำนวยความสะดวกทางการขนส่งมากกว่าความสามารถในการพัฒนาคุณภาพด้านบุคลากร การวิจัย นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและมูลค่ามากยิ่งขึ้น ทำให้ปัจจุบันไม่สามารถเผชิญกับการแข่งขันทางธุรกิจกับกลุ่มประเทศเติบโตใหม่ที่มีความได้เปรียบด้านต้นทุนราคาถูก ซึ่งปัญหาดังกล่าว มีดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) ในการบริหารจัดการธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยส่วนใหญ่ดำเนินการแบบธุรกิจครอบครัว มีผลให้การตัดสินใจทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการดำเนินการโดยเจ้าของธุรกิจเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียว ทำให้การบริหารงานไม่มีระบบไม่มีความโปร่งใส ขาดการวางแผนธุรกิจหรือทักษะในการบริหารธุรกิจ รวมถึงไม่สามารถบริหารจัดการต้นทุน ขาดระบบบัญชีที่ดี ไม่มีระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ขาดวิสัยทัศน์ขององค์กร และไม่ให้ความสำคัญกับการรวมกลุ่ม หรือการเชื่อมโยงกับธุรกิจผู้ประกอบการอื่นๆ นอกจากนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่รับรู้หรือยังไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่จะส่งผลกระทบต่อภาคการดำเนินธุรกิจอันเนื่องมาจากข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ การเข้าสู่สมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน วิกฤตทางการเงิน วิกฤตการขาดแคลนพลังงานและทรัพยากรที่เป็นแหล่งอาหาร จึงไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ซึ่งนำไปสู่ความเสียหายทางธุรกิจ

ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยส่วนใหญ่ผลิตสินค้าแบบรับจ้างผลิตตามที่ลูกค้ากำหนด มีผู้ประกอบการจำนวนน้อยที่มีความสามารถด้าน

การออกแบบผลิตภัณฑ์ในขั้นที่สูงขึ้น เช่น การทำสินค้าต้นแบบ (Prototype Part) ขาดการนำอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมเทคโนโลยีนวัตกรรมมาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์เฉพาะและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด ทำให้เกิดการเลียนแบบและนำไปสู่การแข่งขันทางราคาเป็นต้น

ความสามารถในด้านบุคลากร วิชาศึกษานาดกลางและขนาดย่อมของไทย ยังมีข้อจำกัดด้านประสิทธิภาพของบุคลากรทั้งกลุ่มแรงงานที่มีทักษะฝีมือมีความรู้ และกลุ่มแรงงานระดับฝีมือต่ำ โดยเฉพาะด้านทักษะฝีมือเฉพาะด้าน และความสามารถด้านภาษา อีกทั้ง ยังขาดระบบมาตรฐานเทียบความรู้ ทักษะฝีมือเพื่อมุ่งใจในการพัฒนาความสามารถ ในขณะที่ผู้ประกอบการยังขาดระบบสวัสดิการแรงงานที่ดี รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรน้อย ด้านบทบาทภาครัฐและระบบการศึกษา ยังไม่สามารถผลิตแรงงานที่สนองตอบความต้องการของภาคธุรกิจ โดยเฉพาะในสาขาที่ขาดแคลนได้เพียงพอ แม้จะมีการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกบ้างแล้วก็ตาม หากแต่ยังขาดการพัฒนากลไกที่ช่วยให้แรงงานมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาต่อยอดทักษะฝีมือในระดับขั้นสูง

ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ซึ่งข้อจำกัดนี้มิได้เกิดจากเฉพาะตัวผู้ประกอบการวิชาศึกษานาดกลางและขนาดย่อมแต่เพียงฝ่ายเดียว หากยังเกิดขึ้นจากสถาบันการเงินและระบบสนับสนุนด้านการเงินกล่าวคือ ในส่วนของตัวผู้ประกอบการ ที่แม้ว่าปัจจุบันสถาบันการเงินภาคเอกชนเริ่มพัฒนาสินเชื่อสำหรับวิชาศึกษานาดกลางและขนาดย่อม แต่ผู้ประกอบการยังมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งทุน ได้แก่ ความพร้อมด้านบัญชี ธุรกิจที่ได้มาตรฐาน มาตรฐานด้านการจัดการ รวมถึงไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ทางการเงินเพื่อใช้ในการวางแผนการขอสินเชื่อ อีกทั้ง ไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน หรือมีหลักทรัพย์ในการค้ำประกัน ไม่เพียงพอ ในขณะที่สถาบันการเงินขาดความเชื่อมั่นในการปล่อยสินเชื่อแก่วิชาศึกษานาดกลางและขนาดย่อมส่งผลให้ปริมาณสินเชื่อของสถาบันการเงินต่ำกว่าความต้องการสินเชื่อของผู้ประกอบการที่มีค่อนข้างมาก รวมถึงหลักเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อไม่เหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะการทำธุรกิจของวิชาศึกษานาดกลางและขนาดย่อม ขณะที่ระบบสนับสนุนด้านการเงิน รวมถึงกฎเกณฑ์เงื่อนไขต่างๆ ไม่เหมาะสม เช่น กฎระเบียบที่ไม่เอื้อแก่สถาบันการเงินในการปล่อยสินเชื่อให้แก่ผู้ประกอบการ และระบบการค้ำประกันที่ปัจจุบันยังเน้นการใช้หลักทรัพย์หรือบุคคลค้ำประกัน

ความสามารถในการเข้าถึงตลาด ด้วยข้อจำกัดทางด้านเงินทุน ทำให้วิชาศึกษานาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถดำเนินกิจกรรมการตลาดเชิงรุกในตลาดที่มีศักยภาพทางการแข่งขันได้มากนัก ขาดการเข้าถึงข้อมูลการตลาดเชิงลึก ทั้งข้อมูลคู่แข่งและข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภค

ซึ่งในปัจจุบันมีความซับซ้อนและมีความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น รวมถึงแนวโน้มการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขาดตัวแทนการค้าที่รวบรวมสินค้าส่งหรือจัดจำหน่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ขาดโอกาสทางการตลาด เช่น ตลาดจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ การสร้างช่องทางการตลาดด้วยตนเอง หรือโอกาสทางการตลาดที่เกิดจากพันธมิตรทางการค้า ขาดสถานที่จำหน่ายและแสดงสินค้าอย่างถาวร และมีศักยภาพทางธุรกิจ สิ่งสำคัญอีกด้านคือ สินค้าและบริการของผู้ประกอบการยังไม่เป็นที่เชื่อถือของตลาด ขาดการสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการทั้งในด้านรูปแบบที่ดึงดูดใจ เครื่องหมายการค้า/ตราหือสินค้า ผู้ประกอบการมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารใช้เพื่อการตลาดและการประชาสัมพันธ์สินค้าหากแต่ยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ขาดการวางแผนการตลาด และยังมีข้อจำกัดในด้านการเข้าถึงการสนับสนุน กิจกรรมด้านการตลาดของภาครัฐอย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกันความสามารถในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยยังขาดความตระหนักและความสนใจการใช้เทคโนโลยีและการทำวิจัย นวัตกรรม โดยมีความเข้าใจว่าเป็นการเพิ่มต้นทุนในการทำธุรกิจมากกว่าเป็นการลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนในอนาคต ขาดองค์ความรู้ในการยกระดับเทคโนโลยี และนวัตกรรมซึ่งอยู่ในขั้นการเป็นผู้พัฒนาเริ่มต้นให้สูงขึ้น หากแต่เป็นการนำเทคโนโลยีที่ซื้อมาและดัดแปลงจากต้นฉบับหรือเลียนแบบ ไม่ก้าวไปสู่ขั้นการคิดค้นนวัตกรรม ขาดเงินทุนในการทำวิจัยและพัฒนาซึ่งต้องใช้เงินทุนสูงและให้ผลตอบแทนไม่เร็วนัก นอกจากนั้น ยังไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลงานวิจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของสถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิจัยที่สามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้อย่างเหมาะสม ขาดการพัฒนาบุคลากรที่จะเป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษาให้มีปริมาณที่เพียงพอและมีคุณภาพที่เหมาะสม ขาดความรู้ความเข้าใจด้านการคุ้มครอง การวิจัยเทคโนโลยี นวัตกรรม ในขณะที่มาตรการจูงใจและสิทธิประโยชน์จากภาครัฐ เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการยกระดับการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมที่เหมาะสมกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ยังมีค่อนข้างน้อย ความสามารถในการด้านสถานะแวดล้อมทางกฎหมาย กฎระเบียบ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการดำเนินธุรกิจส่งผลให้เกิดการหลีกเลี่ยงปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ตลอดจนมีข้อจำกัดด้านเงินทุนสำหรับค่าใช้จ่ายเพื่อว่าจ้างดำเนินการแทนด้านการบริหารจัดการที่ได้รับผลกระทบจากอุปสรรคทางด้านกฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ เช่น ค่าธรรมเนียมด้านการขออนุญาต การจดทะเบียน ด้านภาษีอากร ด้านการทำธุรกรรมการค้าประเภทใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น หรือค่าปรับจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ ทำให้ผู้ประกอบการมีต้นทุนที่สูงขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ กระบวนการปรับปรุงทบทวนหรือกำหนด

กฎหมายใหม่ที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจ และสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันยังดำเนินการไปอย่างล่าช้า

ข้อจำกัดในด้านธรรมาภิบาล วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย ขาดจิตสำนึกและการตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม ทั้งต่อลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ ลูกจ้างแรงงาน ชุมชนและสิ่งแวดล้อมของสถานประกอบการ ซึ่งมีมิติที่เกี่ยวข้องทั้งด้านคุณภาพ ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย รวมทั้งผู้ประกอบการส่วนใหญ่มองเป็นเรื่องไกลตัว และเป็นการเพิ่มต้นทุนให้แก่ธุรกิจจึงให้ความสำคัญค่อนข้างน้อย ซึ่งในปัจจุบัน เรื่องธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะในธุรกิจการค้า และการส่งออก โดยถือเป็นกติกการค้าใหม่ของโลก ทำให้วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันและมีต้นทุนสูงขึ้น ผู้ประกอบการไทยจำเป็นต้องพัฒนาด้านธรรมาภิบาลและการบริหารงานที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ พัฒนาความสามารถด้านการผลิตสินค้าและบริการให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในสากล เพื่อรับมือกับกติกการค้าแข่งขันของเวทีการค้าโลก

บทบาทของวิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย

วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises : SMEs) กำหนดขึ้นตามประกาศกฎกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่องกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 ซึ่งลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2545 โดยใช้การจ้างงานและสินทรัพย์ถาวรเป็นตัวกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจ โดยมีจำนวนถึงประมาณร้อยละ 99 ของธุรกิจทั้งหมดในประเทศ วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงมีบทบาทสำคัญในการเป็นฐานรากการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นกลไกหลักในการฟื้นฟูทางเศรษฐกิจ และเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ รวมทั้งเป็นกลไกในการแก้ไขปัญหาความยากจน วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยหลายด้าน ได้แก่ ก่อให้เกิดการจ้างงานคิดเป็นสัดส่วนถึงกว่าร้อยละ 70 ของการจ้างงานรวมของประเทศมีบทบาทในการสร้างมูลค่าเพิ่มเฉลี่ย ประมาณร้อยละ 40 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศและมีมูลค่าการส่งออก คิดเป็นสัดส่วนกว่าร้อยละ 25 ของมูลค่าการส่งออกรวม (สถาบันวิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555 : เว็บไซต์)

บทบาทของวิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อระบบเศรษฐกิจโดดเด่นในเชิงของปริมาณวิชาสหกิจและการจ้างงาน แต่มีบทบาทค่อนข้างน้อยในส่วนของการสร้างมูลค่าเพิ่มและรายได้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศให้กับระบบเศรษฐกิจเมื่อเทียบกับวิชาสหกิจขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตาม

ตามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังมีบทบาทอีกหลายด้านในระบบเศรษฐกิจนอกเหนือจากบทบาทในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (สถาบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555 : เว็บไซต์) ได้แก่

1. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนับเป็นแหล่งฝึกฝนอาชีพแรงงานและบุคลากรประเภทต่าง ๆ ที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจเป็นสาขาธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย โดยเป็นส่วนที่มีบทบาทหลากหลายในการเชื่อมโยงกับกิจการขนาดใหญ่หรือกิจการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นทั้งผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้าและผู้ให้บริการ

2. ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีแก่ผู้ที่สนใจการลงทุนเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ ซึ่งบทบาทเหล่านี้ ช่วยป้องกันการผูกขาดมิให้เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจก่อให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมเพิ่มประสิทธิภาพต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม ตลอดจนปรับปรุงเงื่อนไขการกระจายรายได้ให้ดีขึ้น

3. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยมีบทบาทเป็นแกนของกลุ่มอุตสาหกรรมในชนบท ซึ่งมีลักษณะพิเศษโดยเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น และเป็นอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าพิเศษที่มีลักษณะเฉพาะของท้องถิ่น โดยผู้ประกอบการท้องถิ่นเป็นผู้สานวัตถุดิบท้องถิ่นเข้ากับแรงงานท้องถิ่น

ดังนั้น ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นรากฐานอันสำคัญที่ช่วยผลักดันเศรษฐกิจของ ประเทศให้เติบโตได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน การให้ความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถ และความแข็งแกร่งของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ธุรกิจหลายแห่งต้องมีการปรับตัวในด้านต่าง ๆ เช่น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งนวัตกรรม หรือพยายามสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเพื่อให้มีการตอบสนองและส่งมอบคุณค่าสู่ลูกค้าได้อย่างเหมาะสมและส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นธุรกิจที่ช่วยในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจในแต่ละประเทศ ประเทศใดก็ตามที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความแข็งแกร่งจะส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจในประเทศนั้นมั่นคงและแข็งแกร่งตามมาด้วย การพัฒนาของธุรกิจดังกล่าวเป็นสิ่งที่ทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องตระหนักถึงเพื่อพัฒนาไปสู่ประเทศที่มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจต่อไป

ถึงแม้ว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญอย่างมากต่อระบบธุรกิจ อย่างไรก็ตามธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนมากทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยล้มเหลวในการทำธุรกิจ ถึงร้อยละ 90 เนื่องจากขาดความรู้ ความรอบคอบ และความชำนาญ เห็นได้ชัดในช่วง

เศรษฐกิจชะลอตัวปี 2540 หรือปี 2551 ทำให้หลายธุรกิจไม่สามารถประกอบตัวให้อยู่รอด จนกระทั่งสามารถฝ่าฟันอุปสรรคได้ ท้ายที่สุดต้องปิดกิจการลง โดยเฉพาะธุรกิจที่รับจ้างผลิตตาม คำสั่งซื้อ (Original Equipment Manufacturing : OEM) เมื่อเศรษฐกิจโลกผันผวนก็ทำให้ธุรกิจต้อง พลอยหยุดชะงักไปด้วย ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพียงร้อยละ 10 เท่านั้น ที่ประสบ ความสำเร็จ

จากการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันที่จัดว่ามีความรุนแรงทางการแข่งขันจากการ เปลี่ยนแปลงทางระบบการค้าสู่ความเป็นเสรีและการเปิดกว้างทางการตลาดแบบไร้พรมแดน นวัตกรรมและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางธุรกิจ ด้วยการนำทักษะ ความรู้ และความคิด สร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงทางระบบ เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์กร ผลลัพธ์ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการผลิต และช่วยให้ องค์กรสามารถลดต้นทุนการผลิตเพื่อยกระดับศักยภาพและสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการ แข่งขันในตลาดระดับประเทศและระดับโลก โดยที่ธุรกิจต้องมีแนวความคิดใหม่ๆ มานำเสนอ ผลลัพธ์ที่แปลกไม่เหมือนใคร มีการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจน (หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ, 2549) หรืออาจกล่าวได้ว่าธุรกิจที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ เป็นธุรกิจที่มีการจัดการองค์ ความรู้นั่นเอง

อุตสาหกรรมเครื่องหนังเป็นอุตสาหกรรมเบาประเภทหนึ่ง เน้นการใช้ปัจจัยแรงงานใน การผลิตเป็นอุตสาหกรรมการเกษตร (Agro-Industry) โดยนำหนังดิบซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการ ปศุสัตว์มาผลิตเป็นหนัง และเครื่องหนังประเภทต่าง ๆ ผลลัพธ์ที่เครื่องหนังสามารถจัดกลุ่มได้ เป็นสินค้าระดับบน กลาง และล่าง ตามวัสดุที่ใช้ในการผลิต และฝีมือการตัดเย็บ แม้ว่า กระบวนการผลิตไม่ซับซ้อน และไม่แตกต่างกันนัก แต่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับ ผลลัพธ์ได้ด้วยรูปแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบ และตราสัญลักษณ์

เครื่องหนังที่เป็นสินค้าระดับบนมีแหล่งผลิตอยู่ในประเทศยุโรป เช่น อิตาลี ฝรั่งเศส สวิตเซอร์แลนด์ แหล่งผลิตเครื่องหนังที่เป็นระดับกลางลงมาโดยเฉพาะระดับล่างจะอยู่ในภูมิภาค เอเชีย เช่น จีน อินเดีย และเวียดนาม เป็นต้น

อุตสาหกรรมเครื่องหนังของไทยมีการพัฒนามานานและปรับตัวอยู่เสมอ แม้ไทยจะ สูญเสียศักยภาพในตลาดระดับกลางลงไปให้แก่ประเทศในภูมิภาคที่มีต้นทุนต่ำ แต่การปรับตัวสู่ การแข่งขันในตลาดระดับบนซึ่งเหมาะกับลักษณะการผลิตของไทย ผลิตสินค้าที่มีปริมาณไม่มาก นักแต่เน้นที่รูปแบบและคุณภาพ ไทยมีความพร้อมในด้านฝีมือแรงงานอยู่แล้ว ซึ่งเสริมสร้าง

สถานะของไทยให้แข็งแกร่งในการแข่งขันในตลาดโลกโดยเฉพาะในตลาดระดับบนซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าได้มากกว่าตลาดระดับกลางและระดับล่าง อย่างไรก็ตาม การแข่งขันในตลาดดังกล่าวเป็นการแข่งขันด้วยรูปแบบผลิตภัณฑ์ภายใต้ตราที่มีชื่อเสียง แม้ไทยจะมีความได้เปรียบในด้านฝีมือการผลิตอยู่แล้วแต่อุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าของไทยยังมีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงคือ

ขาดความเชี่ยวชาญในการออกแบบผลิตภัณฑ์ เนื่องจากผู้ประกอบการรองเท้าและเครื่องหนังเป็นผู้ประกอบการรายเล็ก จึงทำให้ความสามารถในการผลิตไม่มีความแตกต่างกันส่งผลให้เกิดการแข่งขันในการทำธุรกิจ ดังนั้นแนวความคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพตามแนวคิดสเคอร์ก่อนข้างที่จะเป็นไปได้ยาก

ขาดการควบคุมความสม่ำเสมอของคุณภาพในการผลิตสินค้าให้ตรงตาม Specification

ขาดความร่วมมือกันระหว่างผู้ผลิตและอุตสาหกรรมสนับสนุน

ขาดความมีเอกภาพทางด้านการร่วมมือในการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการ ประกอบกับแนวโน้มอุตสาหกรรมเครื่องหนังโดยภาพรวมปี พ.ศ. 2556 มีการขยายตัวต่ำหรือทรงตัว ซึ่งได้รับผลกระทบจากค่าแรงขั้นต่ำที่ปรับตัวสูงขึ้น และประเทศคู่แข่งมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า ทำให้องค์กรธุรกิจต้องหันมาหากลยุทธ์และแนวทางใหม่ๆ หรือองค์ความรู้ที่จะนำมาใช้บริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมากยิ่งขึ้น

องค์การธุรกิจนี้ถูกเลือกขึ้นมาศึกษาเพราะเป็นธุรกิจที่น่าสนใจจากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่สามารถรองรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่สามารถรองรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. เพื่อศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่มีลักษณะและไม่มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ทำให้ทราบถึงข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวาที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร
3. นำข้อมูลจากศึกษาไปใช้เป็นข้อเสนอแนะและเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร และบุคลากรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม
4. นำไปใช้ประโยชน์สำหรับองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิตภาคบริการ และอื่น ๆ ที่มีความสนใจในการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพัฒนาองค์กรต่อไป
5. นำข้อมูลจากการศึกษาไปส่งเสริมการศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตในด้านเนื้อหาการศึกษา ประกอบด้วยการศึกษาวิเคราะห์ สถานการณ์ รูปแบบวิธีการ และการเรียนรู้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง
2. ขอบเขตในด้านพื้นที่ งานวิจัยนี้จะทำการศึกษาแบบแนวทางการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง ที่มีศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร
3. ขอบเขตในด้านประชากรศึกษา

3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร

3.2 กลุ่มตัวอย่าง

- กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร

- กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางทายโรยามาเน่ (Yamane, 1973 อ้างใน ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2543) ในการกำหนดจำนวนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ผลิตภัณฑ์เครื่องหนังที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจากสถานประกอบการ 15 แห่ง จำนวน 880 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะต้องใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 275 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็น 300 คน

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะนำเสนอ 5 บท ดังต่อไปนี้

บทที่ 1 บทนำ จะได้กล่าวถึงความสำคัญของปัญหาและเหตุผลที่ทำให้ผู้วิจัยทำการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าว ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ ขอบเขตของการศึกษาและคำนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในบทนี้กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization), แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, บทบาทความสำคัญและ โครงสร้างของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย, สถานการณ์/การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปัจจุบัน, ปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย, การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม และแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559), ภาพรวมของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังของไทย, แนวโน้มอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าของไทย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย สำหรับบทนี้จะ ได้กล่าวถึงกรอบความคิดในการศึกษาครั้งนี้ และอธิบายถึงวิธีในการศึกษาในเรื่องของวิธีการเก็บข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนตารางการทำการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics), การแจกแจงความถี่ (Frequency), ร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายถึงระดับลักษณะต่าง ๆ ขององค์การเพื่อการเรียนรู้ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวากรุงเทพมหานคร ที่พบจากการศึกษาในครั้งนี้

บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ บทนี้นำเสนอการอภิปรายผลทั้งในส่วนข้อมูลทั่วไป และคุณลักษณะของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา

กรุงเทพมหานคร ให้เข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจน ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัย
ครั้งต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง กิจการที่มีจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าของ
สินทรัพย์ถาวร ดังต่อไปนี้

ประเภท	ขนาดย่อม		ขนาดกลาง	
	จำนวน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	จำนวน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)
กิจการการผลิต	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50	51 – 200	เกินกว่า 50 – 200
กิจการบริการ	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50	51 – 200	เกินกว่า 50 – 200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	ไม่เกิน 50	26 – 50	เกินกว่า 50 – 100
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	ไม่เกิน 30	16 – 30	เกินกว่า 30 – 60

ตารางที่ 1.1 นิยามเชิงปริมาณของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กระทรวงอุตสาหกรรม

ทั้งนี้ มูลค่าสินทรัพย์ถาวร หมายถึง มูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิซึ่งไม่รวมที่ดิน และจำนวน
การจ้างงาน หมายถึง จำนวนลูกจ้างซึ่งนายจ้างอาจต้องจ่ายค่าชดเชยให้ในกรณีที่มีการเลิกจ้างตาม
กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน (ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย, 2547)

ธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง หมายถึง ธุรกิจด้านอุตสาหกรรมการเกษตร
(Agro-Industry) โดยนำหนังดิบซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการปศุสัตว์มาผลิตเป็นหนัง และเครื่อง
หนังประเภทต่าง ๆ เช่น กระเป๋า เข็มขัด รองเท้า ของสุภาพบุรุษและสุภาพสตรี เป็นต้น (สมาคม
เครื่องหนังแห่งประเทศไทย, 2555 เว็บไซต์)

ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลซึ่งประกอบธุรกิจทางการค้า อุตสาหกรรม การบริการ
หรือธุรกิจทางการเงินการธนาคาร และให้หมายรวมถึงบุคคลซึ่งประกอบธุรกิจอื่นใดในทาง
เศรษฐกิจที่รัฐมนตรีได้กำหนดในกฎกระทรวงที่เป็นสมาชิกสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาด
กลางและขนาดย่อม โดยจดทะเบียนประเภทนิติบุคคล ที่มีตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการ
ผู้จัดการ หุ่นส่วนผู้จัดการ หรือเรียกชื่ออื่น ๆ ที่มีอำนาจสูงสุดในการบริหารจัดการธุรกิจ

การเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้เป็นการหาข้อมูล (Information) ซึ่งอาจจะทำได้โดยการอ่านหรือจำเพื่อมาเป็นพื้นฐานในการสร้างความรู้ (Knowledge) ถือเป็นกระบวนการพื้นฐาน แต่สำหรับการเรียนรู้ในระดับความคิด (Cognitive learning) นั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญกว่าและจะสามารถทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ตลอดจนการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางความคิดต่อไป ซึ่งความเข้าใจอย่างลึกซึ้งนี้จะช่วยให้เกิดความเข้าใจใหม่และคิดหาแนวทางใหม่ๆ ได้ในที่สุด (Schein, 1993)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง แนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกันและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team Working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงาน และมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขัน (Senge, 1991; Gephart, 1996; Sudharatna และ Li, 2003)

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตขั้นเครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. บทบาทความสำคัญและ โครงสร้างของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย
4. สถานการณ์/การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในปัจจุบัน
5. ปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย
6. การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
7. แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559)
8. ภาพรวมของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังของไทย
9. แนวโน้มอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าของไทย
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร จะพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรมีระดับผลการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้นคือ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น จึงได้ทำการทบทวนวรรณกรรมถึงความหมาย ความสำคัญ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

การศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มมีมาตั้งแต่ ค.ศ. 1978 โดย คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ โดนัลด์ ชุน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมซซาชูเซตส์ได้ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ Organizational learn: A theory of action perspective ซึ่งถือ

เป็นตำราเล่มแรกที่กล่าวถึงเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ใช้คำว่า การเรียนรู้องค์การ (Organizational Learning) (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548 : 7)

ต่อมาในปี 1990 ปีเตอร์ เซงกี (Peter Senge) ผู้ก่อตั้งศูนย์การเรียนรู้้องค์การ (Center for Organizational Learning) ในสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนในระยะต่อมาโดยใช้คำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization)” แทนคำว่า การเรียนรู้องค์การ จนกลายเป็นคำที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ในปี 1990 เซงกี (Senge) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth discipline: The art and practice of the learning organization เป็นหนังสือติดอันดับขายดีในสหรัฐอเมริกา เป็นที่แพร่หลายทั่วโลก และมีการแปลเป็นฉบับภาษาอื่น ๆ มากมายหลังจากนั้นในปี 1994 เซงกี และคณะ (Senge & Authors) ได้เขียนหนังสือชื่อ The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization และ The dance of change: The challenges of sustaining momentum in learning organization (Smith, 2001)

เซงกี (Senge) ได้กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ เพื่อมุ่งสู่จุดหมายที่ต้องการเป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการแลกเปลี่ยนความคิดใหม่เหล่านั้นสมาชิกมีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง

เซงกี (Senge) นับเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เขาได้เผยแพร่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีจุดหมายสำคัญ 3 ประการ คือ เพื่อศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคล ทีม และเพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (community of practices) ขึ้น โดยการเชิญบริษัทชั้นนำแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และโดยมีวิสัยทัศน์ว่าอยากเห็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จทั่วโลก และเซงกีได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น จากการประชุมปฏิบัติการ (workshop) ให้แก่บริษัทชั้นนำต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดของเขาเป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย ซึ่งจะปรากฏจากเอกสารตำราต่าง ๆ และปรากฏทางอินเทอร์เน็ต

ในปัจจุบันมีองค์การเป็นจำนวนมากที่ให้ความสำคัญในการศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องไปปรับใช้ในการบริหาร เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในองค์การ โดยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการทำงาน ให้การเรียนรู้เป็นส่วน

หนึ่งของขั้นตอนการทำงาน และการกำหนดนโยบายบริหาร ซึ่งสามารถส่งผลไปถึงระดับวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ การ์วิน และคนอื่น ๆ (Gavin et. al, 2008 : 2 – 3) ได้สรุปไว้ว่า องค์กรส่วนใหญ่ที่นำแนวคิดด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากไม่ได้ตระหนักถึงองค์ประกอบที่สำคัญที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และ ไม่มีการวัดผลด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่ชัดเจน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยแผนยุทธศาสตร์ และ วัฒนธรรมองค์กรควบคู่กันไป นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยการปรับวัฒนธรรมองค์กร ให้บุคลากรมีนิสัยสนใจการเรียนรู้ มีกระบวนการเรียนรู้ ไม่ใช่แค่การรับรู้ กล่าวคือ กล้าคิด กล้าทำ และเคารพความคิดซึ่งกันและกันทั้งนี้ วัตกินส์ (Watkins, 2003 : 5 – 7) ได้สรุปว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีม หรือระดับองค์กร นอกจากนี้การเรียนรู้สามารถเกิดจากประสบการณ์ ที่หล่อหลอมอย่างมีกระบวนการ หรือเกิดควบคู่ไปกับการทำงาน โดยการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์กร และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และการขยายการเรียนรู้ในองค์กร

วีรฐ มาพะศิรินันท์ (2545 : 17 – 18) ได้สรุปแนวคิดในเรื่องการบริหารโดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายว่าได้รับความนิยมน้อยแพร่หลาย ส่งผลให้หลายองค์กรปรับเปลี่ยนวิธีบริหารคนโดยเน้นผลงานเป็นหลัก ต่อมาแนวความคิดได้เปลี่ยนไปสู่ การริเริ่มเจเนียร่งองค์กร การบริหารเชิงคุณภาพ และการบริหารเชิงเอื้ออำนาจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับแนวคิดด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจะเน้นจุดสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. การบริหารแบบเน้นเฉพาะผลงาน สามารถทำให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย ได้เพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากคนทำงานมีชีวิตจิตใจ มีความคิดที่จะวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของการทำงาน ดังนั้น เมื่อถูกเร่งรัดตลอดเวลา ทำให้ขวัญกำลังใจลดลง และผลงานจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

2. การบริหารแบบเน้นการเรียนรู้ การบริหารลักษณะนี้ จะก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขวัญและกำลังใจของบุคลากรจะไม่ลดลง ถึงแม้ว่าจะต้องใช้ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และอาศัยเวลานาน แต่จะส่งผลทำให้เป้าหมายสำคัญขององค์กรประสบความสำเร็จได้ และบุคลากรจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเพิ่มขึ้น เนื่องจากความสามารถและพัฒนาที่สูงขึ้น ที่ได้รับในระหว่างการทำงาน ทางเลือกในการบริหารที่เน้นเฉพาะผลงาน และการเน้นที่การเรียนรู้ นั้น ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ องค์กร ระบบงาน และบุคลากร ซึ่งต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกัน

รอบบินส์ (Robbins, 2005 : 33) ได้กล่าวว่า บุคลากรต้องเรียนรู้จากการทำงานตลอดเวลา องค์การต้องให้บุคลากรเรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย วิธีที่จะทำให้บุคลากรเรียนรู้ตามที่องค์การต้องการ อาจเป็นการกำหนดรางวัล เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมเรียนรู้ตามที่องค์การคาดหวัง และหัวหน้าควรเป็นแบบอย่างที่ดี ในการเป็นผู้เรียนรู้ให้ลูกน้องเห็นความสำคัญของการเรียนรู้

เซงกี (Senge, 1990 : 9 – 11) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. บุคลากรยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. บุคลากรทุกคนต้องละทิ้งวิธีคิดแบบเก่า และมาตรฐานการทำงานต่าง ๆ ที่เคยใช้ในการแก้ปัญหาประจำ หรือวิธีการทำงานในอดีต
3. บุคลากรต้องคำนึงถึงกระบวนการบริหารองค์การในภาพรวม โดยที่กิจกรรม ภารกิจหน้าที่และการดำเนินงานจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
4. บุคลากรสื่อสารอย่างเปิดเผยทุกทิศทาง ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน โดยไม่ต่อต้านต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ หรือการลงโทษ
5. บุคลากรไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ของแผนก หรือกลุ่ม แต่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังกล่าว ได้มีผู้ให้คำจำกัดความขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

เซงกี (Senge, 1998 : 120) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ เป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการแลกเปลี่ยนความคิดใหม่เหล่านั้น สมาชิกมีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การอย่างต่อเนื่อง

ดิคสัน (Dixon, 1994 : 136) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับระบบเปิดที่องค์การมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม องค์การต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวทันต่อการแข่งขัน ต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีม องค์การแห่งการเรียนรู้ยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อ ความเข้าใจ ความเห็นร่วมกัน ที่ต้องมีการสืบค้น ตรวจสอบและขยายความคิด ความเชื่อเหล่านั้นอยู่เสมอ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้องค์การแห่งการเรียนรู้ยังเป็น

การเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก คาดคะเนต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงได้ทันการ มีการตรวจสอบความผิดพลาดและแก้ไขข้อบกพร่องอยู่เสมอ

การ์วิน (Garvin อ้างถึงใน ปิตินัย วรรณิ, 2551 : 19) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์หา และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้ และความรู้ใหม่ ๆ

ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2001 : 20) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิก ได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรคงาน และการบรรลุเป้าหมาย หน่วยงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิด แปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยาน และแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิก ได้รับการสนับสนุน และส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกองค์การได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นที่ซึ่งองค์การเองได้มีการขยายศักยภาพ เพื่อการแก้ปัญหา และการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

บลานชาด และแทกเกอร์ (Blanchard & Thacker, 2004 : 44 – 45) ได้สรุปความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ว่า คือการปรับปรุงขีดความสามารถขององค์การ และการตั้งเป้าหมาย ใน การเรียนรู้ขององค์การ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เพื่อให้มีการเรียนรู้คงอยู่ และกระจาย ไปทั่วทั้งองค์การ เป็นการเพิ่มศักยภาพเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งระบบเช่นนี้จะ ช่วยสนับสนุนให้พนักงานสร้างความรู้ และถ่ายโอนความรู้ไปสู่ผู้อื่น และพนักงานจะปรับ พฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับความรู้ที่ได้รับ เพื่อทำให้องค์การมีความสามารถในการ แข่งขันสูงขึ้น การสร้างให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นงานที่ท้าทาย โดยองค์การแห่ง การเรียนรู้ต้องมีระบบการบริหารที่ดี สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ตามความต้องการของ องค์การ

วีรฐ มาษะศิรินันท์ (2549 : 51) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการสร้างพื้นฐาน ทางความคิดและระบบ และสร้างศักยภาพในเชิงปฏิบัติให้แกปัจเจกบุคคลและทีมงาน

วรรัตน์ เขียวไพร (2542 : 42) สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์การที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานในเรื่องสถานะผู้นำใน องค์การควบคู่กับการเรียนรู้ ร่วมกัน ก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ใน การปฏิบัติงานให้เหนือกว่าคู่แข่งและมีระดับการพัฒนาด้านความสามารถขององค์การ

ดนัย เทียนพุฒ (2543 : 212) กล่าวว่าใน องค์การแห่งการเรียนรู้ทุกคนจะ ช่วยกัน สร้างสรรค์ ทุกคนจะช่วยเหลือกัน ทุกคนเลือกที่จะเรียนรู้หรือไม่เรียนรู้ จะทำงานเป็นทีมหรือตามลำพัง นั้น ศักยภาพขององค์การขึ้นอยู่กับพัฒนาความสามารถของบุคลากร

วิโรจน์ สารัตนะ (2545 : 11) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก

ธงชัย สมบูรณ์ (2549 : 165) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีศักยภาพ และมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยน และเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น องค์การเปรียบเสมือนกับบุคคลที่ต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะ โดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างถาวร

จากที่กล่าวมา สามารถสรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การหรือหน่วยงาน ที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างผลงาน และการบรรลุเป้าหมาย มีการกระตุ้นให้แสดงออก สมาชิกได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการส่งเสริมศักยภาพเพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน มีการค้นหาและพัฒนาศักยภาพของบุคคล และทีมงาน

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

เพดเลอร์ และคณะ (Pedler, et al., อ้างถึงใน ปิณฑิพย์ วรรณรี, 2551 : 21) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (strategy) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีกลยุทธ์ ในการดำเนินการด้านกลยุทธ์การเรียนรู้ (learning to strategy) และการสร้างนโยบายการมีส่วนร่วม (participative policy making) กลยุทธ์การเรียนรู้ คือ การที่องค์การใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง ส่วนการสร้างนโยบายของการมีส่วนร่วม คือ การที่สมาชิกทุกคนได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการก่อรูป (formation) นโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ

2. ด้านการมองภายในองค์การ (looking in) องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการมองภายในที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

- 2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) ข้อมูลข่าวสารถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจ ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือการลงโทษ เทคโนโลยีข่าวสารสารสนเทศถูกใช้สร้างเป็นฐานข้อมูล และระบบสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงทิศทางขององค์การและทำให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2 การสร้างระบบบัญชีงบประมาณ และการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การมีระบบการเงินเพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานและบุคคลให้ทราบถึงสถานะของการเสี่ยงขององค์กร ส่วนระบบควบคุมนั้นออกแบบและดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (internal exchange) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ทุกคนในหน่วยงานขององค์กรมองว่าหน่วยงานอื่น ๆ คือ ลูกค้าที่มาใช้บริการเพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน

2.4 ระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (reward flexibility) ระบบการให้รางวัลกับการทำงานควรมีความยืดหยุ่น เช่น การพิจารณาถึงผลของการปฏิบัติงานมากกว่ากำหนดอัตราตายตัว นอกจากนี้ควรตระหนักถึงระบบการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย

3. ด้านโครงสร้าง (structure) จะต้องมีโครงสร้างที่กระจายอำนาจ (enable structure) มีการจัดระบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเพื่อให้โอกาสแก่ทุกคนในองค์กรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

4. ด้านการมองภาพภายนอก (looking out) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการมองภาพภายนอกองค์กรที่สำคัญ 2 ประการ คือ

4.1 การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (boundary works as environmental)

การให้สมาชิกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดำเนินการได้โดยการให้สมาชิกได้พบกับบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อการรับรู้ รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เช่น พนักงานธนาคารออมสินได้พบกับลูกค้า หรือผู้ผลิตในชุมชน เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตลาด เหตุการณ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม แนวโน้มของโลกและสิ่งต่าง ๆ

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (inter-company learning) การเรียนรู้ระหว่างองค์กรดำเนินได้โดยร่วมกับองค์กรคู่แข่งในการแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ และสมาชิกขององค์กรต้องติดตามการมีส่วนร่วมในการประชุมเรียนรู้

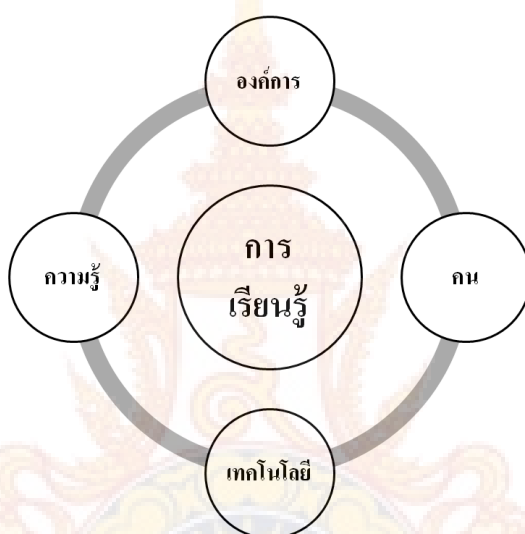
5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunity) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างโอกาสในการเรียนที่สำคัญ 2 ประการ คือ

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (learning climate) ภารกิจแรกของผู้จัดการในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ การทดลองที่ได้จากประสบการณ์ ซึ่งสิ่งนี้ต้องใช้เวลานานในการได้รับข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจ

5.2 ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน (self-development opportunity or all) การให้มีแหล่งทรัพยากรและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่พร้อมเพรียงเป็นการให้โอกาสกับสมาชิกทุกคนได้พัฒนาตนเอง โดยมีแนวทางที่เหมาะสมและมีระบบย้อนกลับของข้อมูล เพื่อกระตุ้นให้พนักงานรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

วีรุฑ ฆาณะสีรานนท์ (2549 : 48 – 49) ได้เรียบเรียงแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์คาร์ด (Marquardt) ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นและไม่สามารถคงอยู่ได้หากปราศจากความเข้าใจในการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ (learning) องค์การ (organization) คน (people) ความรู้ (knowledge) และเทคโนโลยี (technology)

ผังแผนภูมิที่ 1



ภาพประกอบที่ 2.1 ตัวแบบองค์การการเรียนรู้เชิงระบบ

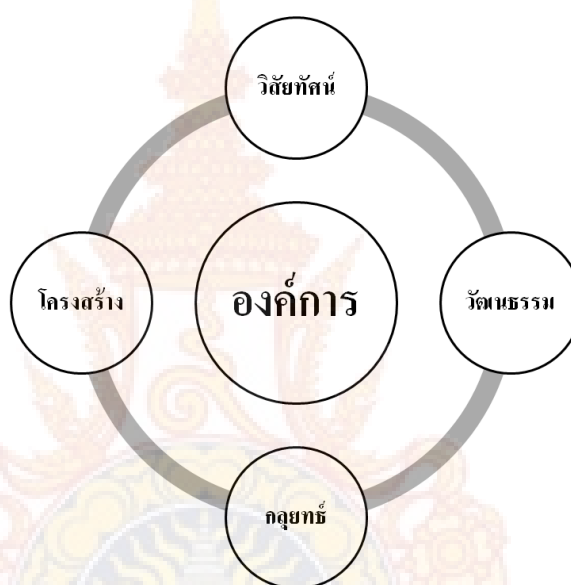
ที่มา (วีรุฑ ฆาณะสีรานนท์, 2549 : 50)

จากภาพประกอบที่ 2.1 ระบบย่อยด้านองค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์การที่ขาดไม่ได้ ระบบย่อยทั้ง 5 นี้ มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่น ๆ จะได้รับความเสียหายไปตาม ๆ กัน รายละเอียดของระบบย่อยแต่ละระบบ มีดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning subsystem) เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญ คือ การคิดเชิงระบบ (system thinking) รูปแบบความคิด (mental model) การมุ่งสู่ความเป็น

เลิศ (personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-direct learning) และการเสวนา (dialogue) โดยทักษะเหล่านี้จะสนับสนุนการเรียนรู้องค์การให้เกิดได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การ รวมถึงทักษะขององค์การที่ถูกต้องด้วย

2. ระบบย่อยด้านองค์การ (organization subsystem) คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญมี 4 ประการ คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้าง ดังภาพประกอบ แผนภูมิที่ 2



ภาพประกอบที่ 2.2 ระบบย่อยด้านองค์การ
ที่มา (วีรวิธ มามะศิริรานท์, 2549 : 55)

3. ระบบย่อยด้านคน (people subsystem) คือ ระบบที่ประกอบด้วยผู้จัดการและผู้นำพนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน พันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์ และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งกลุ่มคนทุกคนทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (knowledge subsystem) ขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมือนความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้อื่น ๆ

ความแตกต่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับองค์กรแบบดั้งเดิม องค์กรแบบดั้งเดิมหมายถึง องค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรในแนวตั้ง ส่วนใหญ่เป็นหลักการตามทฤษฎีการบริหารทักษะดั้งเดิม หรือยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ จะเน้นการบังคับบัญชาแบบบนลงล่าง เพื่อให้ง่ายต่อการบริหาร แต่ปัจจุบันองค์กรรูปแบบนี้ จะถูกแทนที่ด้วยรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีความแตกต่างจากองค์กรแบบดั้งเดิม ดังตารางต่อไปนี้ (Lussier & Christopher, 2004 :

445 – 447)

ตารางที่ 2.1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรแบบดั้งเดิมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแบบดั้งเดิม (เน้นประสิทธิภาพ)	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (เน้นการเรียนรู้)
1. สภาพแวดล้อมคงที่ 2. โครงสร้างองค์กรแบบบนลงล่าง 3. กลยุทธ์ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง 4. การตัดสินใจแบบรวมอำนาจ 5. การแบ่งแยกการทำงานอย่างชัดเจน 6. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง แต่ไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง 7. การสื่อสารแบบบนลงล่างตามสายการบังคับบัญชา	1. สภาพแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลง 2. โครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ 3. กลยุทธ์ถูกกำหนดโดยบุคลากรทุกระดับ และมีการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ 4. การตัดสินใจแบบการกระจายอำนาจ 5. บทบาทหน้าที่ของบุคลากรมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็น 6. มีวัฒนธรรมขององค์กรที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลง และพัฒนา 7. การสื่อสารจะมีลักษณะเป็นเครือข่ายและเปิดเผย

ที่มา (Lussier & Christopher, 2004 : 445 - 447)

เซงเก้ (Senge, 1990 : 13 – 19) ได้อธิบายกรอบแนวคิดวินัย 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. ความคิดเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total System) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

2. บุคลากรที่มีความเป็นเลิศ (Personal Mastery)) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

3. รูปแบบความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะคิดจากการสังขมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering)

4. มิวทัศน์ทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความ

มุ่งหวัง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็น กรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทพินิจแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

5. การเรียนรู้เป็น ทีม (Team Learning)) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้ เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะ วิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร

การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และการบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ (Marquardt and Reynolds, 1994) คือ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวไปในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่น ๆ มีมากขึ้น

2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (corporate learning culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักถึงถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อมๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรม

ขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ “องค์กรนวัตกรรม” ที่แข็งแกร่งได้

3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝน การเรียนรู้และค้นคว้าวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงมือทำไปอีกด้วย

4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่ง องค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อ องค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้าง นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (knowledge creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอน ความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการขยายผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทาง การสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอก องค์กร

6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) โดยการนำวิทยาการ คอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่ เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มี การกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่าง ต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักใน การพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้น ในการ ดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นเข้าถึงกลยุทธ์ของ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดย ให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มิทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสำเร็จในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์อาจเกิดได้จาก 4 สาเหตุคือ หนึ่งความเห็นไม่สอดคล้อง มีความเห็นที่แตกต่างออกไปมากขึ้นเรื่อยๆ จนมีการ “แบ่งขั้ว” สองถอดใจ เพราะเห็นว่าช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริงห่างกันเหลือเกิน สามหมดแรง เพราะสภาพความเป็นจริงก่อปัญหาหรือมีภาระงานให้ต้องดำเนินการมากจนหมดแรง สี่ขาดกระบวนการกลุ่ม ทำให้คนบางคนหรือบางกลุ่มเปลี่ยนใจหรือไม่เอาด้วย

การสร้างจิตความสามารถในการเรียนรู้องค์กรนั้น แม้จะดูเหมือนกับว่าต้องมีการนำความคิดใหม่ๆ ที่ยุ่งยากซับซ้อนเข้ามาเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและยอมรับ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว การทำให้องค์กรเรียนรู้นั้นสามารถใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติงาน และเทคนิคการปรับปรุงการบริหารต่างๆ ที่องค์กรเคยหรือกำลังปฏิบัติอยู่แล้วก็ได้ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตเพียงแต่พยายามทำให้คนในองค์กรเห็นว่า ทุกสิ่งที่เขาทำอยู่เดิมนั้นล้วนเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น เขาจะต้องเห็นถึงกระบวนการในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และสามารถเก็บเกี่ยวความรู้จากประสบการณ์นั้นๆ ไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) ที่สามารถเก็บสะสมไว้สำหรับเลือกนำมาใช้ในอนาคต หรือจะเลือกนำมาแบ่งปันให้แก่คนอื่นๆ ตามกระบวนการเรียนรู้ของทีมก็ได้ ซึ่งจะช่วยให้เพื่อนร่วมงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ได้มีความรู้ความเข้าใจในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานให้ทุกๆ คนในองค์กรได้ร่วมกันบุกเบิกเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าต่อไปอีก การสร้างความมั่นใจ

ในความสำเร็จที่นำหน้าความล้มเหลว ความตระหนักเช่นนี้ ทำให้ไม่ประมาท “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ก็คือศาสตร์ที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถขึ้นและปรับตัวเผชิญสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา องค์กรรูปแบบใหม่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจสังคมที่มีข้อกำหนดจากประชาคมโลกและการแข่งขันมีมากขึ้น มาตรฐานด้านคุณภาพเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับจะต้องเกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาแบบยั่งยืน เราจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะการทำงานของบุคคลและใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง Michael Beck (1992) อธิบายว่า “องค์กรเอื้อการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปกป้องคุ้มครองอย่างต่อเนื่อง” การจัดการความรู้นั้น เริ่มแรกจะต้องสร้างให้บรรยากาศขององค์กรหรือหน่วยงานให้มีมุมมอง หรือทิศทางเดียวกันก่อน โดยการสร้างภาคีหรือกัลยาณมิตรให้เกิดในองค์กร ว่าวันนี้เราจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้เกิดภูมิคุ้มกัน ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ให้กับทุกคน โดยองค์กรต้องให้ความรู้ ความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับ ด้วยการสื่อความเข้าใจในทุกรูปแบบถึงกระบวนการต่างๆ ซึ่งได้กล่าวไว้ในเบื้องต้น เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ควรส่งเสริมและนำมาใช้ในองค์กรเพื่อให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่องได้แก่

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้เป็นความสามารถของกระบวนการภายในองค์กรที่จะคงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากบุคลากร เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหรือทดลอง เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์กรตามประสบการณ์ และความรู้ ตลอดจนการสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะความรู้เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ ซึ่งความรู้สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้แบบนามธรรม (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลซึ่งมิได้ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรโดยง่าย เช่น ทักษะการทำงาน งานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์ และความรู้แบบรูปธรรม (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา การบันทึกเป็นคู่มือ หรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร

หลักการของกระบวนการในการจัดการความรู้ สามารถแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. สร้างและค้นหาความรู้ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วในองค์กร หรืออาจต้องแสวงหาจากแหล่งภายนอกโดยการเรียนรู้จากผู้อื่น
2. จัดเก็บความรู้และรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ
3. แบ่งปัน แลกเปลี่ยน กระจาย ถ่ายโอนความรู้หลายรูปแบบและหลายช่องทาง
4. ใช้ประโยชน์ จากความรู้โดยการนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์และเป็นผลสัมฤทธิ์

การจัดการความรู้ เป็นแนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและปฏิบัติงานอันเกิดจากการเก็บ การจัดระบบและพัฒนาความรู้และสรรค์สร้างให้เป็นนวัตกรรม โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เข้ามาช่วยจัดการ ทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและเข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง

การใช้มาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking)

การใช้มาตรฐานอ้างอิงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการเรียนรู้ ที่จะทำการวัดประเมิน และเปรียบเทียบสินค้า บริการ กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กรกับของผู้อื่นที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) เพื่อนำมาสรรค์สร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยรูปแบบของมาตรฐานอ้างอิง (benchmarking) ได้แก่ การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง (competitive benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน (functional benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร (internal benchmarking) และการเปรียบเทียบกับทั่วไป (generic benchmarking)

การใช้มาตรฐานอ้างอิงนี้เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน เพราะวิธีการนี้ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้โดยทราบถึงข้อดีของตนเองเมื่อเทียบกับผู้อื่น และเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการปรับปรุงเพื่อสร้างวงจรชีวิตขององค์กรขึ้นมาใหม่ เกิดการรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเข้าสู่องค์กรและนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่สามารถส่งเสริมให้องค์กรมีผลปฏิบัติการที่ดีขึ้น มีอัตราความเสี่ยงจากการลองผิดลองถูกลดลง ลดต้นทุนในการผลิต ตลอดจนเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม สินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้ต่อไป

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการบริหารองค์กรทั้งหมดด้วยการจัดการคุณภาพ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือเป็นการควบคุมคุณภาพ ซึ่งมุ่งที่เงื่อนไขขององค์กรจากการใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์กรร่วมกัน การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจากผู้ทำการแทนบริษัทและลูกค้า ทำให้บริษัทเกิดความน่าเชื่อถือในการมีหลักเกณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์ การบริการ ตลอดจนการสั่งซื้อของลูกค้าโดยหลักของ แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีหลักการที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร ดังนี้

1. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) หรือที่ญี่ปุ่นเรียกว่า ไคเซ็น เป็นแนวความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ความร่วมมือของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ที่เกิดจากการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานและเทคโนโลยีที่มีอยู่ เกิดการพัฒนาทักษะของพนักงานการมีส่วนร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มุ่งหมายจะแบ่งปันข้อมูลกันใช้อย่างกว้างขวาง

2. ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee involvement) เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารคุณภาพ เพราะงานทุกอย่างต้องอาศัยการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และเอาใจใส่จากพนักงาน การทำงานที่จะประสบผลสำเร็จต้องใช้การร่วมมือทำงานกันเป็นทีม ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นผลงานของทุกคนและมีการอภิปรายกันอย่างอิสระ

3. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (customer satisfaction) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าโดยการปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบวงจร ด้วยการเอาใจใส่ลูกค้าภายใน (internal customer) และลูกค้าภายนอก(external customer) กล่าวคือ พนักงานทุกคนต้องถือว่ากระบวนการผลิตหรือให้บริการถัดไปถือว่าเป็นลูกค้าเช่นกัน โดยมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จึงสามารถทำให้พนักงานเรียนรู้วิธีการลดความผิดพลาดต่างๆ ให้เหลือน้อยที่สุด และสามารถหาแนวทางการในกระบวนการทำงานให้เกิดสินค้าและบริการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและลูกค้ามีความพอใจได้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จและสิ่งที่สะท้อนปัญหาอุปสรรค

1. วัฒนธรรมองค์กร จะเห็นว่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น องค์กรหนึ่งๆ หรือบ้านหลังหนึ่ง หากการพูดคุย ติดต่อสื่อสาร

การมีปฏิสัมพันธ์ของคนในบ้านยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อยู่กันแบบห่างเหิน ไม่อยากเสวนา พุดจา พุดคุยกันเพียงไม่กี่คำ ความไว้วางใจกันน้อยในระดับต่ำ มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดี บรรยากาศ เหล่านี้เป็นสัญญาณอันตรายที่บ่งบอกถึงสุขภาพขององค์กร แต่หากคนในองค์กรยอมรับที่จะ ปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือมุมมองบางด้านที่เป็นอุปสรรคออกไป พุดคุยกันมากขึ้น ก็จะทำให้มี ความเข้าใจกันในระดับลึก การพุดคุยกันจะมีความหมาย ไม่ใช่โครงสร้างองค์กรแบบต่างคนต่าง อยู่ต่างคนต่างทำ

2. บุคลากร การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลจะต้องไม่เกิดบนพื้นฐานของการบังคับ ปัญหาอัน เกิดจากตัวบุคลากร เช่น ผู้รู้ไม่อยากถ่ายทอดเพราะเกรงว่า เมื่อถ่ายทอดไปแล้วจะ ไม่เหลืออะไร ตนจะหมดความสำคัญหรือฝ่ายผู้เรียนรู้ไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอด หรือคนในองค์กรขาดความ กระตือรือร้น เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วพบว่า คนเรามีแนวโน้มที่จะเฉื่อยชา หรือมีความ กระตือรือร้นลดน้อยลงตามอายุที่สูงขึ้น บุคลากรบางคนไม่ชอบความเปลี่ยนแปลง อาจจะเป็น ปัญหาสะสมที่พบได้บ่อยในหน่วยงานราชการ และต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนพอสมควร

3. ระบบความดีความชอบ อาจไม่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เพราะหากคนใน องค์กรมองว่าความรู้เป็นอาวุธส่วนตัวสำหรับใช้ในการต่อสู้แข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน บางแห่ง พนักงานใช้ความรู้ที่มีเป็นเครื่องต่อรองกับผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้เพื่อสร้างเสริมแรงบันดาลใจ หรือ แรงจูงใจ อาจจัดให้มีรางวัลที่เป็นนามธรรมแก่หน่วยงานที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การประกาศยกย่องชมเชย เป็นต้น

4. ด้านการเรียนรู้ ในส่วนที่เกี่ยวกับการยอมรับความผิดพลาด เนื่องจากสังคมวัฒนธรรม เรามองว่าความผิดพลาดเป็นเรื่อง ไม่ดี ต้องหลีกเลี่ยง หรือถ้าเกิดขึ้นแล้วก็ต้องปกปิดมิติดคิดไม่มีการให้ความรู้ เราจึงได้เรียนรู้จากมุมมองด้านเดียว คือมุมมองด้านความสำเร็จ โดยไม่ได้เรียนรู้ว่า ก่อนจะมีความสำเร็จต้องผ่านสิ่งใดมาบ้าง ไม่เคยเรียนรู้ว่าอะไรผิดควรหลีกเลี่ยง หรือมาวิเคราะห์ กันว่าเราจะตอบสนองต่อปัญหาอย่างไร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หลักเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการ พิจารณาจัดแบ่งขนาดธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไม่ได้กำหนดมาตรฐานให้ชัดเจน ไปว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะต้องมีลักษณะอย่างไร แต่หลักเกณฑ์ที่ประเทศ ต่าง ๆ นำมาใช้ในการกำหนดขนาดธุรกิจโดยทั่วไป ได้แก่ ประเภทธุรกิจ จำนวนการจ้างงาน ขนาดของทุนจดทะเบียนขนาดของสินทรัพย์ถาวร ยอดขาย ผลกำไรของการประกอบการ และ จำนวนลูกค้า เป็นต้น สำหรับประเทศไทยยังไม่มีกำหนดคำนิยาม หรือความหมายของธุรกิจ

ขนาดกลางและขนาดย่อมที่ใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ จึงทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้กำหนดคำนิยาม หรือความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแตกต่างกันออกไป ตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินการของแต่ละองค์กร หรือแต่ละหน่วยงาน โดยทั่วไปจะใช้ขนาดของสินทรัพย์ถาวร จำนวนการจ้างงาน ขนาดของทุนจดทะเบียน เป็นต้น แต่โดยทั่วไปแล้ว ความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Mini หรือ Micro Enterprises) กิจการรับช่วงการผลิต (Supporting Industries) กิจการอิสระ (Independence Enterprises หรือ Stand-Alone Enterprises) สำหรับคำนิยาม หรือความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่หน่วยงานต่าง ๆ ใช้อยู่ในปัจจุบัน สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

1. ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กำหนดคำนิยาม หรือความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกำหนดมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวรรวมค่าที่ดินของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสำหรับกิจการแต่ละประเภท ดังนี้

<u>ประเภทกิจการ</u>	<u>ขนาดกลาง</u>	<u>ขนาดย่อม</u>
กิจการผลิต	ไม่เกิน 200 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
กิจการบริการ	ไม่เกิน 200 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 100 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 60 ล้านบาท	ไม่เกิน 30 ล้านบาท

2. กระทรวงอุตสาหกรรม ได้กำหนดคำนิยาม หรือความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกำหนดว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้า หรือธุรกิจบริการ ที่มีขนาดไม่เกินที่กำหนด ดังนี้

<u>ประเภทกิจการ</u>	<u>สินทรัพย์ถาวร</u>	<u>การจ้างงาน</u>
กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 200 ล้านบาท	ไม่เกิน 200 คน
กิจการบริการ	ไม่เกิน 200 ล้านบาท	ไม่เกิน 200 คน
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 100 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 คน
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 60 ล้านบาท	ไม่เกิน 30 คน

3. บริษัทเงินทุนแห่งประเทศไทย (The Industrial Finance Corporation of Thailand: IFCT) ได้กำหนด คำนิยาม หรือความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกำหนดว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีสินทรัพย์ถาวรรวมไม่เกิน 200 ล้านบาท

4. บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม (บอย.) ได้กำหนดคำนิยาม หรือความหมายของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกำหนดว่า ธุรกิจขนาดย่อม หมายถึง อุตสาหกรรมที่มี สินทรัพย์ถาวรรวมที่ดินไม่เกิน 100 ล้านบาท และวงเงินกู้ยืมรายละไม่เกิน 50 ล้านบาท

5. บรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) ได้กำหนดคำนิยาม หรือ ความหมายของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกำหนดว่าธุรกิจขนาดย่อมหมายถึง อุตสาหกรรมที่มีสินทรัพย์ถาวรรวมที่ดินไม่เกิน 200 ล้านบาท วงเงินสินเชื่อรายละไม่เกิน 50 ล้าน บาท และวงเงินค้ำประกันไม่เกินครึ่งหนึ่งของวงเงินสินเชื่อและไม่เกิน 40 ล้านบาท

6. ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543

ที่ประกาศใช้เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2543 ได้กำหนดคำนิยาม หรือความหมายของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ว่า

มาตรา 3 ธุรกิจ หมายความว่า กิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง กิจการค้าปลีก หรือกิจการอื่นตามที่รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษา

มาตรา 4 ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แก่ ธุรกิจที่มีจำนวนการจ้างงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร หรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วตามจำนวนที่กำหนดในกฎกระทรวง จากพระราชบัญญัติส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543

มาตรา 3 และมาตรา 4 พอสรุปความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แก่ ธุรกิจหรือกิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง กิจการค้าปลีก หรือกิจการอื่นตามที่ รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษา ที่มีจำนวนการจ้างงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร หรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วตามจำนวนที่กำหนดในกฎกระทรวง ซึ่งรัฐมนตรีผู้รักษาการตาม พระราชบัญญัตินี้ ได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม ตามนัย มาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวง อุตสาหกรรมจะมีอำนาจในการออกกฎกระทรวงและ ประกาศเพื่อปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้

7. ความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศต่าง ๆ ได้กำหนด หลักเกณฑ์และคำนิยามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแตกต่างกันออกไป แต่หลักเกณฑ์ที่ ประเทศต่าง ๆ นำมาใช้ในการกำหนดขนาดธุรกิจหรือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยทั่วไป ได้แก่ ประเภทธุรกิจ จำนวนการจ้าง ขนาดของทุนจดทะเบียน ขนาดของสินทรัพย์ถาวร ยอดขาย เป็นต้น

ลักษณะเด่นที่สำคัญของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. การเข้าสู่ธุรกิจทำได้ง่าย เพราะใช้เงินทุนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไม่สูงมากนัก และหากเกิดผิดพลาดในการดำเนินกิจการก็เสียหายไม่มากเกินไป และมีโอกาสฟื้นตัวได้ง่ายกว่ากิจการที่มีขนาดใหญ่

2. มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ผู้ประกอบการสามารถควบคุมดูแลกิจการได้อย่างทั่วถึงและใกล้ชิด

3. สามารถสร้างความชำนาญเฉพาะอย่าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและพัฒนาไปสู่การผลิตสินค้าและบริการที่มีลักษณะเฉพาะตัว

4. ดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิตสินค้า การจัดทำหน่วยหรือการบริหารจะมีความยืดหยุ่นสูง สอดคล้องกับยุคการผลิตและการค้าที่ตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) ตลอดจนการผลิตและการค้าที่มุ่งความหลากหลายของรูปแบบหรือบริการมากกว่ามุ่งปริมาณ

5. ในกรณีที่มิสสถานการณ์วิกฤต ขอบเขตของความเสียหายจะไม่มากเท่ากับธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีอยู่เป็นจำนวนมากและหลากหลายประเภท ดังนั้นแม้จะได้รับผลกระทบความผันผวนทางเศรษฐกิจ จนเกิดความเสียหายต่อกิจการใดกิจการหนึ่งหรือหลาย ๆ กิจการ ความเสียหายที่เกิดขึ้น ก็จะไม่มากเท่ากับกิจการขนาดใหญ่

6. เป็นกลไกที่สำคัญ ที่จะป้องกันการผูกขาด หรือช่วยให้เกิดการแข่งขันในระดับเศรษฐกิจ

ประโยชน์ที่ได้รับจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีผลต่อเศรษฐกิจไทย มีดังนี้

1. มีการกระจายตัวในการจ้างงาน
2. มีการสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)
3. มีการส่งสินค้าออกและสร้างเงินตราต่างประเทศ
4. ผลิตสินค้าและบริการ สนองความต้องการภายในประเทศ รวมทั้งทดแทนการนำเข้า อันเป็นการช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศ
5. มีการไหลเวียนของระบบเศรษฐกิจได้ทั่วทั้งระบบ
6. เป็นแหล่งสร้างเสริมประสบการณ์ของนักลงทุนหน้าใหม่

จีระพร ประเสริฐสุข (2542 : 3 – 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า ธุรกิจขนาดย่อม คือ ธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 1 ล้านบาท มียอดขายไม่เกิน 50 ล้านบาทต่อปี มีสินค้าหลักรายการเดียว

หรือไม่มีสินค้าหลักเลย เจ้าของกิจการบริหารงานด้วยตนเองและมีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว มีการจ้างงานไม่เกิน 50 คน

ธุรกิจการผลิต คือ ธุรกิจขนาดย่อมที่ดำเนินการผลิตสินค้า โดยได้รับวัตถุดิบในลักษณะหนึ่ง แล้วแปรรูปวัตถุดิบเหล่านั้น และจำหน่ายเป็นสินค้าไปยังผู้บริโภค

ผู้ประกอบการ คือ บุคคลที่จัดตั้งองค์การธุรกิจ บริหารงาน และยอมรับความเสี่ยงทางธุรกิจหรือการประกอบการ ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงเป็นผู้ทุ่มเทให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ เต็มใจที่จะเสี่ยงด้านการเงินและชื่อเสียง เพื่อทำให้ความคิดของตนเองเป็นจริงหรือเป็นไปได้ ผู้ประกอบการจึงต้องทำงานหนัก ใช้กำลังสติปัญญาและความคิดอย่างเต็มที่ เป็นผู้จ้างตนเองและรับผิดชอบต่อความสำเร็จของตนเอง

ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

1. มีการพึ่งตนเองสูง ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นกิจการที่มีการจัดหาวัตถุดิบในการผลิต จัดทำกระบวนการผลิต และจัดหาตลาดได้ด้วยตัวเอง มีความหลากหลายในผลิตภัณฑ์และไม่ได้ฝากอนาคตไว้กับคำสั่งซื้อจากโรงงานขนาดใหญ่
2. มีความว่องไวในการปรับตัว เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นกิจการที่มีคนงานจำนวนไม่มาก ดังนั้น จึงมีความว่องไวในการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตหรือการบริการให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและสถานการณ์ตลาดในปัจจุบัน
3. ใช้ทุนน้อย เป็นกิจการที่ใช้ทุนในการดำเนินการในช่วงเริ่มต้นน้อย มีภาระหนี้สินไม่มากนัก จึงสามารถควบคุมระบบการบริหารการเงินได้ง่ายกว่าธุรกิจขนาดใหญ่
4. ใช้ทักษะในการผลิต สินค้าส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นสินค้าหัตถกรรม หรือทำด้วยมือ มีการใช้ทักษะความชำนาญเป็นพิเศษและทำการผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เข้ากับเทคโนโลยีระดับที่เหมาะสมในการออกแบบและผลิตสินค้าที่มีความหลากหลาย มีเอกลักษณ์และคุณค่าในระดับสากล
5. ใช้วัตถุดิบในประเทศ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ส่วนใหญ่จะเป็นวัตถุดิบที่มีอยู่ในประเทศ และจะใช้วัตถุดิบหรือส่วนประกอบที่จำเป็นเท่านั้นที่จะสั่งซื้อนำเข้ามาจากต่างประเทศ
6. ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ผลิตภัณฑ์สินค้าที่ได้จากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะเน้นในเรื่องของคุณภาพมากกว่าปริมาณ เนื่องจากผลผลิตที่ได้จะมาจากแรงงานคนเป็นส่วนใหญ่ และเป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเองซึ่งได้จากความเพียรพยายามและความตั้งใจของคน

7. ใช้ประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมาเป็นแนวทางดำเนินงาน ผู้ประกอบการในธุรกิจ (SMEs) จำนวนไม่น้อยที่ผ่านการลองผิดลองถูกในการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นลูกจ้างหรือทำงานหารายได้ ตามช่องทางต่าง ๆ อยู่พอสมควร ก่อนที่จะเริ่มทำธุรกิจส่วนตัว ซึ่งผู้ประกอบการเหล่านี้ ก็ สามารถนำประสบการณ์ที่ได้มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจที่ดำเนินการอยู่

8. กิจกรรมเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน กิจกรรมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ส่วนใหญ่จะกระจายอยู่ตามแหล่งชุมชนต่าง ๆ ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ ทำให้เกิดการกระจายตัวของ แหล่งงานไม่เป็นการกระจุกตัวอยู่แต่ในเมืองใหญ่ ซึ่งทำให้เกิดการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น เพิ่มขึ้น

การควบคุมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรมีดังนี้

1. การควบคุมด้านคุณภาพ เทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า สินค้าและบริการที่ผลิตได้นั้นจะตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่ เทคนิคที่ใช้ควบคุมด้านคุณภาพนี้อาจเริ่มต้น ตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติของวัตถุดิบที่จะนำมาผลิต และมีการตรวจสอบมาตรฐานของวัตถุดิบที่จะนำมาใช้ให้ตรงกับที่ระบุไว้ นอกจากนี้เมื่อการผลิตสินค้าเสร็จออกมาแล้วก็จะมีการตรวจสอบขั้นสุดท้าย เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าและบริการที่ผลิตได้มีคุณภาพตรงตามที่กำหนด ซึ่งอาจจะมีการจัดตั้งฝ่ายควบคุมคุณภาพ (QA: Quality control) ขึ้นมาดูแลตรวจสอบ

2. การควบคุมด้านปริมาณ คือ การควบคุมที่มีการใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้วัดผลในทางปริมาณ เช่น การวัดผลผลิตเป็นจำนวน เพื่อพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ สามารถทำได้ตามที่คาดคิดหรือไม่ เทคนิคที่ใช้ควบคุมด้านปริมาณที่นิยมใช้กันคือการควบคุมปริมาณการผลิตการควบคุมยอดขาย การควบคุมกำไร และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เป็นต้น

3. ควบคุมด้านค่าใช้จ่ายที่สำคัญ และนิยมใช้มากที่สุด คือ การใช้งบประมาณเพื่อการควบคุมค่าใช้จ่าย การควบคุมตามวิธีนี้ ผู้ประกอบการควรพยายามให้ทุกหน่วยงานต้องจัดทำงบประมาณการใช้จ่ายต่าง ๆ ทุกด้านไว้ล่วงหน้า ทั้งในแง่ของค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนการผลิตที่ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบ ด้านค่าจ้างเงินเดือน และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการผลิต หรือที่เรียกว่า ค่าใช้จ่าย ค่าโสหุ้ย และค่าอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนการให้มีการทำงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินการอื่น ๆ และเมื่อเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติจริง ผู้ประกอบการ จะทำการควบคุม

4. การควบคุมด้านเวลา คือ การควบคุมให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปโดยสามารถจัดทำได้เสร็จตามกำหนดเวลาที่วางไว้ เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมด้านเวลาที่นิยมใช้กัน คือ การกำหนดตารางเวลาการทำงานที่มีการวางกำหนดขึ้นตอนการทำงานต่าง ๆ แต่ละอย่างควรต้องทำเสร็จ

เมื่อใดและความคุ้มค่าให้เป็นไปตามนั้น นอกจากนี้การกำหนดมาตรฐานเวลาการผลิตหรือบริการ เช่น ผลิตได้ชั่วโมงละกี่ชิ้น หรือให้บริการได้ชั่วโมงละกี่คน เป็นต้น

ความคาดหวังในการเข้าไปเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เรื่องที่สำคัญที่สุด ซึ่งผู้ที่คาดหวังจะเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กำลังเผชิญอยู่คือการทำให้เกิดผลสำเร็จจากการเข้าไปประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เรื่องนี้ส่งผลกระทบให้เห็นได้ชัดเจนต่อการตัดสินใจขั้นสุดท้ายที่จะเป็นผู้ประกอบการเป้าหมายต่าง ๆ จะเป็นตัวกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการตัดสินใจทางการบริหารในอนาคต วัตถุประสงค์หลาย ๆ ประการของบุคคลที่เข้าไปประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) คือ

1. กำไรและความมั่งคั่ง (Profit and Wealth) เหตุผลที่สำคัญประการหนึ่งในการเข้าไปประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ โอกาสที่จะได้กำไรและการสะสมความมั่งคั่ง ผู้ที่คาดหวังว่าจะเป็นผู้ประกอบการจำนวนมากเชื่อในภาษิตที่ว่า “ไม่มีทางที่จะร่ำรวยจากการทำงานให้ผู้อื่น” การเผชิญกับอนาคตที่ยังคงเป็นลูกจ้าง ซึ่งได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นเพียงเพื่อให้ทันภาวะเงินเฟ้อเท่านั้น ทำให้บุคคลเป็นจำนวนมากมองความเป็นเจ้าของธุรกิจด้วยความเข้าใจว่าเป็นวิธีการหนึ่งจากวิธีการที่มีอยู่ไม่มากนักที่จะสร้างความมั่งคั่งให้เกิดขึ้นได้

2. ความพอใจส่วนบุคคล (Personal Satisfaction) การสร้างธุรกิจจากจุดเริ่มต้น หรือการรับช่วงกิจการที่ตกอยู่ในความมืดมนและพลิกฟื้นให้ประสบความสำเร็จนั้นเป็นความพอใจส่วนบุคคลที่ยิ่งใหญ่ประการหนึ่ง สำหรับผู้ที่คาดหวังว่าจะเป็นเจ้าของธุรกิจหลาย ๆ คน ความปรารถนาที่จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาและความเจริญเติบโตของธุรกิจ เป็นอนาคตที่น่าตื่นเต้น และเป็นสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพล เพราะว่าเป็นการสร้างความรู้เกี่ยวกับความสำเร็จ ซึ่งเป็นสิ่งยากที่จะได้รับเมื่ออยู่ในฐานะที่เป็นลูกจ้างของผู้อื่น

3. ความเกี่ยวข้องของครอบครัว (Family Involvement) สิ่งที่สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพอใจส่วนบุคคล ซึ่งบุคคลได้รับจากการเป็นเจ้าของธุรกิจ คือข้อเท็จจริงที่ว่า การเป็นเจ้าของธุรกิจจะเสนอโอกาสให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องของครอบครัวการมีส่วนร่วมในการขึ้นและลงของธุรกิจสามารถทำให้ครอบครัวมีความเข้มแข็งขึ้นเป็นอย่างมาก

4. ความเป็นอิสระและอำนาจ (Independence and Power) การเป็นเจ้านายของตัวเองเป็นเรื่องที่ดึงดูดใจเป็นพิเศษ ในการเข้าไปประกอบธุรกิจในบริษัทขนาดใหญ่ความสามารถที่จะเลือกเวลาทำงานได้ตามความพอใจ ทำการตัดสินใจที่สำคัญ และไม่ต้องรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาถูกจำกัดอยู่กับบุคคลเพียงไม่กี่บุคคล ซึ่งมีตำแหน่งบริหารอยู่ในระดับสูง โดยการเริ่มต้นหรือรับช่วง

กิจการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ผู้ประกอบการสามารถนำความเป็นไปได้เหล่านี้ไปสู่ความเป็นจริงโดยมีความเป็นอิสระและอำนาจ

5. สถานภาพทางสังคม (Social Status) การเปลี่ยนมาเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ทำให้ต้องเปิดอาณาจักรของการติดต่อทางสังคมใหม่ทั้งหมด การเคลื่อนออกจากการทำงานที่ผู้อื่นเป็นเจ้าของ มาเป็นผู้บริหารงานเองมักจะก่อให้เกิดการติดต่อทางสังคมและความนับถือนักธุรกิจ ทั้งในธุรกิจขนาดใหญ่และธุรกิจขนาดเล็ก งานของหน่วยงานของรัฐเป็นจำนวนมากต้องอาศัยการสนับสนุนจากรัฐกิจ และการที่เจ้าของธุรกิจมีสถานภาพทางสังคมผู้ประกอบการจะพบช่องทางที่จะเข้าถึงเหตุการณ์และองค์การที่แตกต่างกัน

คุณสมบัติที่สำคัญของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม มีดังต่อไปนี้

1. มีความกล้าเสี่ยง เนื่องจากธุรกิจกับความเสี่ยงเป็นของคู่กัน ผู้ประกอบการจึงต้องทำงานท้าทายกับความรู้ความสามารถ โดยหลีกเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยงสูงเกินไป แต่จะชอบงานมีระดับความเสี่ยงปานกลาง เพราะได้รับประเมินแล้วว่าสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ ความเสี่ยงระดับปานกลางที่ถือว่ามีความเป็นไปได้จะอยู่ระหว่าง 50-60 เปอร์เซ็นต์ ส่วนความเสี่ยงที่มีโอกาสทำได้ 40 เปอร์เซ็นต์ถือว่าเป็นมีความเสี่ยงสูง

2. ต้องการมุ่งความสำเร็จ หรือเป็นผู้กระหายความสำเร็จซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของผู้ประกอบการ คือ เป็นผู้มุ่งมั่นที่จะใช้สติปัญญาและความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมด ทุ่มเททำงานทุกอย่างให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย รู้จักวางแผน ลงมือปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง และภูมิใจที่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

3. ความรู้จักผูกพันต่อเป้าหมาย เมื่อตั้งเป้าหมายแล้ว จะแสวงหาความต้องการประสบความสำเร็จแก่ตนเองและแก่บุคคลอื่นที่อยู่รอบตัว มีการวางแผน นโยบายและกลยุทธ์วิเคราะห์เป้าหมายและอุปสรรคที่อาจขัดขวางการดำเนินงาน เตรียมตัวเพื่อเอาชนะปัญหาและอุปสรรคนั้นให้ได้

4. ความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เป็นความสามารถที่ผู้ประกอบการชักจูงโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นเพื่อให้ได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือด้วยดี รู้จักใช้ความสามารถในการบริหารงานสร้างทัศนคติและชักจูงผู้ร่วมงานให้เข้าใจและเต็มใจปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

5. ยืนหยัดต่อสู้และทำงานหนัก ผู้ประกอบการจะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ผูกพันตนเองอยู่กับการทำงาน ยืนหยัดและทำงานอย่างหนักแม้ต้องเผชิญกับโชคร้ายและสภาพการณ์ที่มีความกดดัน

6. มีความกระตือรือร้นและไม่ย่อถ้อย ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ทำงานหนักเกินวันละ 8 ชั่วโมงทำงานอย่างมีชีวิตชีวา ไม่ย่อถ้อยและไม่เหนื่อยหน่ายกับงานที่ต้องทำซ้ำซากจนเป็นงานประจำ

7. เรียนรู้จากประสบการณ์หรือใช้ผลสะท้อนในอดีต ผู้ประกอบการจะนำความรู้ ประสบการณ์และผลสะท้อนที่เกิดจากการปฏิบัติงานในอดีตนำมาประยุกต์ใช้กับงานในอนาคต เพื่อเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

8. มีความรับผิดชอบ ผู้ประกอบการจะเป็นผู้นำริเริ่มทางความคิด ลงมือปฏิบัติหรือมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ผู้ประกอบการจะทำให้ดีที่สุดเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นผู้รับผิดชอบต่องานที่ทำเต็มที่

9. มีความเชื่อในตนเอง ผู้ประกอบการจะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ขอบอิสระและพึ่งพาตนเอง มีความมุ่งมั่นเข้มแข็ง มีลักษณะความเป็นผู้นำ เชื่อมั่นว่าไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นอย่างไร เขาจะต้องพึ่งตนเองได้

10. การแสวงหาความรู้เพิ่มเติม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นผู้จบการศึกษาระดับสูง แต่ก็สามารถเรียนรู้ มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์ที่ทำอยู่ ขณะเดียวกันก็ขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา โดยการอบรมสัมมนา การขอคำแนะนำปรึกษาจากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญการไปศึกษาดูงานต่างท้องถิ่นหรือต่างประเทศ แล้วความรู้และประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าเหล่านั้นมาประกอบการทำงานและคิดสร้างสรรค์งานของตนเอง

11. ความสามารถในการบริหาร ลงมือทำทุกอย่างด้วยตนเอง ซึ่งเป็นตัวอย่างในการทำงานหนักเพื่อความสำเร็จ ผู้ประกอบการจะเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน ให้คำแนะนำแนวทางในการดำเนินงานกับลูกน้อง ควบคุมดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด

12. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่พอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไม่ชอบการทำงานแต่ดั้งเดิม ผู้ประกอบการจะนำประสบการณ์ที่ผ่านมาประยุกต์ใช้ในการคิดสร้างสรรค์หาวิธีดำเนินการใหม่ที่ดีกว่าเดิม ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

13. ความสามารถในการปรับสภาพแวดล้อม ผู้ประกอบการจะเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะเป็นผู้ปรับสภาพแวดล้อมให้เป็นไปตามความต้องการมากกว่าการปล่อยให้ไปตามธรรมชาติที่ควบคุมไม่ได้ ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ใช้ความรู้ความสามารถผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย

14. มองเหตุการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก ผู้ประกอบการจะเป็นผู้มีชีวิตอยู่กับการทำงาน ในปัจจุบันให้ดีที่สุด พยายามแก้ไขปัญหายุ่งยากที่เกิดขึ้น จะคิดถึงอนาคตตามแผนงานที่วางไว้ อย่างรอบคอบ

15. ตั้งความหวังไว้กับผู้ร่วมงานตามความเหมาะสม ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมมักเป็นผู้สร้างตัวมาด้วยน้ำพักน้ำแรงของตนเองและตั้งความมุ่งมั่นแห่งความสำเร็จในการทำงานไว้สูง จึงมักพยายามผลักดันให้ผู้รอบข้างก้าวไปสู่ความสำเร็จเช่นตนเอง ลูกน้องทุกคนคงจะไม่สามารถทำได้เช่นนั้น ดังนั้นการควบคุมดูแลให้คำปรึกษาหารือโดยตรงกับลูกน้องอย่างใกล้ชิดจึงควรแตกต่างกันออกไปตามระดับความมั่นใจที่ผู้ประกอบการมีต่อลูกน้องแต่ละบุคคล

16. กล้าตัดสินใจและมีความมุ่งมั่นพยายาม เมื่อได้ศึกษาข้อมูลในเรื่องที่ต้องตัดสินใจอย่างเพียงพอแล้ว ผู้ประกอบการจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ และทำงานด้วยการทุ่มเททั้งชีวิตและจิตใจ ต้องทำงานแข่งกับตัวเองและแข่งกับเวลาแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

17. เป็นผู้รู้จักประมาณตนเอง ผู้ประกอบการจะต้องไม่ทำอะไรเกินตัวและเกินความเป็นจริงที่สามารถจะทำได้

18. การร่วมมือและการแข่งขัน การประกอบธุรกิจประเภทเดียวกันมักมีจุดมุ่งหมาย เพื่อทำกำไรสามารถจะทำได้

19. มีความซื่อสัตย์ ผู้ประกอบการจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าในด้านคุณภาพของสินค้า สร้างความเชื่อถือให้ตัวเองในด้านการกู้ยืมเงิน การเป็นลูกหนี้ที่ดีของธนาคาร และอื่น ๆ ซึ่งความซื่อสัตย์นี้เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากของผู้ประกอบการ

20. ประหยัดเพื่ออนาคต ผู้ประกอบการจะต้องรู้จักเก็บออมไว้เพื่อขยายกิจการในอนาคต หรือการรู้จักใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด ใช้จ่ายเงินไปในทางที่ถูก เมื่อมีส่วนเกินก็เก็บออมไว้เพื่อการลงทุน

21. มีความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้ประกอบการจะต้องอาศัยพึ่งพาสังคมในรูปแบบของผู้บริโภคสินค้าและบริการของผู้ประกอบการ ดังนั้นหากสังคมดำรงอยู่ได้ด้วยดี ผู้ประกอบการจะดำรงอยู่ได้เช่นกัน ผู้ประกอบการจึงควรช่วยเหลือสังคม ช่วยสร้างสรรค์ สร้างรายได้ให้ประชาชน หรือสร้างคนในสังคมให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

บทบาทความสำคัญและโครงสร้างของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ถือเป็นกลไกหลักในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยสร้างรายได้และจ้างงาน อีกทั้งเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาความยากจน ในปี 2553 ประเทศไทยมีจำนวนวิสาหกิจรวมทั้งสิ้น 2,924,912 ราย โดยร้อยละ

99.60 เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เมื่อจำแนกตามกลุ่มวิสาหกิจพบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการค้าและซ่อมบำรุงคิดเป็นสัดส่วนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 47.49 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งประเทศ ส่วนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคบริการมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 33.76 และภาคการผลิต ประมาณร้อยละ 18.71 ของจำนวนวิสาหกิจรวมของประเทศการจ้างงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคิดเป็นร้อยละ 77.86 ของการจ้างงานรวมของประเทศ มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคิดเป็นร้อยละ 42.35 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมทั้งประเทศ และมูลค่าการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคิดเป็นร้อยละ 28.40 ของมูลค่าการส่งออกรวมของประเทศ ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม พบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีจุดแข็งด้านความคล่องตัว ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสามารถและความเชี่ยวชาญด้านทักษะงานฝีมือและงานบริการ (Craftsmanship & Hospitality) และด้านการผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย ในขณะที่มีจุดอ่อนด้านการบริหารจัดการธุรกิจ ความสามารถในการพัฒนาสินค้าและบริการ โอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการดำเนินธุรกิจ และขาดโอกาสทางการตลาดและการเข้าถึงข้อมูลการตลาดเชิงลึก อย่างไรก็ตาม รูปแบบการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งการรับช่วงการผลิต (Outsource) และการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายทางธุรกิจ นอกจากนี้ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังได้รับโอกาสจากนโยบายของรัฐที่ให้ความสำคัญและสนับสนุน สำหรับภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สำคัญได้แก่ การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจและการเปิดเสรีที่อาจก่อให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้น นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกทั้งในมิติด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมยังเป็นปัจจัยสำคัญที่เพิ่มความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจ

สำหรับสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าตั้งอยู่ค่อนข้างหนาแน่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล คิดเป็นจำนวนประมาณ 110 รายต่อตารางกิโลเมตร ขณะที่ในส่วนภูมิภาคมีสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพียงประมาณ 4 รายต่อตารางกิโลเมตรเท่านั้น โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการกระจุกตัวอยู่ในจังหวัดที่ถือได้ว่าเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของแต่ละภูมิภาค

สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปัจจุบัน

สถานการณ์ธุรกิจ SMEs ไทย ในปี พ.ศ. 2553 มีปัจจัยบวกต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจ SMEs คือ การปรับตัวดีขึ้นของเศรษฐกิจโลก ซึ่งสนับสนุนต่อการขยายตัวของภาคการผลิต ภาคการส่งออกสินค้าและภาคการท่องเที่ยว การดำเนินการขยายการลงทุนของภาครัฐภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็งที่สนับสนุนการปรับตัวของเศรษฐกิจ และแรงส่งจากการปรับตัวดีขึ้นของเศรษฐกิจในประเทศ ทั้งในด้านการจ้างงาน ความเชื่อมั่นในระบบเศรษฐกิจ การเพิ่มขึ้นของกำลังการผลิตภาคอุตสาหกรรม และการปรับตัวดีขึ้นของภาคการท่องเที่ยว ในขณะที่ปัจจัยลบยังคงเป็นเรื่องของสภาวะทางการเมืองในประเทศ ต้นทุนพลังงาน โดยเฉพาะราคาน้ำมัน ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้นอันจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของต้นทุนการผลิต ค่าขนส่ง และปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อสภาวะเศรษฐกิจ SMEs ไทย ซึ่งในปัจจุบันยังไม่สามารถระบุหรือส่งผลให้เห็นอย่างชัดเจนสำหรับตลาดในประเทศ คือ ข้อตกลงการค้าเสรีอาเซียน หรือ AFTA โดยเฉพาะการลงนามข้อตกลงการค้าสินค้ากับประเทศจีน ทั้งนี้ สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังได้คาดการณ์ต่อเศรษฐกิจ SMEs ไทยว่าจะกลับมาขยายตัวในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 3 ซึ่งมีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อทางเลือกในการเลือกสินค้าหรือการทำการค้าจากแหล่งสินค้าที่มีต้นทุนหรือราคาต่ำในการแข่งขัน อนึ่ง ภาคการผลิต โดยเฉพาะด้านอุตสาหกรรมการผลิตมีแนวโน้มการขยายตัวจากปี พ.ศ. 2552 อันเป็นผลจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจภายในประเทศและเศรษฐกิจโลกเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เศรษฐกิจการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศและส่งออกมีแนวโน้มขยายตัว โดยกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มขยายตัว ได้แก่ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในขณะที่อุตสาหกรรมเครื่องเรือนหรือเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการ SMEs มีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้นตามภาวะการฟื้นตัวของภาคอสังหาริมทรัพย์ที่มีในประเทศและต่างประเทศ

อนึ่ง อุตสาหกรรมก่อสร้างและธุรกิจต่อเนื่องที่ถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าและความสำคัญทางเศรษฐกิจสูง ขณะเดียวกันยังเป็นอุตสาหกรรมภายใต้ข้อตกลงองค์การการค้าโลก (WTO) ข้อตกลงอาเซียน (ASEAN) และข้อตกลงการค้าเสรีไทย-ออสเตรเลีย (Thailand-Australia Free Trade Agreement: TAFTA) ทำให้สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ดำเนินโครงการเสริมสร้างเครือข่าย SMEs Consortium สู่ตลาดอาเซียน โดยต้องการให้ผู้ประกอบการ SMEs ไทยสามารถเข้าถึงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้ และยังผลักดัน SMEs ประเภทสิ่งทอเครื่องนุ่งห่มและหัตถกรรมออกไปทำธุรกิจในอาเซียน โดยยกระดับเป็นคลัสเตอร์อุตสาหกรรมเข้าสู่ตลาดอาเซียน นอกจากนี้ ภาครัฐของไทยยังมีมติทำแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว

เพื่อเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวในอาเซียน ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการ SMEs สาขาการท่องเที่ยวและสาขาที่เกี่ยวข้องเนื่องอีกทางหนึ่งด้วย

ปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย

1. ปัญหาด้านการตลาด วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่มักตอบสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่น หรือตลาดในประเทศ ยังขาดความรู้ความสามารถด้านการตลาดในวงกว้าง โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ ขณะเดียวกันความสะดวกรวดเร็วในการคมนาคมขนส่ง ตลอดจนการเปิดเสรีทางการค้าทำให้วิสาหกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันกับสินค้าในท้องถิ่นหรือในประเทศที่ผลิตโดยกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากขึ้น

2. ขาดแคลนเงินทุน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักประสบปัญหาการขอกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อมาลงทุนหรือขยายการลงทุน หรือเป็นเงินทุนหมุนเวียน ทั้งนี้เนื่องจากไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบ และขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ ทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้นอกระบบ และต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราที่สูง

3. ปัญหาด้านแรงงาน แรงงานที่ทำงานในวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อมจะมีปัญหาการเข้าออกสูง กล่าวคือ เมื่อมีฝีมือและมีความชำนาญงานมากขึ้น ก็จะย้ายออกไปทำงานในโรงงานขนาดใหญ่ที่มีระบบและผลตอบแทนที่ดีกว่า จึงทำให้คุณภาพของแรงงาน ไม่สม่ำเสมอและการพัฒนาไม่ต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพของสินค้า

4. ข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการ จุดเริ่มต้นของ SMEs ส่วนมากมักจะมีที่มาจากธุรกิจ ในลักษณะครอบครัว ซึ่งเป็นหน่วยสังคมที่โดยธรรมชาติแล้วจะมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการต่างๆ ของกิจการ ได้ไม่รวดเร็วเหมือนอย่างกิจการที่มีพื้นฐานมาจากทุนที่อิสระ (จากครอบครัว)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักขาดความรู้ในด้านการจัดการ หรือการบริหารงานที่มีระบบ ใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้โดยเรียนลูกเรียนศิษย์เป็นหลัก อาศัยบุคคลในครอบครัวหรือญาติพี่น้องมาช่วยงาน การบริหารในลักษณะนี้แม้มีข้อดีในเรื่องการดูแลที่ทั่วถึง หากธุรกิจไม่ใหญ่นัก แต่เมื่อกิจการเริ่มขยายตัวหากไม่ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีระบบก็จะเกิดปัญหาขึ้นได้

ในกรณีธุรกิจของครอบครัวที่ดำเนินธุรกิจก้าวมาถึงจุดที่ต้องการขยายตัวขึ้น ข้อจำกัดที่จะพบอยู่เสมอก็คือการปรับระบบการทำงานที่ไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ขยายใหญ่และเติบโตขึ้นขององค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของการแข่งขันทาง

ธุรกิจในยุคสมัยที่ต้องการการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและกระจายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ

ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งของการบริหารจัดการในธุรกิจ SMEs ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการแบบครอบครัวแฝงอยู่ด้วยก็คือ ปัญหาการหมุนเวียนเข้า-ออกของแรงงานที่อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจากแรงงานที่มีฝีมือและมีความชำนาญสูงมักจะเคลื่อนย้ายไปสู่ธุรกิจและอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่กว่าด้วยเหตุผลในเรื่องของผลตอบแทนและ โอกาสที่ดีกว่าในแง่ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งส่งผลให้ SMEs จำเป็นต้องมีต้นทุนและความเสียหายอันเกิดจากการต้องเร่งพัฒนาฝีมือแรงงานใหม่เพื่อให้ทำงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานและมีความชำนาญพอเพียงอยู่ตลอดเวลา

5. เทคโนโลยีการผลิต จุดเริ่มต้นของ SMEs โดยส่วนใหญ่อีกประการหนึ่งคือ การเริ่มต้นธุรกิจมาจากการใช้เทคโนโลยีที่ไม่ซับซ้อน การผลิตรวมถึงการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจ จะอาศัยความชำนาญเฉพาะด้านและปัจจัยทางภูมิศาสตร์หรือทำเลที่ตั้งกิจการที่ใกล้เคียงกับกลุ่มลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจเป็นจุดแข็งในการดำเนินงาน

โดยทั่วไปวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักใช้เทคนิคการผลิตไม่ซับซ้อน เนื่องจากการลงทุนต่ำ และผู้ประกอบการ พนักงานขาดความรู้พื้นฐานที่รองรับเทคนิควิชาการที่ทันสมัย จึงทำให้ขาดการพัฒนา รูปแบบผลิตภัณฑ์ตลอดจน การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดี

แต่ในสถานการณ์จริง การขยายตัวทางธุรกิจไม่สามารถหลีกเลี่ยงการขยายตัวในด้านการผลิต ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของโรงงาน กระบวนการผลิตที่เปลี่ยนแปลงไป เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัยขึ้น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการควบคุมกระบวนการผลิตทั้งในภาพรวมและหน่วยการผลิตย่อย และอื่นๆ ส่งผลให้คนงานที่มีความเคยชินกับวิธีการทำงานแบบเก่า จำเป็นต้องยกระดับความรู้ความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีที่สูงขึ้น ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวได้ของคนงานแต่ละคนและประสิทธิภาพของการส่งเสริมอบรมพัฒนาความรู้ของ SMEs

ในขณะเดียวกันกับที่มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต จุดเด่นในเรื่องความแตกต่างของผลิตภัณฑ์อันเนื่องมาจากฝีมือและความชำนาญเฉพาะจากการผลิตในปริมาณในจำนวนไม่มากซึ่งเป็นจุดเด่นของ SMEs ก็อาจจะถูกลดทอนความเข้มข้นลงไปเนื่องจากการผลิตที่เข้าสู่ระบบอุตสาหกรรมเต็มตัว

6. ปัญหาการเข้าถึงการส่งเสริมของรัฐ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นจำนวนมากเป็นการจัดตั้งกิจการที่มีรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น ผลิตตามบ้าน ผลิตในลักษณะโรงงานห้องแถว ไม่มีการจดทะเบียนโรงงาน ทะเบียนพาณิชย์หรือทะเบียนการค้า ดังนั้นกิจการหรือ

โรงงานเหล่านี้จึงค่อนข้างปิดตัวเองในการเข้ามาใช้บริการของรัฐ หรือแม้แต่กิจการหรือโรงงานที่มีการจดทะเบียนถูกต้อง ก็มักไม่ค่อยอยากเข้ามาอยู่เกี่ยวกับหน่วยงานของรัฐ เนื่องจากปฏิบัติไม่ค่อยถูกต้องเกี่ยวกับการเสียภาษี การรักษาสภาพสิ่งแวดล้อม หรือการรักษาความปลอดภัยที่กำหนดตามกฎหมาย นอกจากนี้ในเรื่องการส่งเสริมการลงทุนก็เช่นเดียวกัน แม้ว่ารัฐบาลจะได้ลดเงื่อนไขขนาดเงินลงทุนและการจ้างงาน หรือจูงใจให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเสนอโครงการขอรับการส่งเสริมการลงทุนให้มากขึ้น แต่จากข้อมูลการศึกษาวิจัยพบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพียง 8.1 % เท่านั้นที่มีโอกาสได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากรัฐบาล

7. ปัญหาข้อจำกัดด้านบริการส่งเสริมพัฒนาขององค์กรภาครัฐและเอกชน การส่งเสริมพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อมที่ผ่านมา ได้ดำเนินการโดยหน่วยงานของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หอการค้าไทย สมาคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ตลอดจนสมาคมการค้าและอุตสาหกรรมต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีจำนวนมากและกระจายอยู่ทั่วประเทศ ประกอบกับข้อจำกัดของหน่วยงานดังกล่าว เช่น ในเรื่องของบุคลากร งบประมาณ จำนวนสำนักงานสาขาในภูมิภาค การให้บริการส่งเสริมสนับสนุนด้านต่าง ๆ จึงไม่อาจตอบสนองได้ทั่วถึงและเพียงพอ

8. ปัญหาข้อจำกัดในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล เนื่องจากปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ข้างต้น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยทั่วไปจึงค่อนข้างมีจุดอ่อนในการรับรู้ข่าวสารด้านต่าง ๆ เช่น นโยบายและมาตรการของรัฐบาล ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด เป็นต้น

มีกลไกจากภาครัฐและสถาบันเอกชนหลายแห่งที่เอื้อประโยชน์แก่กิจการประเภท SMEs แต่ผู้ประกอบการยังไม่สามารถเข้าถึงหรือทำความเข้าใจได้มากพอที่จะนำมาใช้เป็นโอกาสในการสร้างจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่สูงขึ้นทางธุรกิจ ในด้านแหล่งเงินทุน ปัจจุบันมีธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว.), ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และบริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) เป็นหน่วยงานสนับสนุนทั้งในการกู้ยืมและค้ำประกัน ในด้านการอบรมพัฒนาความรู้และการใช้สิทธิประโยชน์ เช่น ทางภาษีอากร มีศูนย์ให้คำปรึกษาทางการเงินสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อมและประชาชน สงป., และหน่วยงานอีกหลายแห่งที่ให้บริการข้อมูลความรู้ รวมทั้งในด้านการสนับสนุนประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการทั้งในประเทศและนอกประเทศ และสถาบันประกาศรับรองมาตรฐานต่างๆ ที่จะสร้างจุดแข็งแก่ SMEs เช่น สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ, สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ฯลฯ

อย่างไรก็ตาม การที่มีหน่วยงานสนับสนุนที่หลากหลายและแตกต่างกัน ในลักษณะนี้ ก็อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการ SMEs ที่เริ่มต้นธุรกิจใหม่หรือแม้แต่ดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องแล้วก็ตาม เข้าใจได้ว่าการขอรับการสนับสนุนเป็นเรื่องซับซ้อนและมีเงื่อนไขที่ค่อนข้างมากในทางปฏิบัติ

9. ความสามารถในการแข่งขันกับการรุกของธุรกิจขนาดใหญ่ ระหว่างการขยายตัวทางธุรกิจ SMEs ก็เริ่มถอยห่างจากจุดแข็งพื้นฐานของธุรกิจที่มีอยู่ออกไปสู่ภาวะการแข่งขันที่เปิดกว้างและสลับซับซ้อน SMEs หลายแห่งประสบความสำเร็จในการขยายตัวด้วยการอาศัยการเป็น “นวัตกรรมใหม่” ของสินค้าหรือบริการของตนเป็นตัวชี้้นำสำคัญในความสำเร็จที่เกิดขึ้น

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อผ่านการพิสูจน์แล้วว่าธุรกิจที่ดำเนินอยู่เป็นธุรกิจที่มีอนาคตสดใส ไม่นานนักคู่แข่งขนาดใหญ่ก็จะรุกคืบเข้ามาสู่การแข่งเพื่อยึดครองส่วนแบ่งที่มีอยู่ในตลาด ลักษณะการรุกคืบดังกล่าวจึงเป็นเรื่องใหญ่ที่กำลังรอให้ SMEs ที่ประสบความสำเร็จมาแล้วเตรียมรับมือต่อไป

10. ความมั่นใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าไม่มั่นใจในสินค้าและบริการ ทำให้มีการไต่ตรองและระมัดระวังในการซื้อ ด้วยเกรงว่าสินค้าไม่มีมาตรฐานที่ดีพอ

11. ความหลากหลายของสินค้าในตลาด ความหลากหลายของสินค้าในตลาดที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ส่งผลทำให้ผู้บริโภคจดจำสินค้า SMEs ได้ยากกว่าสินค้าชนิดเดียวกันกับตราหืออื่นๆ

12. การแสวงหาแหล่งเงินทุน ผู้ประกอบการ SMEs ส่วนมากมักจะประสบปัญหาเรื่องการหาแหล่งเงินทุนสำหรับการขยายกิจการ ทั้งนี้ นอกเหนือจากปัญหาเรื่องของการเครดิตและการเขียนแผนธุรกิจที่ยังไม่ชัดเจน รวมถึงความสามารถในการแสวงหาทรัพย์สินหรือหลักทรัพย์เพื่อค้ำประกันแล้ว ยังเนื่องมาจากเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือเรื่องของกระบวนการบัญชี

ในขณะเริ่มต้นธุรกิจ ผู้ประกอบการกิจการส่วนมากมักไม่ได้เตรียมความพร้อมหรือให้ความสำคัญกับการจัดการระบบบัญชีของกิจการให้เป็นระเบียบถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองเชื่อถือกัน โดยทั่วไป โดยมักจะปล่อยปะละเลยให้บัญชีของกิจการสับสนยุ่งเหยิง ไม่สามารถตรวจสอบที่มาที่ไปของเงินได้

ด้วยเหตุนี้เมื่อถึงเวลาที่กิจการมีความจำเป็นที่จะต้องขยายกิจการหรือด้วยเหตุผลอื่นใดก็ตาม การขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินจึงมักจะเกิดอุปสรรคและข้อติดขัดต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องของการเครดิตและมาตรฐานในการตรวจสอบเนื่องจากสถาบันการเงินไม่เชื่อถือเอกสารทางการเงินที่กิจการนำมาแสดงประกอบเป็นหลักฐานการกู้ยืม ซึ่งในบางกรณีความไม่ชัดเจนของระบบบัญชียังส่งผลให้เกิดข้อสงสัยไปถึงความเป็นไปได้ของธุรกิจของผู้ประกอบการนั้นๆ ว่าจะ

สามารถดำเนินไปได้ด้วยดีจริงอย่างที่แจ้งบอกไว้ในแผนธุรกิจหรือไม่ ยิ่งไปกว่านั้นก็คือ อาจเกิดความเคลือบแคลงในตัวผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการด้วยว่า อาจจะนำเงินที่กู้ยืมได้ไปใช้จ่ายผิดวัตถุประสงค์ แล้วสร้างความเสียหายจนไม่สามารถนำเงินมาชำระหนี้คืนได้ จนทำให้เกิดเป็นยอดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ใหม่ของสถาบันการเงิน

ดังนั้น ในขั้นเริ่มต้นธุรกิจ ผู้ประกอบการที่มองว่าค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางบัญชีของกิจการเป็นค่าใช้จ่ายส่วนเกิน เป็นเงินที่ยังไม่สมควรจ่ายในขั้นเริ่มต้นไว้ค่อยมาคิดอ่านว่ากันอีกทีในอนาคต ก็น่าจะลองพิจารณาเปรียบเทียบผลได้ผลเสียดูอีกครั้ง

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์โดยการสำรวจสภาพการณ์ใน 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) เพื่อให้รู้สภาพการณ์ภายใน และการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) เพื่อรู้สภาพแวดล้อมหรือสภาพการณ์ภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระยะ พ.ศ.2555-2559 รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะมีผลต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในลำดับต่อไป

จุดแข็ง (Strengths)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นฐานรากที่สำคัญของเศรษฐกิจประเทศ ซึ่งแม้ว่ามีความหลากหลายในเชิงธุรกิจ แต่ยังมีกระตือรือร้นที่จะพัฒนาที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพที่สร้างโอกาสในการแข่งขัน เห็นได้จากข้อดีจากลักษณะในการประกอบธุรกิจโดยสรุป ดังนี้

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับรูปแบบองค์กรสมัยใหม่ที่มีการบริหารองค์กรแบบแนวราบ (Flat Organization) ซึ่งมีสายงานบังคับบัญชาสั้น ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงบุคลากรสามารถทำงานได้หลายหน้าที่

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยมีความสามารถและความเชี่ยวชาญด้านทักษะงานฝีมือ รวมถึงงานบริการ (Craftsmanship & Hospitality) อีกทั้งมีองค์ความรู้ ภูมิปัญญา ศิลปะวัฒนธรรมที่เป็น

เอกลักษณ์ (Identity) และทรัพยากรที่มีหลากหลายในแต่ละพื้นที่ สามารถนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่อสินค้าและบริการ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายและเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคในตลาดเฉพาะ (Niche Market) โดยนำความรู้และประสบการณ์จากการรับจ้างผลิตสินค้าต่อยอดไปสู่การพัฒนาสินค้าให้มีมูลค่าเพิ่ม นอกจากนี้ ตลาดเฉพาะยังมีขนาดเล็กเกินกว่าที่วิสาหกิจขนาดใหญ่จะให้ความสำคัญ จึงเป็นโอกาสสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จุดอ่อน (Weaknesses)

ความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยที่ผ่านมาดำเนินธุรกิจ โดยอาศัยข้อได้เปรียบด้านต้นทุนแรงงาน ทรัพยากรภายในประเทศ ภูมิประเทศและสิ่งอำนวยความสะดวกทางการขนส่งมากกว่าความสามารถในการพัฒนาคุณภาพด้านบุคลากร การวิจัย นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและมูลค่ามากยิ่งขึ้น ทำให้ปัจจุบัน ไม่สามารถเผชิญกับการแข่งขันทางธุรกิจกับกลุ่มประเทศเติบโตใหม่ที่มีความได้เปรียบด้านต้นทุนราคาถูก ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจกลางและขนาดย่อม มีดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) ในการบริหารจัดการธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยส่วนใหญ่ดำเนินการแบบธุรกิจครอบครัว มีผลให้การตัดสินใจทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการดำเนินการโดยเจ้าของธุรกิจเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียว ทำให้การบริหารงานไม่มีระบบไม่มีความโปร่งใส ขาดการวางแผนธุรกิจหรือทักษะในการบริหารธุรกิจ รวมถึงไม่สามารถบริหารจัดการต้นทุน ขาดระบบบัญชีที่ดี ไม่มีระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ขาดวิสัยทัศน์ขององค์กร และไม่ให้ความสำคัญกับการรวมกลุ่ม หรือการเชื่อมโยงกับธุรกิจผู้ประกอบการอื่นๆ นอกจากนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่รับรู้หรือยังไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่จะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจอันเนื่องมาจากข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ การเข้าสู่สมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน วิกฤตทางการเงิน วิกฤตการขาดแคลนพลังงานและทรัพยากรที่เป็นแหล่งอาหาร จึงไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ซึ่งนำไปสู่ความเสียหายทางธุรกิจ

ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยส่วนใหญ่ผลิตสินค้าแบบรับจ้างผลิตตามที่ลูกค้ากำหนด มีผู้ประกอบการจำนวนน้อยที่มีความสามารถด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ในขั้นที่สูงขึ้น เช่น การทำสินค้าต้นแบบ (Prototype Part) ขาดการนำอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์เฉพาะและ

สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ทำให้เกิดการเลียนแบบและนำไปสู่การแข่งขันทางราคา เป็นต้น

ความสามารถในด้านบุคลากร วิทยาลัยขนาดกลางและขนาดย่อมไทย ยังมีข้อจำกัดด้านประสิทธิภาพของบุคลากรทั้งกลุ่มแรงงานที่มีทักษะฝีมือมีความรู้ และกลุ่มแรงงานระดับฝีมือต่ำ โดยเฉพาะด้านทักษะฝีมือเฉพาะด้าน และความสามารถด้านภาษา อีกทั้ง ยังขาดระบบมาตรฐานเทียบความรู้ ทักษะฝีมือเพื่อจูงใจในการพัฒนาความสามารถ ในขณะที่ ผู้ประกอบการยังขาดระบบสวัสดิการแรงงานที่ดี รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรน้อย ด้านบทบาทภาครัฐและระบบการศึกษา ยังไม่สามารถผลิตแรงงานที่สนองตอบความต้องการของภาคธุรกิจ โดยเฉพาะในสาขาที่ขาดแคลนได้เพียงพอ แม้จะมีการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกบ้างแล้วก็ตาม หากแต่ยังขาดการพัฒนากลไกที่ช่วยให้แรงงานมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาต่อยอดทักษะฝีมือในระดับขั้นสูง

ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ซึ่งข้อจำกัดนี้มิได้เกิดจากเฉพาะตัวผู้ประกอบการวิทยาลัยขนาดกลางและขนาดย่อมแต่เพียงฝ่ายเดียว หากยังเกิดขึ้นจากสถาบันการเงินและระบบสนับสนุนด้านการเงินกล่าวคือ ในส่วนของตัวผู้ประกอบการ ที่แม้ว่าปัจจุบันสถาบันการเงินภาคเอกชนเริ่มพัฒนาสินเชื่อสำหรับวิทยาลัยขนาดกลางและขนาดย่อมแล้ว ผู้ประกอบการยังมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งทุน ได้แก่ ความพร้อมด้านบัญชี ธุรกิจที่ได้มาตรฐาน มาตรฐานด้านการจัดการ รวมถึงไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ทางการเงินเพื่อใช้ในการวางแผนการขอสินเชื่อ อีกทั้ง ไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน หรือมีหลักทรัพย์ในการค้ำประกันไม่เพียงพอ ในขณะที่สถาบันการเงินขาดความเชื่อมั่นในการปล่อยสินเชื่อแก่วิทยาลัยขนาดกลางและขนาดย่อมส่งผลให้ปริมาณสินเชื่อของสถาบันการเงินต่ำกว่าความต้องการสินเชื่อของผู้ประกอบการที่มีค่อนข้างมาก รวมถึงหลักเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อไม่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะการทำธุรกิจของวิทยาลัยขนาดกลางและขนาดย่อม ขณะที่ระบบสนับสนุนด้านการเงิน รวมถึงกฎเกณฑ์เงื่อนไขต่างๆ ไม่เหมาะสม เช่น กฎระเบียบที่ไม่เอื้อแก่สถาบันการเงินในการปล่อยสินเชื่อให้แก่ผู้ประกอบการ และระบบการค้ำประกันที่ปัจจุบันยังเน้นการใช้หลักทรัพย์หรือบุคคลค้ำประกัน

ความสามารถในการเข้าถึงตลาด ด้วยข้อจำกัดทางด้านเงินทุน ทำให้วิทยาลัยขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถดำเนินกิจกรรมการตลาดเชิงรุกในตลาดที่มีศักยภาพทางการแข่งขันได้มากนัก ขาดการเข้าถึงข้อมูลการตลาดเชิงลึก ทั้งข้อมูลคู่แข่งและข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งในปัจจุบันมีความซับซ้อนและมีความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น รวมถึงแนวโน้มการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขาดตัวแทนการค้าที่รวบรวมสินค้าส่งหรือจัดจำหน่ายทั้ง

ภายในประเทศและต่างประเทศ ขาดโอกาสทางการตลาด เช่น ตลาดจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ การสร้างช่องทางการตลาดด้วยตนเอง หรือโอกาสทางการตลาดที่เกิดจากพันธมิตรทางการค้า ขาดสถานที่จำหน่าย และแสดงสินค้าอย่างถาวร และมีศักยภาพทางธุรกิจ สิ่งสำคัญอีกด้านคือ สินค้าและบริการของผู้ประกอบการยังไม่เป็นที่เชื่อถือของตลาด ขาดการสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการทั้งในด้านรูปแบบที่ดึงดูดใจ เครื่องหมายการค้า/ตราหือสินค้า ผู้ประกอบการมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารใช้เพื่อการตลาดและการประชาสัมพันธ์สินค้าหากแต่ยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ขาดการวางแผนการตลาด และยังมีข้อจำกัดในการเข้าถึงการสนับสนุนกิจกรรมด้านการตลาดของภาครัฐอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

ความสามารถในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยยังขาดความตระหนักและความสนใจการใช้เทคโนโลยีและการทำวิจัย นวัตกรรม โดยมีความเข้าใจว่าเป็นการเพิ่มต้นทุนในการทำธุรกิจมากกว่าเป็นการลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนในอนาคต ขาดองค์ความรู้ในการยกระดับเทคโนโลยีและนวัตกรรมซึ่งอยู่ในขั้นการเป็นผู้พัฒนาเริ่มต้นให้สูงขึ้น หากแต่เป็นการนำเทคโนโลยีที่ซื้อมาและดัดแปลงจากต้นฉบับหรือเลียนแบบ ไม่ก้าวไปสู่ขั้นการคิดค้นนวัตกรรม ขาดเงินทุนในการทำวิจัยและพัฒนาซึ่งต้องใช้เงินทุนสูงและให้ผลตอบแทนไม่เร็วนัก นอกจากนี้ ยังไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลงานวิจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของสถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิจัยที่สามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้อย่างเหมาะสม ขาดการพัฒนาบุคลากรที่จะเป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษาให้มีปริมาณที่เพียงพอและมีคุณภาพที่เหมาะสม ขาดความรู้ความเข้าใจด้านการคุ้มครอง การวิจัย เทคโนโลยี นวัตกรรม ในขณะที่มาตรการจูงใจและสิทธิประโยชน์จากภาครัฐ เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการยกระดับการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมที่เหมาะสมกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ยังมีค่อนข้างน้อย

ความสามารถในด้านสถานะแวดล้อมทางกฎหมาย กฎระเบียบ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการดำเนินธุรกิจส่งผลให้เกิดการหลีกเลี่ยงปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ตลอดจนมีข้อจำกัดด้านเงินทุนสำหรับค่าใช้จ่ายเพื่อว่าจ้างดำเนินการแทนด้านการบริหารจัดการที่ได้รับผลกระทบจากอุปสรรคทางด้านกฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ เช่น ค่าธรรมเนียมด้านการขออนุญาต การจดทะเบียน ด้านภาษีอากร ด้านการทำธุรกรรมการค้าประเภทใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น หรือค่าปรับจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ ทำให้ผู้ประกอบการมีต้นทุนที่สูงขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ กระบวนการปรับปรุงทบทวนหรือกำหนดกฎหมายใหม่ที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจ และสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันยังดำเนินการไปอย่างล่าช้า

ข้อจำกัดในด้านธรรมาภิบาล วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย ขาดจิตสำนึกและการตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม ทั้งต่อลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ ลูกจ้างแรงงาน ชุมชนและสิ่งแวดล้อมของสถานประกอบการ ซึ่งมีมิติที่เกี่ยวข้องทั้งด้านคุณภาพ ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย รวมทั้งผู้ประกอบการส่วนใหญ่มองเป็นเรื่องไกลตัว และเป็นการเพิ่มต้นทุนให้แก่ธุรกิจจึงให้ความสำคัญค่อนข้างน้อยซึ่งในปัจจุบัน เรื่องธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้โดยเฉพาะในธุรกิจการค้าและการส่งออก โดยถือเป็นกติกากการค้าใหม่ของโลก ทำให้วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันและมีต้นทุนสูงขึ้น ผู้ประกอบการไทยจำเป็นต้องพัฒนาด้านธรรมาภิบาลและการบริหารงานที่ดีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ พัฒนาความสามารถด้านการผลิตสินค้าและบริการให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในสากล เพื่อรับมือกับกติกากการแข่งขันของเวทีการค้าโลก

โอกาส (Opportunities)

กระบวนการพัฒนาในการทำธุรกิจสมัยใหม่เอื้อต่อการประกอบการวิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย จากแนวโน้มของการประกอบธุรกิจในปัจจุบันที่ธุรกิจขนาดใหญ่เริ่มดำเนินนโยบายลดต้นทุน โดยการกระจายงานที่ไม่ใช่กิจกรรมหลักให้กิจการอื่นดำเนินการมากขึ้น ซึ่งถือเป็นปัจจัยเอื้อต่อการประกอบการของวิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยในการดำเนินธุรกิจแบบรับช่วงต่อ หรือผู้รับช่วงการผลิต หรือการเป็นเครือข่ายทางธุรกิจ รวมทั้งการใช้ระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการเป็นเครื่องมือดำเนินธุรกิจ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และช่วยให้เข้าถึงตลาดได้อย่างรวดเร็วและตรงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น

ความร่วมมือระหว่างประเทศจากการเปิดเสรีทางการค้าและความตกลงการค้าเสรี ซึ่งส่งผลให้ตลาดการค้าการลงทุนขยายตัวใหญ่ขึ้น มีกลุ่มเป้าหมายหลากหลายมากขึ้น การขยายตัวของตลาดส่งออกอันเนื่องมาจากการทำข้อตกลงทางการค้ากับประเทศต่างๆ ทั้งจากการค้าภายในกลุ่มข้อตกลง และการค้ากับกลุ่มเศรษฐกิจอื่นๆ โดยเฉพาะกับประเทศจีนและอินเดียที่เป็นตลาดใหญ่ ทั้งด้านการค้า การบริการ และการลงทุนรวมทั้งยังมีความร่วมมือด้านการศึกษาและการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นอกจากนี้ ประเทศไทยมีภูมิประเทศที่เอื้อประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นการที่มีพื้นที่ติดชายฝั่งทะเล อีกทั้งตั้งอยู่กลางภูมิภาคอินโดจีนและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเป็นจุดเชื่อมโยงเส้นทางขนส่งหลายสาย มีความพร้อมด้านเครือข่ายการขนส่งทางถนนที่สามารถเชื่อมโยงไปยังประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคอินโดจีนและจีนตอนใต้ได้ รวมถึงมีความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐานโดยรวม จึงเป็นโอกาสสำหรับวิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยในการขยายโอกาสทางการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น สาขาผลิตภัณฑ์ยานยนต์ ผลิตภัณฑ์

อาหาร อิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงภาคบริการ เช่น สาขาการท่องเที่ยว การบริการ สุขภาพและสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ

แนวโน้มการบริโภคและโครงสร้างทางสังคมที่เปลี่ยนไป ปัจจุบันผู้บริโภคในประเทศต่างๆ กำลังอยู่ในกระแสนิยมบริโภคสินค้าและบริการที่เป็นธรรมชาติ อิงกับวัฒนธรรม สินค้าและบริการที่ส่งเสริมสุขภาพและมีส่วนอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม สินค้าที่ช่วยสนับสนุนชุมชน รวมถึงกระแสนิยมความเป็นเอเชีย นอกจากนี้หลายประเทศทั่วโลกกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) โดยเฉพาะกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และหลายประเทศในยุโรป ซึ่งจากรายงานขององค์การสหประชาชาติพบว่า ในปี 2552 ทั่วโลกมีประชากรประมาณ 6,830 ล้านคน โดยในจำนวนนี้เป็นผู้มีอายุมากกว่า 60 ปี ประมาณ 737 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 10.8 ของประชากรโลก และในปี 2593 หรืออีก 39 ปีข้างหน้า ประชากรโลกจะเพิ่มเป็น 9,150 ล้านคน และเป็นผู้สูงอายุ 2,000 ล้านคน คิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 21.9 ส่งผลให้ผู้สูงอายุกลายเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่และมีกำลังซื้อสูงมากที่สุด จากกระแสนิยมข้างต้นและแนวโน้มดังกล่าว จึงเอื้อต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านงานทักษะฝีมืออันมีรากฐานมาจากองค์ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญา ศิลปวัฒนธรรม และมีความเชี่ยวชาญด้านงานบริการซึ่งสะท้อนมาจากคุณลักษณะของคนไทยที่มีความเป็นมิตรและมีจิตใจให้บริการ ซึ่งเป็นโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการทำธุรกิจที่สอดคล้องตรงกับกระแสบริโภคต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งในด้านสินค้าวัฒนธรรมเฉพาะกลุ่มสำหรับตลาดเฉพาะ สินค้าและบริการเพื่อสุขภาพและความงาม การท่องเที่ยว และสันทนาการ รวมถึงงานบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทางด้านจิตใจ

ช่องทางในการลงทุน การระดมทุนของภาคธุรกิจมีมากขึ้นด้วยต้นทุนที่ต่ำลง จากกรณีค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นในด้านหนึ่งถือเป็นประโยชน์สำหรับธุรกิจในการสั่งซื้อเครื่องจักรใหม่ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต การนำเข้าวัตถุดิบหรือการลงทุนดำเนินกิจการในต่างประเทศ หรือกรณีการเปิดเสรีทางการเงินและการรวมตัวทางการเงินทำให้การเคลื่อนย้ายเงินทุนระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น สนับสนุนให้เกิดการใช้แหล่งทุนร่วมกันขณะเดียวกัน จากการบังคับใช้มาตรฐานใหม่ Basel II ซึ่งเป็นมาตรฐานในการกำกับสถาบันการเงินสำหรับประเทศไทย ในปี 2551 ที่กำหนดให้น้ำหนักความเสี่ยงในการปล่อยกู้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และผู้กู้รายย่อยลดลงจากเดิมและต่ำกว่าบริษัทขนาดใหญ่จะมีส่วนช่วยให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และผู้กู้รายย่อยสามารถเข้าถึงสินเชื่อจากสถาบันการเงินได้ง่ายขึ้น

นโยบายรัฐให้ความสำคัญและสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เศรษฐกิจชุมชน และธุรกิจที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นเรื่องซึ่งรัฐบาลไทย

ให้ความสำคัญ เนื่องจากจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คิดเป็นร้อยละ 99.8 ของวิสาหกิจทั้งหมด อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญต่อการจ้างงาน การสร้างรายได้ และเป็นรากฐานทางเศรษฐกิจของประเทศ เห็นได้จากการพัฒนาเชิงโครงสร้างหลายประการ เพื่อการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศให้แข็งแกร่ง อีกทั้งรัฐบาลมีนโยบายเร่งส่งเสริมธุรกิจที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ โดยการสนับสนุนให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสร้างเอกลักษณ์ทางธุรกิจ เหตุที่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ในประเทศไทยได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเนื่องจากอุตสาหกรรมสร้างสรรค์มีส่วนของรายได้ประชาชาติสูงถึงร้อยละ 10-11 ต่อปี และมีแนวโน้มการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง จากรายงาน “Creative Economy Report 2008” ของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและพัฒนา (United Nations Conference on Trade and Development: UNCTAD) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของเศรษฐกิจสร้างสรรค์/อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ที่ปัจจุบันถือว่าเป็นสาขาที่มีการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่องในการค้าโลกตลอดช่วงระยะเวลาปี 2543 - 2548 การค้าในสินค้าและบริการเชิงสร้างสรรค์นี้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วถึงร้อยละ 8.7 ต่อปี มูลค่าการส่งออกสินค้าเชิงสร้างสรรค์ของโลกสูงถึง 424.4 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2548 เพิ่มขึ้นจาก 227.5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2539 ในขณะที่ สาขาบริการเชิงสร้างสรรค์ก็มีการเติบโตในอัตราสูงถึงร้อยละ 8.8 ต่อปี ซึ่งแนวโน้มดังกล่าวปรากฏในเกือบทั่วทุกมุมโลก และคาดว่าจะยังคงสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในทศวรรษหน้า โดยเฉพาะในประเทศพัฒนาแล้ว บางประเทศในภูมิภาคเอเชีย เช่น ประเทศเกาหลีใต้ได้รับประโยชน์จากสินค้าและบริการเชิงสร้างสรรค์นี้แล้วอย่างเห็นได้ชัด

ภัยคุกคาม (Threats)

ผลกระทบจากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ การเปิดเสรี และประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การมีข้อตกลงทางการค้าในทุกระดับเพิ่มขึ้น ทำให้ระบบการค้าโลกมีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากความแตกต่างของข้อตกลงและกฎเกณฑ์ของแต่ละประเทศ มีมาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันการกีดกันทางการค้าภายในภูมิภาคอาเซียนที่ลดลง ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้น ประกอบกับการเข้าสู่ตลาดเสรีของกลุ่มประเทศเติบโตใหม่ ซึ่งมีฐานแรงงานต้นทุนต่ำและมีความอุดมสมบูรณ์ทางทรัพยากรธรรมชาติ ทำให้ความได้เปรียบในการแข่งขันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยลดลง ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสถานการณ์โลก ในปัจจุบันโลกเผชิญกับภัยพิบัติต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภัยธรรมชาติ ภัยจากการก่อการร้าย สถานการณ์ความไม่สงบทางการเมือง โรคระบาดร้ายแรง ซึ่งส่งผลให้เกิดวิกฤตในหลายด้าน ทั้งด้านทรัพยากรแหล่งน้ำ แหล่งพลังงาน แหล่งอาหาร ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และด้านสังคม รวมถึงความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของ

อัตราดอกเบี้ยและภาวะเงินเฟ้อ ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ขาดความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนด้านต่าง ๆ

การบริหารจัดการของรัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วยหลายหน่วยงานดำเนินการ หากแต่ดำเนินการตามบทบาทภาระหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานเท่านั้น ยังขาดเอกภาพในการกำหนดทิศทางการส่งเสริมและบูรณาการงานส่งเสริมในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาส่งเสริมร่วมกัน ภาครัฐมีการจัดสรรงบประมาณที่ทำให้เกิดการพัฒนาระบบแยกส่วน เนื่องจากจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานต่างๆ โดยตรง และขาดการบูรณาการข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งขาดข้อมูลผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ เพื่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ และการนำไปสู่การกำหนดนโยบายการส่งเสริมที่สอดคล้องต่อสถานการณ์ เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งขาดการติดตามและประเมินผลที่เชื่อมโยงทั้งระบบเข้าด้วยกัน ด้านกฎหมายและกฎระเบียบสิทธิประโยชน์ต่างๆ มีความซับซ้อน อีกทั้งกระบวนการปรับปรุงเพื่อให้มีความทันสมัยและสอดคล้อง ต่อสถานการณ์ดำเนินการล่าช้า

แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559)

สสว. ได้จัดทำแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปัจจุบันอยู่ในฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559) ขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยให้เติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกปัจจุบัน ทั้งนี้ แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559) มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาลและแผนยุทธศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่ยังคงยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” อีกทั้ง “สร้างสมดุลการพัฒนา” ในทุกมิติ รวมทั้งยังมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแผนระดับกลุ่มจังหวัดที่คำนึงถึงความต้องการศักยภาพของประชาชนในท้องถิ่นในกลุ่มจังหวัด และความพร้อมของภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน มีกรอบแนวคิดในการผลักดันให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นพลังขับเคลื่อนหลักของเศรษฐกิจไทย โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อให้ดำเนินธุรกิจโดยใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม ทั้งในระดับสาขาธุรกิจและระดับผู้ประกอบการ และมุ่งสนับสนุนตามระยะการเติบโตของธุรกิจ ได้แก่ ขึ้นเริ่มต้นธุรกิจ (Start-up) ที่หมายถึงธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจไม่เกิน 3 ปี ขึ้นเติบโต (Growth & Maturity) และขึ้นการปรับเปลี่ยนธุรกิจ (Turn around) ซึ่งจะครอบคลุมมิติเชิงพื้นที่ที่

ทั้งระดับภาพรวมประเทศ กลุ่มจังหวัด และรายจังหวัด เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการกระจายความเจริญจากส่วนกลางสู่ภูมิภาคและยุทธศาสตร์การพัฒนาเชิงพื้นที่

ทิศทางการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559) จะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในเชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพ การสร้างสรรค์และนวัตกรรม ให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และวิสาหกิจรายย่อย กระตุ้นให้เกิดการรวมตัวและเชื่อมโยงกันทางธุรกิจ เน้นการพัฒนาเชิงพื้นที่ โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และเอกลักษณ์ของแต่ละพื้นที่ ในด้านการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อเตรียมพร้อมสู่การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจและการเปิดเสรี จะมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการค้าและดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ทั้งนี้ เจื่อนใจปัจจัยความสำเร็จของแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับที่ 3 ยังขึ้นอยู่กับความต่อเนื่องของการสนับสนุนจากภาครัฐ ศักยภาพและความพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อในบางช่วงเวลา

เจื่อนใจปัจจัยความสำเร็จของแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยให้สามารถบรรลุตามพันธกิจวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการส่งเสริมที่ได้กำหนดไว้นั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการในขับเคลื่อนการดำเนินงาน ดังนี้

1. การพัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องมีปัจจัยที่จะต้องจัดทำฐานข้อมูลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยให้มีข้อมูลที่สมบูรณ์ ครบถ้วนและสามารถใช้ข้อมูลจากฐานเดียวกันเพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งสร้างองค์ความรู้อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงจำเป็นต้องทบทวน ปรับปรุง และผลักดันกฎหมาย กฎระเบียบ และสิทธิประโยชน์ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อเอื้อและลดอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2. การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ ต่อเนื่อง และสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เกิดความเข้มแข็ง ยั่งยืน และเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

3. แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะสัมฤทธิ์ผลและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ ส่วนราชการ หน่วยงานของ

รัฐ หรือรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นอันได้แก่ คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.จ.) และคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.ก.) จะต้องนำแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานอย่างมีความเชื่อมโยง และเกื้อหนุนระหว่างกัน เพื่อให้การบูรณาการและมีพลังขับเคลื่อนอย่างมีทิศทางเดียวกัน

4. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของภาครัฐภาคเอกชน

ทุกระดับ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ความรู้อื่นๆ ที่ทันต่อบริบทการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเข้าใจถึงนโยบายและทิศทางการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ อันจะส่งผลให้การดำเนินงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างแท้จริง

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องหนังไทย

อุตสาหกรรมเครื่องหนังแบ่งออกเป็นอุตสาหกรรมคัมน้ำ อุตสาหกรรมกลางน้ำและอุตสาหกรรมปลายน้ำ ได้ดังนี้

อุตสาหกรรมคัมน้ำ ซึ่งก็คือธุรกิจปศุสัตว์ โดยในปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจปศุสัตว์ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินธุรกิจเพื่อการบริโภคมากกว่าเพื่อการขายหนังแก่โรงงานฟอกหนัง ทำให้หนังที่ได้ยังขาดคุณภาพที่ดี รวมทั้งการขาดความร่วมมือระหว่างธุรกิจปศุสัตว์และกับอุตสาหกรรมฟอกหนัง ส่งผลให้ขาดความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านราคา และเสียเปรียบผู้ประกอบการจากต่างประเทศซึ่งถือว่าเป็นคู่แข่งหลักที่สำคัญ เนื่องจากผู้ประกอบการจำเป็นต้องสั่งหนังดิบที่มีคุณภาพจากต่างประเทศเพื่อให้ได้สินค้าที่มีมาตรฐาน

อุตสาหกรรมกลางน้ำ ซึ่งก็คือธุรกิจฟอกหนัง โดยในปัจจุบันมีการร่วมมือกันจัดตั้งสมาคมอุตสาหกรรมฟอกหนังไทยและความร่วมมือระหว่างอุตสาหกรรมฟอกหนังและธุรกิจปศุสัตว์ส่งเสริมให้เกษตรกรเลี้ยงกระบือและโคเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มปริมาณวัตถุดิบในประเทศและลดการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ นอกจากนั้นแล้วภาครัฐได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนการออกแบบลวดลายให้อุตสาหกรรมฟอกหนัง เพื่อให้หนังที่ฟอกมีคุณภาพในด้านการออกแบบมากขึ้น

อุตสาหกรรมปลายน้ำ ซึ่งก็คือผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องหนังและรองเท้า โดยในปัจจุบันยังขาดความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างกัน ถึงแม้ว่าจะมีการจัดตั้งสมาคมเครื่องหนังไทยและสมาคมผู้ผลิตรองเท้าไทย ประอบการที่ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย

ลดลงเมื่อเทียบกับประเทศจีนและเวียดนามที่มีความได้เปรียบในเรื่องของค่าจ้างแรงงานที่ต่ำกว่า ดังนั้นผู้ประกอบการของไทยจึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับการออกแบบและสร้างตราสินค้าให้กับผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นในตราสินค้าให้แก่ผู้บริโภค

ภาพรวมของอุตสาหกรรมเครื่องหนังของไทย

อุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมแฟชั่นที่มีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ต่อยอดมาจากอุตสาหกรรมปศุสัตว์และอุตสาหกรรมฟอกหนังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหนังสัตว์ได้เป็นอย่างมาก โดยการนำหนังสัตว์มาผลิตเป็นสินค้าต่าง ๆ ได้

อย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นรองเท้า กระเป๋า เข็มขัด ถุงมือ เครื่องใช้สำนักงาน รวมถึงของเล่นสัตว์เลี้ยง ซึ่งความสร้างสรรค์ในออกแบบผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างมูลค่าให้กับหนังสัตว์ นอกจากนี้ อุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังเป็นอุตสาหกรรมใช้แรงงานคนเป็นหลัก ซึ่งมีแรงงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ค่อนข้างมาก จึงเป็นอุตสาหกรรมที่เกิดการจ้างงานจำนวนมากไม่น้อยด้วยฝีมือและความชำนาญในการผลิตรองเท้าและเครื่องหนังซึ่งเป็นที่ยอมรับของต่างชาติ จึงก่อให้เกิดรายได้จากการส่งออกรองเท้าและเครื่องหนังเป็นจำนวนมาก โดยในปี 2554 มีมูลค่าส่งออกถึง 1,835.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งถือว่าเป็นประเทศอันดับต้นๆ ในภูมิภาคอาเซียนที่มีการส่งออกรองเท้าและเครื่องหนังสูงสุด ดังนั้น อุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังจึงเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย อุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง แบ่งเป็น 3 อุตสาหกรรมหลัก ได้แก่

- 1) การผลิตหนังฟอก รวมถึงการตกแต่งหนังฟอก
- 2) การผลิตรองเท้า ได้แก่ รองเท้าหนัง รองเท้ากีฬา รองเท้าแตะ รองเท้าอื่นๆ
- 3) การผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง ได้แก่ กระเป๋า เข็มขัด ถุงมือ เครื่องหนังประเภทอื่น

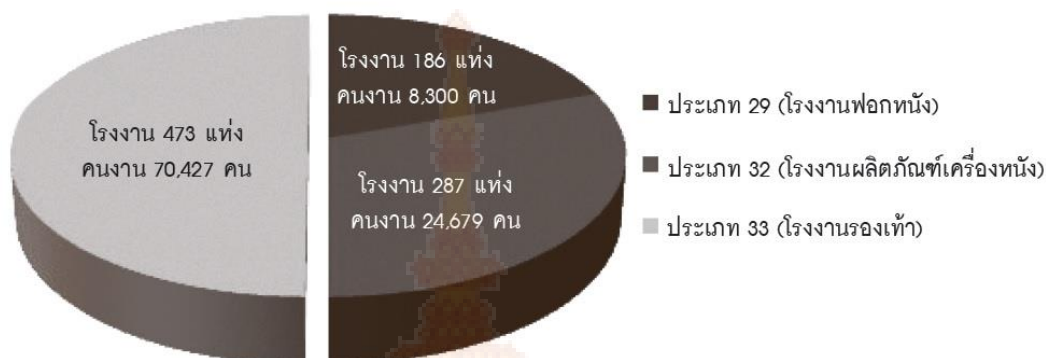
การผลิต

จำนวนโรงงานและแรงงาน

ในปี 2555 มีสถานประกอบการในอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม (ข้อมูลล่าสุด 24 มกราคม 2555) มีประมาณ 946 แห่ง ทำให้เกิดการจ้างงาน 103,406 คน สามารถแยกตามอุตสาหกรรมได้ดังนี้

อุตสาหกรรมฟอกหนัง (ประเภท 29) มีสถานประกอบการ 186 แห่ง และมีแรงงาน 8,300 คน อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง (ประเภท 32) มีสถานประกอบการ 287 แห่ง และแรงงาน 24,679 คน อุตสาหกรรมรองเท้า (ประเภท 33) มีสถานประกอบการ 473 แห่ง และมีแรงงาน

70,427 คน ทั้งนี้มีสถานประกอบการ จำนวนมากที่ไม่ได้จดทะเบียนไว้กับกรมโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งจากการประมาณการมีจำนวนสถานประกอบการในอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังทั้งสิ้นประมาณ 5,000 แห่ง และเกิดการจ้างงานประมาณ 500,000 คน



ภาพประกอบที่ 2.3 การจำแนกโรงงานอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังของไทย

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศโรงงานอุตสาหกรรม กรมโรงงานอุตสาหกรรม

รายการ	2551	2552	2553	2554	การเปลี่ยนแปลง ปี 2554 เมื่อเทียบกับ ปี 2553
การฟอกและตกแต่งหนังฟอก	81.57	93.61	114.49	107.20	6.4
การผลิตกระเป๋าเดินทาง กระเป๋าถือ และสิ่งทีคล้ายกัน อานม้าและ เครื่องเทียมลาก	11.99	8.26	9.93	10.13	2.1
การผลิตรองเท้า	98.68	81.30	83.05	82.23	1.0

ตารางที่ 2.2 ดัชนีผลิตอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศอุตสาหกรรม สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวง

อุตสาหกรรมฐานเฉลี่ยปี 2543 และเป็นดัชนีที่ยังไม่ได้ปรับผลกระทบของฤดูกาล

แหล่งผลิตรองเท้าและเครื่องหนังที่สำคัญของโลก

อุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังเป็นอุตสาหกรรมที่มีแหล่งผลิตสินค้าอยู่ทั่วโลก โดยเฉพาะในประเทศแถบยุโรปที่เป็นเจ้าของตราสินค้ารองเท้าและเครื่องหนังชั้นนำของโลก ส่วนในแถบเอเชียมีบทบาทในการเป็นแหล่งรับจ้างผลิต ดังนั้นประเทศผู้นำในอุตสาหกรรมจึงมีหลายด้าน รายละเอียดต่อไปนี้

อิตาลี มีตราสินค้ารองเท้าและเครื่องหนังชั้นนำ เช่น กุชชี คอลเซ่ แอนด์ กาบาน่า และ เวอร์ซาเช่ เป็นต้น และเป็นประเทศที่ส่งเสริมการออกแบบโดยมีสถาบันส่งเสริมการออกแบบแฟชั่น รวมทั้งมีเมืองมิลานที่ขึ้นชื่อในเรื่องของเครื่องหนัง การผลิตรองเท้าและเครื่องหนังในประเทศอิตาลีเน้นการออกแบบโดยมีการใช้เทคโนโลยีและมีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ในการออกแบบและการผลิต เห็นได้จากการที่อิตาลีมีสถาบันสอนการออกแบบชั้นนำมากมาย เช่น สถาบัน โพลีโมดา (Polimoda Fashion School) สถาบันสอนการออกแบบแฟชั่นในมิลาน (Milan Fashion Campus Fashion Design School) ทำให้สินค้ารองเท้าและเครื่องหนังจากอิตาลีเป็นสินค้าที่มีคุณภาพระดับสูง มีการออกแบบที่ทันสมัยตลอดเวลา

ฝรั่งเศส เป็นเจ้าของตราสินค้าเครื่องหนังระดับโลก เช่น หลุยส์วิตตอง แอร์เมส คริสเตียนและ ดิออร์ เป็นต้น ซึ่งฝรั่งเศสเป็นศูนย์กลางแฟชั่น มีเมืองปารีสเป็นสัญลักษณ์ของแฟชั่นระดับโลกและมีเมืองแฟชั่นอื่นๆ อีกมากมาย อีกทั้งมีสถาบันให้การศึกษาด้านการออกแบบเครื่องหนังที่มีชื่อเสียงระดับโลก เช่น สถาบัน IFM (Institute Francais de la Mode) และสถาบัน Mod'Art International เป็นต้น สินค้าเครื่องหนังที่ผลิตจากฝรั่งเศสมีคุณภาพสูง มีการออกแบบที่ทันสมัย เนื่องจากฝรั่งเศสมีองค์กรที่ตั้งมาเพื่อกำหนดปฏิทินแฟชั่นแต่ละปี และดูแลอุตสาหกรรมแฟชั่นทั้งหมดในประเทศ (The Federation Francaise de la Couture, du Pret-a-Porter des Couturiers et des Createurs de Mode) ซึ่งแนวโน้มแฟชั่นของฝรั่งเศสจะมีอิทธิพลต่อแฟชั่นทั่วโลก นอกจากนี้ยังมีสถาบันที่ตรวจสอบคุณภาพเพื่อให้สินค้าเครื่องหนังและอื่นๆ จากฝรั่งเศสมีคุณภาพระดับสูง

จีน เป็นศูนย์กลางการผลิตและการกระจายเครื่องหนังขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง โดยเฉพาะรองเท้าและกระเป๋า โดยเป็นผู้ส่งออกอันดับแรกของโลก การผลิตส่วนใหญ่เป็นการรับจ้างผลิตให้กับบริษัทแถบยุโรป เนื่องจากจีนมีต้นทุนการผลิตต่ำ เพราะค่าจ้างแรงงานในจีนต่ำกว่าค่าจ้างแรงงานเฉลี่ย รวมทั้งจีนมีความพร้อมในด้านแรงงาน คุณภาพรองเท้าและเครื่องหนังที่ผลิตในจีนจะอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ไม่เน้นการออกแบบ รูปแบบไม่ประณีตมาก ดังนั้นจีนจึงมีศักยภาพสูงเฉพาะในตลาดระดับกลางลงไป

ฮ่องกง เป็นการฟอกหนังเพื่อส่งต่อไปยังประเทศแถบยุโรป เนื่องจากฮ่องกงมีแรงงาน และมีความเชี่ยวชาญในด้านการออกแบบที่ทันสมัย เนื่องจากฮ่องกงเป็นตัวแทนตราสินค้าชั้นนำของโลกในระดับในภูมิภาค จึงได้รับอิทธิพลทางด้านการออกแบบมาจากตราสินค้าชั้นนำต่างๆ ในด้านการผลิต ได้มีการร่วมมือกับจีน โดยใช้จีนเป็นฐานการผลิต และได้ทำข้อตกลงที่ให้เครื่องหนังที่ผลิตในจีนมีแหล่งกำเนิดจากฮ่องกง ตามข้อตกลงระหว่างฮ่องกงและจีนแผ่นดินใหญ่ ฉบับที่ 3 CEPA จากศักยภาพข้างต้น ทำให้คุณภาพของสินค้ารองเท้าและเครื่องหนังจากฮ่องกง เป็นสินค้าที่มีคุณภาพระดับปานกลางและมีการออกแบบที่ทันสมัย

ไทย เป็นแหล่งรับจ้างผลิตหนังฟอก รองเท้าและเครื่องหนังให้กับประเทศแถบยุโรป โดยไทยมีความโดดเด่นในความประณีต ความละเอียดในการผลิต ซึ่งทำให้คุณภาพของสินค้านั้นมีคุณภาพที่ดี และเป็นที่ยอมรับของประเศผู้นำทางด้านเครื่องหนัง โดยเฉพาะรองเท้า ซึ่งไทยมีการส่งออกมากที่สุดในเครื่องหนังทั้งหมด ในปัจจุบันมีกระแสความนิยมหนังสัตว์ที่หายาก (Exotic Skin) ซึ่งไทยมีความเชี่ยวชาญในการผลิตหนังประเภทนี้ เช่น หนังจระเข้ หนังปลาคะเบน เป็นต้น แต่ยังคงขาดทักษะในการออกแบบซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

ประเทศ	ตำแหน่งและศักยภาพ	ผลิตภัณฑ์หลัก
อิตาลี	- เจ้าของตราสินค้าชั้นนำระดับโลก - ศูนย์กลางแฟชั่นการออกแบบเครื่องหนัง และเป็นผู้นำการออกแบบแฟชั่นรองเท้าและเครื่องหนัง รวมทั้งการฟอกหนัง	รองเท้าและเครื่องหนังคุณภาพสูง
ฝรั่งเศส	- เจ้าของตราสินค้าชั้นนำ - ศูนย์กลางแฟชั่นและการออกแบบระดับโลก โดยเฉพาะกระเป๋า	รองเท้าและเครื่องหนัง โดยเฉพาะกระเป๋าคุณภาพสูง
จีน	ผู้ผลิตเครื่องหนังรายใหญ่ของโลก โดยเฉพาะรองเท้าและกระเป๋า โดยผลิตให้กับประเทศที่มีตราสินค้าชั้นนำแถบยุโรป เน้นการผลิตจำนวนมาก	รองเท้าและกระเป๋าคุณภาพปานกลางค่อนข้างต่ำ
ฮ่องกง	- ผู้รับจ้างผลิตรองเท้าและเครื่องหนัง โดยเฉพาะการผลิตหนังฟอกให้กับประเทศที่มีตราสินค้าชั้นนำแถบยุโรป - เจ้าของตราสินค้าที่มีการออกแบบที่ทันสมัย	รองเท้าและเครื่องหนังที่มีคุณภาพปานกลาง
ไทย	- ผู้รับจ้างผลิตรองเท้าและเครื่องหนังให้กับเจ้าของตราสินค้า - ผู้ผลิตรองเท้าและเครื่องหนัง ประเภทหนัง Exotic ส่งออกให้ประเทศจีนเป็นหลัก	รองเท้าและเครื่องหนังที่มีคุณภาพปานกลางค่อนข้างต่ำ

ตารางที่ 2.3 ตำแหน่งและศักยภาพของประเทศหลักในอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง

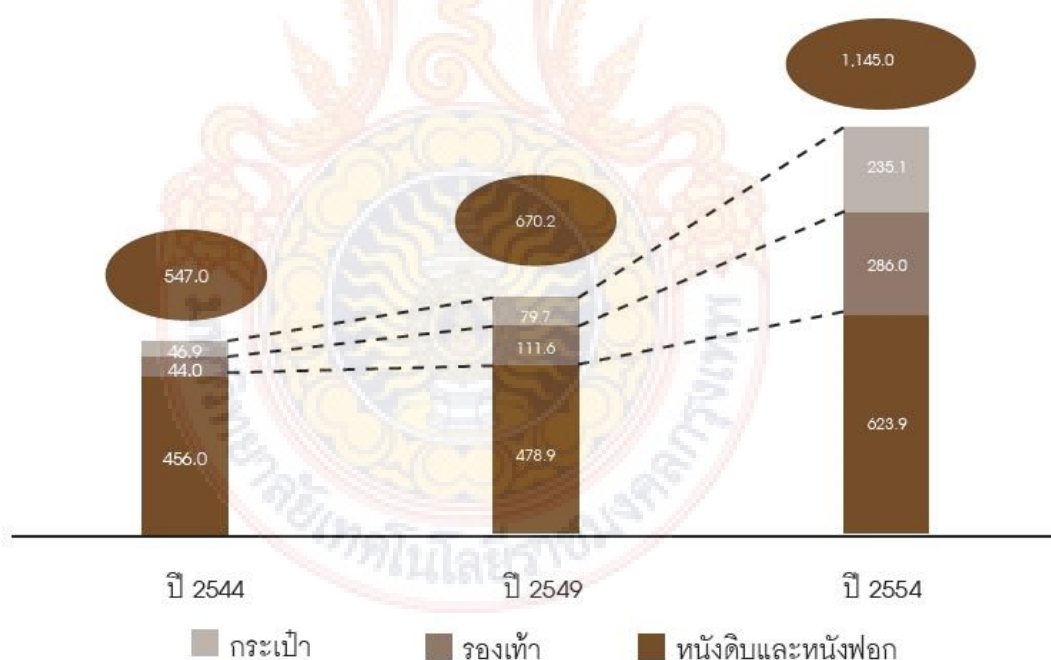
ที่มา : 1) โครงการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมสาขารองเท้าและเครื่องหนัง 2545

2) โครงการศึกษาเพื่อปรับยุทธศาสตร์ของอุตสาหกรรมเครื่องหนังไทยให้ยั่งยืนภายใต้กรอบการค้าเสรี 2551

การนำเข้ารองเท้าและเครื่องหนังของไทย

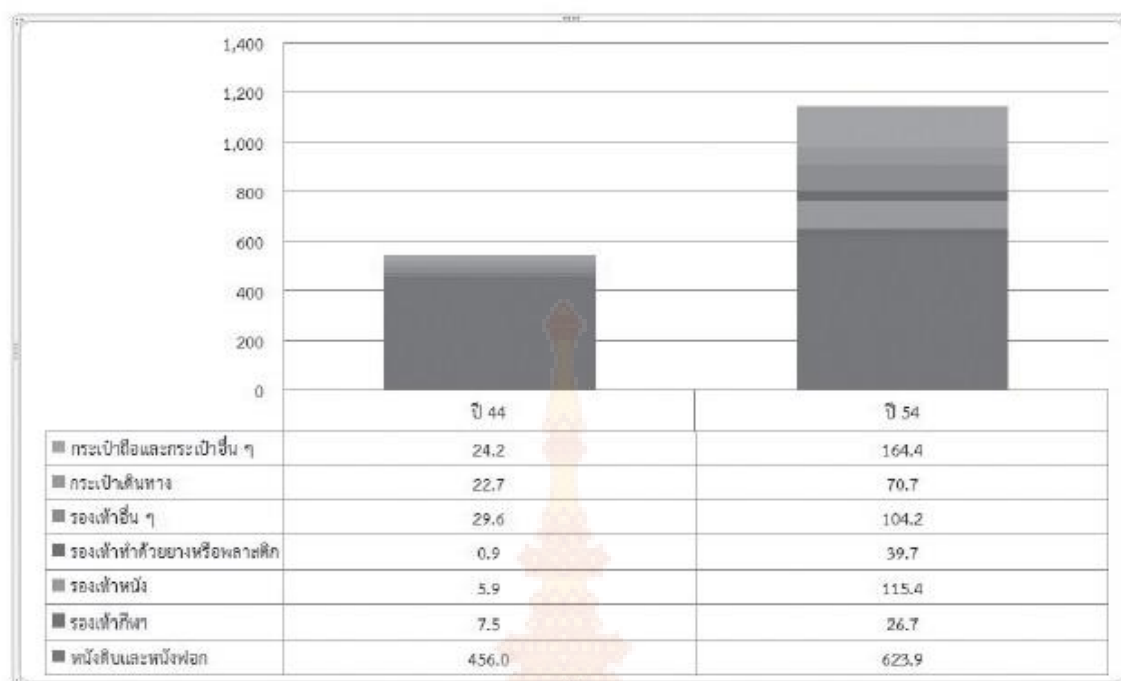
เมื่อพิจารณาการนำเข้ารองเท้าและเครื่องหนังของประเทศไทยในแต่ละรายสินค้านั้นพบว่าประเทศไทยมีการนำเข้าสินค้าหลักอยู่ 6 ประเภท คือ หนังดิบและหนังฟอก รองเท้าอื่นๆ กระเป๋าและเครื่องเดินทางอื่นๆ รองเท้าหนัง กระเป๋าเดินทาง และรองเท้ากีฬา โดยสินค้าประเภทหนังดิบและหนังฟอก มีการนำเข้าสูงที่สุดในปี 2554 มีมูลค่า 623.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนการนำเข้า

ในปี 2544 กับปี 2555 พบว่ามีการนำเข้าในสัดส่วนที่ลดลงจากร้อยละ 83.4 เป็นร้อยละ 54.5 ของการนำเข้ารองเท้าและเครื่องหนังทั้งหมด สินค้าที่ไทยมีมูลค่าการนำเข้าสูงรองลงมาคือ กระเป๋าถือและกระเป๋าอื่นๆ มีมูลค่าการนำเข้าทั้งสิ้น 164.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีการนำเข้าที่เติบโตขึ้น รองเท้าอื่นๆ และรองเท้าหนังก็เช่นเดียวกันมีมูลค่าการนำเข้าเพิ่มสูงขึ้น โดยมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นมาก



ภาพประกอบที่ 2.4 แนวโน้มการนำเข้ารองเท้าและเครื่องหนังภาพรวมของไทย (ล้านเหรียญสหรัฐ)

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร



ตารางที่ 2.4 แนวโน้มการนำเข้ารองเท้าและเครื่องหนังประเภทสินค้าของไทย (ล้านเหรียญสหรัฐ)

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร

หนังดิบและหนังฟอก ไทยนำเข้าจากสหรัฐอเมริกามากที่สุด มีมูลค่า 94.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐหรือสัดส่วนร้อยละ 15.2 ของการนำเข้าหนังดิบและหนังฟอก รองลงมาคือ อาร์เจนตินา มีมูลค่า 68.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือสัดส่วนร้อยละ 11.0 อันดับที่ 3 คือ ออสเตรเลีย มีมูลค่า 63.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐหรือสัดส่วนร้อยละ 10.2

รองเท้าของไทย ไทยนำเข้าจากจีนมากที่สุด มีมูลค่า 198.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือสัดส่วนร้อยละ 69.3 ของการนำเข้ารองเท้า รองลงมาคือเวียดนาม มีมูลค่า 21.1 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือสัดส่วนร้อยละ 7.4 อันดับที่ 3 คือ อิตาลี มีมูลค่า 14.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือสัดส่วนร้อยละ 5.0

กระเป๋า ไทยนำเข้าจากจีนมากที่สุด มีมูลค่า 127.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือสัดส่วนร้อยละ 54.2 ของการนำเข้ากระเป๋า รองลงมาคือ อิตาลี มีมูลค่า 42.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือสัดส่วนร้อยละ 18.1 อันดับที่ 3 คือ ฝรั่งเศส มีมูลค่า 35.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือสัดส่วนร้อยละ 15.0

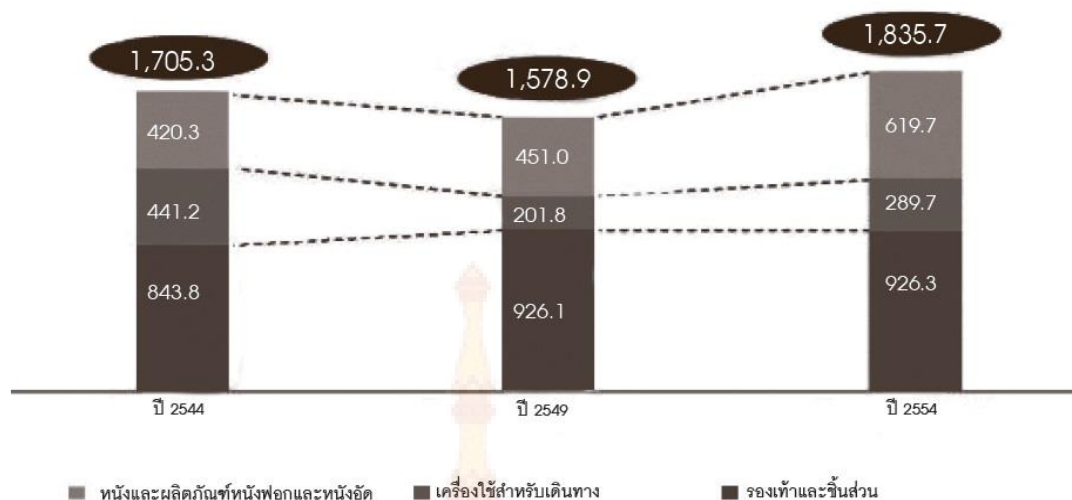
สินค้า	การนำเข้า		ประเทศคู่ค้า					
	มูลค่า (ล้านเหรียญสหรัฐ)	สัดส่วน (ร้อยละ)	อันดับ 1	มูลค่า (ล้านเหรียญสหรัฐ)	อันดับ 2	มูลค่า (ล้านเหรียญสหรัฐ)	อันดับ 3	มูลค่า (ล้านเหรียญสหรัฐ)
หนังสือพิมพ์และหนังสือ	623.9	54.4	สหรัฐอเมริกา	94.56 152%	อาร์เจนตินา	68.31 11.0%	ออสเตรเลีย	63.33 10.2%
รองเท้า	286.0	25.0	จีน	198.27 69.3%	เวียดนาม	21.12 7.4%	อิตาลี	14.44 5.0%
กระเป๋า	235.1	20.5	จีน	127.42 54.2%	อิตาลี	42.63 18.1%	ฝรั่งเศส	35.23 15.0%
รวม	1,145.0	100.0						

ตารางที่ 2.5 ตลาดนำเข้ารองเท้าและเครื่องหนังที่สำคัญของไทย ปี 2554

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร

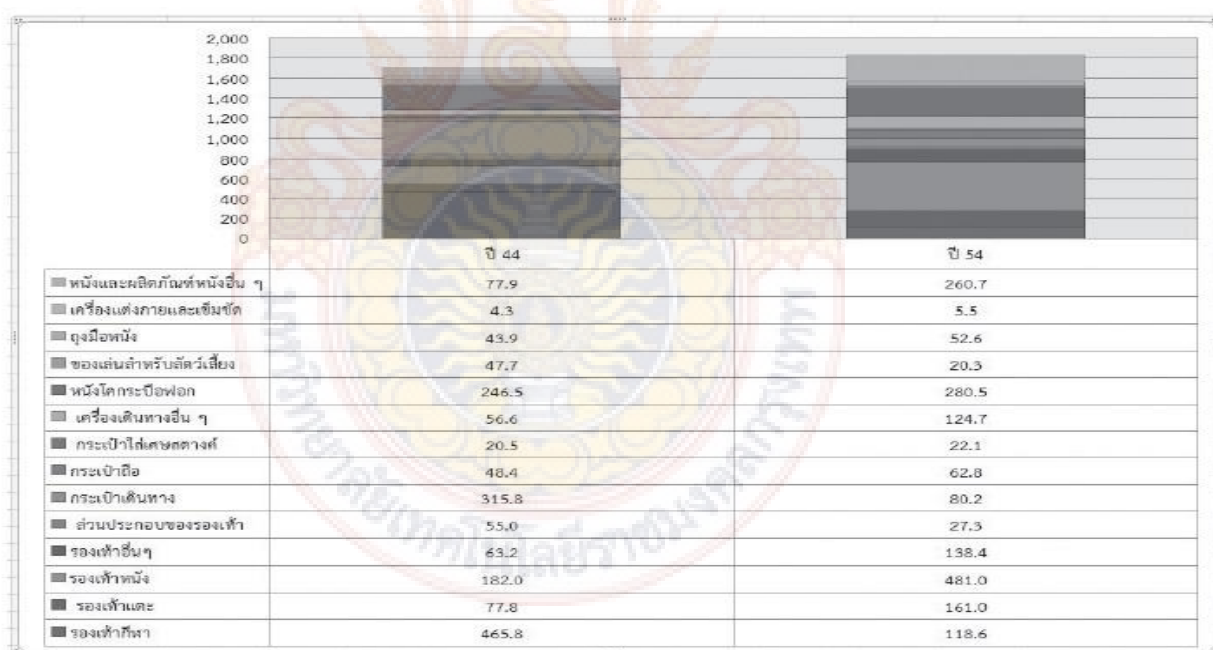
การส่งออกรองเท้าและเครื่องหนังของไทย

การส่งออกรองเท้าและเครื่องหนังของประเทศไทยมีมูลค่าที่เพิ่มขึ้นจาก 1,705.3 ล้านเหรียญสหรัฐในปี 2544 เป็น 1,835.7 ล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 2554 โดยเฉพาะรองเท้าหนังและหนังโคกระบือฟอกที่มีมูลค่าและสัดส่วนการส่งออกที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก และส่งผลให้การส่งออกรองเท้าและเครื่องหนังในภาพรวมของไทยมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นไปด้วย ส่วนสินค้ารองเท้าและเครื่องหนังอื่นๆ ที่ไทยมีการส่งออกในปี 2554 ได้แก่ รองเท้ากีฬา ส่วนประกอบรองเท้า กระเป๋าเดินทาง และของเล่นสำหรับสัตว์เลี้ยง มีมูลค่าการส่งออกที่ลดลงจากปี 2544



ภาพประกอบที่ 2.5 แนวโน้มการส่งออกรองเท้าและเครื่องหนังภาพรวมของไทย
(ล้านเหรียญสหรัฐ)

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร



ตารางที่ 2.6 แนวโน้มการส่งออกรองเท้าและเครื่องหนังรายประเภทสินค้าของไทย
(ล้านเหรียญสหรัฐ)

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร

รองเท้าและชิ้นส่วน ไทยส่งออกรองเท้าและชิ้นส่วนไปยังเคนมาร์กมากที่สุด ในมูลค่า 135.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือสัดส่วนร้อยละ 14.6 ของการส่งออกรองเท้าและชิ้นส่วน รองลงมา คือ สหรัฐอเมริกามีมูลค่า 128.1 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือสัดส่วนร้อยละ 13.8 อันดับที่ 3 คือประเทศ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ มีมูลค่า 62.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือสัดส่วนร้อยละ 6.7

เครื่องใช้สำหรับเดินทาง ไทยส่งออกเครื่องใช้สำหรับเดินทางไปยังสหรัฐอเมริกามากที่สุด ในมูลค่า 56.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือสัดส่วนร้อยละ 19.3 ของการส่งออกเครื่องใช้สำหรับเดินทาง รองลงมาคือ สวิตเซอร์แลนด์ มีมูลค่า 38.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือสัดส่วนร้อยละ 13.4 อันดับที่ 3 คือญี่ปุ่น มีมูลค่า 30.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือสัดส่วนร้อยละ 10.5

หนังและผลิตภัณฑ์หนังฟอกและหนังอัด ไทยมีการส่งออกหนังและผลิตภัณฑ์หนังฟอก และหนังอัดไปยังฮ่องกงมากที่สุด ในมูลค่า 109.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือสัดส่วนร้อยละ 17.7 ของการส่งออกหนังและผลิตภัณฑ์หนังฟอกและหนังอัด รองลงมาคือ จีน มีมูลค่า 103.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือสัดส่วนร้อยละ 16.7 อันดับที่ 3 คือเวียดนาม มีมูลค่า 91.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

สินค้า	การส่งออก		ประเทศคู่ค้า					
	มูลค่า (ล้านเหรียญสหรัฐ)	สัดส่วน (ร้อยละ)	อันดับ 1	มูลค่า (ล้านเหรียญสหรัฐ)	อันดับ 2	มูลค่า (ล้านเหรียญสหรัฐ)	อันดับ 3	มูลค่า (ล้านเหรียญสหรัฐ)
รองเท้าและชิ้นส่วน	926.3	50.5	เคนมาร์ก	135.49 14.63%	สหรัฐอเมริกา	128.13 13.83%	สหรัฐอาหรับ เอมิเรตส์	62.50 6.75%
เครื่องใช้สำหรับ เดินทาง	289.7	15.38	สหรัฐอเมริกา	55.98 19.33%	สวิตเซอร์ แลนด์	38.75 13.38%	ญี่ปุ่น	30.30 10.46%
หนังและผลิตภัณฑ์ หนังฟอกและหนังอัด	619.7	33.8	ฮ่องกง	109.47 17.67%	จีน	103.46 16.7%	เวียดนาม	91.63 14.79%
รวม	1,835.7	100.0						

ตารางที่ 2.7 ตลาดส่งออกรองเท้าและเครื่องหนังที่สำคัญของไทย ปี 2554

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร

แนวโน้มอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าของไทย

สำหรับแนวโน้มปี 2555 อุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังมีแนวโน้มขยายตัวลดลงถึงทรงตัวเนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าที่สำคัญอย่างสหรัฐอเมริกา และสหภาพยุโรปชะลอตัว แต่สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องหนังคาดว่าจะมีแนวโน้มเติบโตขึ้น โดยหากผลกระทบจากสถานการณ์อุทกภัยช่วงปลายปี 2554 สามารถฟื้นตัวและกลับมาผลิตได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวกับรถยนต์คันแรก บ้านหลังแรก รวมทั้งการฟื้นฟูบ้านหลังจาก

ประสบอุทกภัยน้ำท่วมที่ต้องใช้สินค้าน้ำดื่มเนื่องจากผลิตภัณฑ์น้ำดื่ม เช่น เบาะรถยนต์ เฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น รวมทั้งการปรับเพิ่มเงินเดือนข้าราชการที่มีผลให้เอกชนปรับฐานเงินเดือนด้วย จะเป็นผลดีต่อการเพิ่มกำลังซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องหนังในประเทศ ซึ่งคาดว่าจะทำให้ในภาพรวมอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังในปี 2555 จะสามารถเติบโตขึ้นได้

แนวโน้มอุตสาหกรรมโดยภาพรวมปี พ.ศ. 2556 ยังคงขยายตัวได้ดีจากภาคส่งออกที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นในระดับ 8-11% และอุปสงค์ภายในที่เติบโตเพิ่มขึ้น โดยคณะเศรษฐศาสตร์และศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจเพื่อการปฏิรูปคาดการณ์ว่า อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจไทยปี พ.ศ. 2556 จะอยู่ที่ระดับ 5.5-6.5% โดยที่อุตสาหกรรมที่น่าจะสดใสและมีการขยายตัวในระดับสูงในปี พ.ศ. 2556 ได้แก่

อุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวสูงในปี 2556

อุตสาหกรรมก่อสร้างและอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง แนวโน้มการผลิตและจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง เช่น ปูนซีเมนต์ในปี 2556 คาดว่ายังขยายตัวได้ โดยมีปัจจัยสนับสนุนหลัก คือนโยบายการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานและการลงทุนทางด้านการบริหารจัดการน้ำ ขณะที่ตลาดส่งออกยังคงมีการขยายตัวดี อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ การขยายตัวของเมืองและการลงทุนในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จะเกิดตามเส้นทางรถไฟฟ้าในกรุงเทพและชานเมือง และตามโครงข่ายคมนาคม รถไฟความเร็วสูงในต่างจังหวัด

อุตสาหกรรมเหล็ก แนวโน้มอุตสาหกรรมเหล็กในปี พ.ศ. 2556 ยังขยายตัวดีจากภาคก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ขณะที่เหล็กที่ใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น เหล็กทรงแบน เหล็กรีดเย็นรีดร้อน เหล็กเคลือบสังกะสี ยังขยายตัวเพิ่มขึ้นอยู่ แม้นโยบายรถคันแรกจะหมดอายุแล้วแต่ยังมีรถยนต์จำนวนมากยังรอส่งมอบช่วงไตรมาสแรกปี 2556

อุตสาหกรรมท่องเที่ยว ขยายตัวเพิ่มขึ้นต่อเนื่องจากกำลังซื้อที่เพิ่มขึ้นในภูมิภาคเอเชียและการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ความสะดวกในการท่องเที่ยวต่อเนื่องไปยังประเทศเพื่อนบ้านอาเซียนส่งผลกระตุ้นให้การท่องเที่ยวเติบโตสูงขึ้นอีก

อุตสาหกรรมบริการทางการแพทย์ การเดินทางสู่การเป็น Medical Hub ทำให้มีการขยายตัวของกิจการบริการทางการแพทย์และสุขภาพอย่างต่อเนื่อง

อุตสาหกรรมการเงิน การขยายตัวของสินเชื่อของระบบธนาคารเพิ่มขึ้นโดยรวมไม่ต่ำกว่า 12-14% ขณะที่กระแสเม็ดเงินไหลเข้าสู่ตลาดการเงินในเอเซียรวมทั้งไทย ทำให้ธุรกรรมและธุรกิจทางการเงินขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างมาก และ ทำให้ตลาดการเงินอาจจะเกิดภาวะฟองสบู่ขึ้นได้

อุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์ ไทยได้ประกาศจะก้าวขึ้นเป็นศูนย์กลางทางด้านการพิมพ์ จึงทำให้ผู้ประกอบการเริ่มวางแผนขยายธุรกิจเพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นจากการเข้ามาลงทุนของบริษัทต่างชาติ นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังรุกเข้าไปขยายธุรกิจและการผลิตในประเทศเพื่อนบ้านอินโดจีนซึ่งยังมีศักยภาพในการเติบโตสูง โดยภาพรวมอุตสาหกรรมนี้ในปี พ.ศ. 2556 จึงยังมีแรงกระตุ้นให้ขยายตัวได้ในระดับสูงต่อไป

อุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวในระดับปานกลาง

อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในปี พ.ศ. 2556 คาดว่าจะมีการเติบโตเพียงร้อยละ 3-4 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2555 อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าเติบโตร้อยละ 3 และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ร้อยละ 12 เนื่องจากการนำเข้าเพิ่มขึ้นและประเทศคู่แข่งได้แย่งตลาดส่งออกบางส่วนไปจากการที่ไทยประสบปัญหาหาอู่ทกภัยช่วงปลายปี พ.ศ. 2554 และไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ตามคำสั่งซื้อ จึงทำให้สูญเสียธุรกิจบางส่วนไป

อุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในปี พ.ศ. 2556 จะขยายตัวในระดับปานกลางและขึ้นอยู่กับ การขยายตัวและอุปสงค์ในอุตสาหกรรมต่อเนื่องและอุตสาหกรรมปลายน้ำทั้งหลาย เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมพลาสติก

อุตสาหกรรมอาหาร มีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง การส่งออกเพิ่มขึ้นจากพื้นที่เพาะปลูกและการผลิตอาหารในบางพื้นที่ของโลกได้รับความเสียหายจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ และราคาสินค้าเกษตรโดยเฉลี่ยปรับตัวสูงขึ้น

อุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวต่ำหรือทรงตัว

ส่วนอุตสาหกรรมที่จะ มีอัตราการเติบโตที่ลดลงจากปีที่แล้ว ได้แก่

อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน เป็นผลจากการอึมตัวของอุปสงค์ภายในที่เติบโตอย่างก้าวกระโดดจากนโยบายรถคันแรกและในปี 56 ตลาดรถยนต์ภายในประเทศอาจจะหดตัว (-2) – (-5)% อย่างไรก็ตาม กำลังการผลิตจะถูกโอนมาผลิตเพื่อการส่งออกจึงทำให้ในภาพรวมอุตสาหกรรมยานยนต์ยังคงสามารถขยายตัวเป็นบวกได้โดยมีการคาดการณ์ว่าจะสามารถผลิตรถยนต์ได้ที่ระดับ 2,500,000 คัน

อุตสาหกรรมสิ่งทอ และ อุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง ได้รับผลกระทบจากค่าแรงขั้นต่ำที่ปรับตัวสูงขึ้น อุตสาหกรรมสิ่งทอ รองเท้า เครื่องหนัง การปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ ประเทศคู่แข่งมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า ทำให้อุตสาหกรรมนี้ในปี พ.ศ. 2556 มีแนวโน้มทรงตัว

อุตสาหกรรมไม้และเฟอร์นิเจอร์ มีแนวโน้มเติบโตเพียงเล็กน้อยในปี พ.ศ. 2556 เนื่องจากอุปสงค์ในตลาดหลักอย่างยุโรป และ สหรัฐอเมริกาคดลง ความต้องการภายในเองก็ไม่ได้เพิ่มขึ้นมาก ขณะที่ตลาดใหม่ในแถบเอเชียมีความต้องการเพิ่มขึ้นบ้างแต่ยังไม่สามารถชดเชยความต้องการจากตลาดหลักเดิมได้

ประเมินผลจากการปรับเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำ

ผลกระทบที่เกิดจากการปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ มีทั้งผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อภาคธุรกิจอุตสาหกรรมผลกระทบทางอ้อมเกิดขึ้นจากการส่งผ่านต้นทุน (Cost pass through) ไปยังธุรกิจต่อเนื่องในห่วงโซ่อุปทาน ผลกระทบต่อภาคธุรกิจอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับความสามารถในการส่งผ่านต้นทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สัดส่วนของการใช้แรงงานไม่มีทักษะ สัดส่วนของต้นทุนค่าแรงต่อต้นทุนทั้งหมด อุตสาหกรรมก่อสร้าง ภาคเกษตร อุตสาหกรรมสิ่งทอ รองเท้าและเครื่องหนัง จะได้รับผลกระทบค่อนข้างมากเนื่องจากมีสัดส่วนการใช้แรงงานในระดับสูง และ ไม่สามารถส่งผ่านภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้นได้มากนัก ขณะที่ ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจน้ำมัน และปิโตรเคมียานยนต์และชิ้นส่วน อิเลคทรอนิกส์ ได้รับผลกระทบทางตรงระดับไม่สูงถึงปานกลาง แต่ธุรกิจอุตสาหกรรมบางส่วนที่มีห่วงโซ่อุปทานค่อนข้างและสลับซับซ้อนจึงทำให้อาจมีผลกระทบทางอ้อมค่อนข้างมาก

การปรับเพิ่มค่าแรงแบบก้าวกระโดดในครั้งเดียวจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยในบางพื้นที่ค่อนข้างมากโดยเฉพาะในจังหวัดที่มีฐานค่าแรงขั้นต่ำเดิมค่อนข้างต่ำ อย่างไรก็ตาม ในภาพรวมของประเทศผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยภาพรวมทั้งปัญหาการเลิกจ้าง และ ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้นยังไม่อยู่ในระดับที่ทำให้เกิดปัญหาวิกฤติ หากสามารถเพิ่มผลิตภาพแรงงานขึ้นมาได้ส่งผลกระทบทางลบจากการขึ้นค่าแรงขั้นต่ำมีน้อย นอกจากนี้มาตรการดังกล่าวยังเป็นช่วยทำให้เกิดความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจและการกระจายรายได้ที่ดีขึ้น ผลกระทบต่อระดับราคาและอัตราเงินเฟ้อมีระดับหนึ่งแต่ไม่มากนัก จึงทำให้ค่าแรงที่แท้จริง (Real Wage) เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในรอบสามทศวรรษ มาตรการเพิ่มค่าจ้างขั้นต่ำจะทำให้อัตราการว่างงานเพิ่มขึ้นบ้างแต่จะไม่เพิ่มสูงนักเนื่องจากยังมีภาวะตลาดแรงงานตึงตัวอยู่ในหลายอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจโดยรวมยังขยายตัวดี

ประเมินผลกระทบจากประชามติเศรษฐกิจอาเซียน

การเน้นในส่วนของการบริการ เนื่องจากในภาคอุตสาหกรรมผู้อภิปรายได้บรรยายครอบคลุมแล้ว ขณะนี้ภาคบริการเป็นแหล่งการจ้างงานสำคัญของประเทศ การจ้างงานในภาคบริการคิดเป็นสัดส่วน 47% ของแรงงานทั้งหมด 40 ล้านคน ขณะที่ภาคอุตสาหกรรมที่มี

ความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยมีการจ้างงานเพียง 14% เท่านั้น ภาคบริการเป็นส่วนที่รองรับการอพยพแรงงานทักษะต่ำจากภาคเกษตรกรรมทำให้ผลิตภาพแรงงานโดยรวมของภาคบริการอยู่ในระดับต่ำ แนวโน้มอุตสาหกรรมบริการโดยภาพรวมจะยังไม่ได้รับผลกระทบทั้งบวกหรือลบจากประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมากนัก เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่รวมทั้งไทยมิได้เดินตาม AEC Blueprint และยังคงชะลอในการเปิดเสรีภาคบริการอยู่สาเหตุที่ไทยได้รับประโยชน์ทางเศรษฐกิจการลงทุนจากประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนไม่เต็มที่หรือไม่เต็มศักยภาพเพราะปัญหาความไม่มั่นคงทางการเมือง โครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ที่ยังไม่พร้อม การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะสูง สาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การที่ภาคบริการของไทยไม่เปิดเสรีเต็มที่จึงทำให้ปิดกั้นเงินทุนจากต่างประเทศที่มีจำนวนไม่น้อยมุ่งมาลงทุนในธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ การยกระดับประสิทธิภาพของภาคบริการไทยโดยการเปิดรับทุนและเทคโนโลยีจากต่างประเทศในสาขาบริการที่เป็นเสาหลักของเศรษฐกิจ เช่น โทรคมนาคม พลังงาน รวมทั้งปฏิรูประบบการกำกับดูแลรายสาขาให้เอื้อต่อการแข่งขันมากขึ้น จะทำให้ประเทศไทยมีโอกาสที่จะก้าวสู่ระดับการพัฒนาเศรษฐกิจที่สูงขึ้น

ปัญหาและอุปสรรค

- 1) ขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิตรองเท้าและเครื่องหนัง ทำให้ต้นทุนการผลิตสูง
- 2) ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เป็นผู้รับจ้างผลิต (OEM) สัดส่วนมากกว่าร้อยละ 80 ผลิตตามคำสั่งซื้อเพื่อส่งออกไปต่างประเทศในตราสินค้าของผู้สั่ง มากกว่าที่จะเป็นการส่งออกภายใต้ตราสินค้าของตนเอง เนื่องจากผู้ประกอบการในประเทศไม่เห็นความสำคัญในการสร้างตราสินค้าซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าให้กับสินค้าทางหนึ่ง ซึ่งการผลิตเพื่อส่งออกในตราสินค้าที่รับคำสั่งผลิตมามีลักษณะคล้ายกับประเทศคู่แข่งที่สำคัญอย่าง จีน อินเดีย อินโดนีเซียและเวียดนาม
- 3) แรงงานฝีมือที่มีความชำนาญในอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังไม่เพียงพอ เช่น บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีเครื่องหนัง รองเท้า (leather/footwear technologist) นักออกแบบวาดลายหนัง นักออกแบบรองเท้าและเครื่องหนัง และผู้เชี่ยวชาญในการทำหุ่นรองเท้า เป็นต้น
- 4) ขาดการเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังกับอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5) ขาดสถาบันเฉพาะทางเพื่อทำการวิจัยพัฒนาเครื่องหนัง การทดสอบหนังฟอก การรับรองมาตรฐานสินค้าเครื่องหนัง รวมทั้งขาดหน่วยงานที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างภาครัฐและเอกชนในการ

บริหารจัดการอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง

6) ขาดการร่วมมือในการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการภายในอุตสาหกรรม รวมทั้งการจัดทำข้อมูลภายในอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง ทำให้อุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกัน

7) ผู้ประกอบการว่าจ้างผลิตรองเท้าชั้นนำของโลก มีนโยบายย้ายฐานการผลิตไปต่างประเทศในหมวดรองเท้ากีฬาที่ได้ทยอยย้ายฐานผลิตและค้า ตั้งชื่อไปยังประเทศที่มีค่าจ้างแรงงานที่ต่ำกว่า เช่น เวียดนาม อินโดนีเซีย และกัมพูชา เพิ่มขึ้น

แนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้า

1. เสริมสร้างสมรรถนะสถานประกอบการ

- ด้านทักษะฝีมือแรงงาน
- ด้านเพิ่มขีดความสามารถผู้ประกอบการ
- ด้านเครื่องจักร
- ด้านมาตรฐาน
- ด้านกระบวนการผลิต

2. เสริมสร้างความเข้มแข็งเครือข่ายวิสาหกิจ

- วัตถุดิบ ปุ๋ยสัตว์ /หนังดิบ/หนังฟอก/ชิ้นส่วน
- พันธมิตร หรือเครือข่าย

3. ส่งเสริมตลาดเชิงรุก

- พัฒนาระบบและฐานข้อมูลผู้ผลิต คู่ค้า ผู้นำเข้า
- กฎ ระเบียบ การผลิต การค้า โอกาสทางการค้า
- ภาษีและสิทธิประโยชน์การส่งเสริมการลงทุน

4. พัฒนาการสร้างคุณค่า Value Creation

- การออกแบบผลิตภัณฑ์
- คราสินค้า

5. พัฒนา ส่งเสริมเทคโนโลยีวัสดุ และนวัตกรรม

- การวิจัยพัฒนาวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนำแนวคิด เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์การของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การนำแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการ เรียนรู้ของบุคคลจะเป็นไปตามกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวงจร โดยเริ่มต้นจากการที่บุคคลมี ประสบการณ์ตรง นำไปตั้งข้อสังเกต ไตร่ตรอง ทำให้เกิดแนวคิดใหม่และทำการทดลองแนวคิด เพื่อพิสูจน์ ก่อนที่จะมาเป็นประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ต่อไป และธนาคารไทยพาณิชย์นั้น มี ศักยภาพและลักษณะในการที่สร้างและพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก เพราะ ธนาคารได้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งได้มีการฝึกอบรม พนักงานให้เกิดการเรียนรู้ในเทคนิคใหม่ๆ ตลอดเวลา ทำให้สมาชิกในองค์การมีการปรับตัวและ ขอมรับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี

ชลธิพร เอี่ยมอานวย (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพ การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ความ คิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากรายด้านพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนา ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ใน ระดับมาก ยกเว้นด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการเพิ่มสมาชิก องค์การอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการ พัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลของพนักงาน ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นที่ดำรงตำแหน่ง และระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

ธนนันท์ ศาสตรอมร (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัด องค์การให้สอดคล้องกับการดำเนินงานรวมขององค์กร ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยเป็นสำคัญ เช่น

ผู้บริหาร ขนาด และ โครงสร้างขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และ ปัจจัยภายนอก เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง นอกจากนี้บุคคลที่ต้องปฏิบัติงานภายใต้ต้องการสมควรจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในลักษณะของงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานสำคัญที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปฏิบัติเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้แผนมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมทั้งใน ด้านปริมาณและคุณภาพ ในแต่ละช่วงเวลา การฝึกอบรมถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการนี้จะถูกนำมาใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติของบุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีกระบวนการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาร่วมงานได้ แต่มิได้เป็นหลักประกันต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคตเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่หยุดยั้ง เพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรของตนให้มีศักยภาพ มีความพร้อมและมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ไพวรรณ โยธาสุภาพ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน รูปแบบธุรกิจ ทุนจดทะเบียนแตกต่างกัน จะให้ความสำคัญในเรื่องความรู้ความสามารถในการจัดการ โดยรวมด้านการเรียนรู้ องค์กรและด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยที่มีระยะเวลาการดำเนินงานแตกต่างกันให้ความสำคัญในเรื่องความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน และผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยที่มีทุนจดทะเบียนแตกต่างกันให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างเครือข่ายแตกต่างกัน ความรู้ความสามารถด้านการจัดการด้านการเรียนรู้องค์กรด้านการทำงานเป็นทีมและด้านการสร้างเครือข่ายธุรกิจมีผลกระทบกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้ทันสมัย โดยเน้นที่ความรู้ ความสามารถขององค์กรถือว่าเป็นปัจจัยและกลไกหลักในการผลักดันให้ธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบผลสำเร็จมั่นคงและสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาวและเป็นกรอบอย่างดีในการ

กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ ทั้งในด้านการบริหารจัดการและด้านผลการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

อัจฉรวรรณ รัตนพันธ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์การกับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า การเรียนรู้ขององค์การมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน โดยเฉพาะด้านการเรียนรู้การแปรรูป การเรียนรู้ขององค์การ ความเป็นผู้นำ ด้านการเรียนรู้ทีมงานและด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านลูกค้า การเรียนรู้ขององค์การด้านการเรียนรู้ระบบและด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์การ การเรียนรู้ขององค์การด้านการเรียนรู้ระบบด้านการเรียนรู้ทีมงานและด้านการแปรรูปมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้และพัฒนาและปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการเรียนรู้ และพัฒนามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน โดยที่การเรียนรู้ขององค์การและปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน ดังนั้น ในการเพิ่มผลการดำเนินงานให้องค์การผู้ประกอบการควรส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีการเรียนรู้ขององค์การทั้ง 7 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้งาน ด้านการเรียนรู้ระบบ ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม ด้านการเรียนรู้ความเป็นผู้นำ ด้านการเรียนรู้ทีมงาน ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์และด้านการเรียนรู้การแปรรูปเพื่อเป็นการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้สามารถได้เปรียบในการแข่งขันและอยู่รอดอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

ภูษิษ น้อยแสง (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย พบว่า หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเครือซิเมนต์ไทยมีบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้าน ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการมากที่สุด โดยมีความชัดเจนในเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และบทบาทที่บริษัทมีน้อยที่สุด ได้แก่ บทบาทในด้านกลยุทธ์พันธมิตร สำหรับบทบาทด้านความสำเร็จของลูกค้า และด้านการเปลี่ยนตัวแทนมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มากเช่นเดียวกัน ในภาพรวมบริษัทในเครือซิเมนต์ไทยมีบทบาททั้ง 4 ด้าน อยู่ในเกณฑ์มากผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเพิ่มบทบาทด้านกลยุทธ์พันธมิตรและการเรียนรู้ระบบการบริหารงานใหม่ๆ รวมทั้งการนำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้มากขึ้น

พงษ์เทพ ศรีโสภกิจ (2542 : 1 – 148) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศและการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการได้เปรียบทางการแข่งขัน : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการ

สนับสนุนของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ และยังพบว่า การให้รางวัลหรือผลตอบแทนในระดับผู้บริหาร และความมั่นคงในการจ้างงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการผลิต นอกจากนี้ งานวิจัยยังพบว่า บริษัทข้ามชาติที่มีกลยุทธ์ต่างประเทศที่แตกต่างกันจะมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ยกเว้นการจัดการประเภทการควบคุมภายในบริษัทที่พบว่าบริษัทข้ามชาติจะมีการควบคุมภายในบริษัทที่ไม่แตกต่างกัน

สถาบันพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เครือข่ายมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2546) ได้เสนอรายงานผลการศึกษาวิจัยฉบับสมบูรณ์ คุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการทั่วไป มีความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน มุ่งมั่นในความสำเร็จ มีความรับผิดชอบ เชื่อมมั่นในตนเอง มุ่งประสิทธิภาพในงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจ ในขณะที่ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ 63 ตัวอย่าง ให้ความสำคัญเรื่อง ความสามารถในการสื่อสาร ความคิดริเริ่ม และเต็มใจเสี่ยงมากกว่า ส่วนเรื่องความสามารถทางการจัดการนั้น ผู้ประกอบการให้ความสนใจในเรื่องต่าง ๆ เหมือนกัน แต่ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จใช้ความสามารถมากกว่าจึงประสบความสำเร็จกว่า

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ สนับสนุนโดยสถาบันพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2546) การศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ในทุกภาคธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาวิจัยและสำรวจเบื้องต้นจากผู้ประกอบการขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จซึ่งตัวแปรที่ศึกษาครอบคลุมในเรื่องของประสบการณ์ ความรู้ การศึกษา ความชำนาญ บุคลิกภาพ คุณค่า และคุณลักษณะ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะต่าง ๆ มีความสำคัญไม่แตกต่างกันแต่มีความแตกต่างกันในเรื่องลำดับความสำคัญ ดังนั้น หากพิจารณาว่าผู้ประกอบการรายใดมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจหรือไม่ ผลการศึกษานี้เป็นปัจจัยที่สำคัญตัวหนึ่งที่ต้องใช้พิจารณา

วันฉัตรวัน โอภาสวัฒนา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยนโยบายรัฐเพื่อการแก้ปัญหาและส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) : ศึกษาเฉพาะกรณีภาคอุตสาหกรรมการผลิต พบว่า การบริหารงานภาคใต้มีความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐหลายฝ่าย อาจก่อปัญหาและอุปสรรคต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ชิโร มัสซุทานิ (Shiro Mizutani, 2541 : บทคัดย่อ) ได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับมาตรการ การพัฒนา (SMEs) นำเสนอต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมว่า (SMEs) เป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของผู้ที่เกี่ยวพันในระบบเศรษฐกิจ ทั้งในการผลิต การกระจาย

สินค้าและบริการในภาคอุตสาหกรรมของไทย โดยประมาณร้อยละ 98 ของจำนวนโรงงานและประมาณร้อยละ 50 ของจำนวนการจ้างงานได้แก่กิจการ (SMEs) ทั้งสิ้น (SMEs) มีบทบาทสนับสนุนการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมเบา และผู้ผลิตชิ้นส่วนให้กับผู้ประกอบการรายใหญ่

เชาวรัตน์ เตมียกุล (2537 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพพบว่า ความรู้และทักษะที่จำเป็นด้านต่าง ๆ ในการประกอบอาชีพ ได้แก่ การสร้างความพึงพอใจในการบริการ การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า การจัดหาเงินทุน การหาลูกค้า การส่งเสริมการให้บริการเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้า ด้านการประกอบการ ต้องมีหลักวิธีการที่ทันสมัย ปรับปรุงและพัฒนาหลักการทำงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากรให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ความรู้ในการเลือกทำเลที่ตั้ง

สรุปกรอบแนวความคิดในการวิจัย

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่จะส่งเสริมให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากในการส่งเสริมให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมบรรลุผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อร่วมวิเคราะห์พร้อมกันกับแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะทำให้มีทิศทางที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น มีอำนาจในการอธิบายเชิงรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการเรียนรู้พัฒนาในระดับองค์กรจะส่งผลทางการนำไปปฏิบัติจริงจนเกิดการพัฒนาในกระบวนการและผลิตภัณฑ์ จนทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กร และจากผลการวิจัยจำนวนมากได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยเหตุผลที่สอดคล้องกับข้อดีของโดยธรรมชาติขององค์กรที่จะต้องมุ่งเน้นตลาดเฉพาะและมุ่งสร้างความแตกต่างเพื่อตอบสนองช่องว่างทางการตลาดที่มีอยู่

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาวิจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่สามารถรองรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทั้งปฐมภูมิและแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

โดยแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ จะเก็บจากการรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร จำนวน 15 แห่ง (เนื่องจากข้อมูลเดิมมีจำนวน 24 แห่ง แต่บางแห่งปิดกิจการลง, บางแห่งย้ายที่อยู่ และบางแห่งไม่เข้าลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม)

แหล่งทุติยภูมิ จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีจากการประชุมวิชาการ วารสารวิชาการ หนังสือ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ธนาคารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, สมาคมเครื่องหนังแห่งประเทศไทย ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ฯลฯ

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ประมาณ 880 คน ดังตารางที่ 3.1

รายชื่อสถานประกอบการ	ประมาณประชากร (คน)
บริษัท คลาสสิกอินเตอร์เลเธอร์โปรดักส์ จำกัด	71
บริษัท จิเนียส เลเธอร์ จำกัด	53
บริษัท คราฟท์ เดอะ เบสท์ จำกัด	55
บริษัท โทเทิลเวย์อิมเมจ จำกัด	139
ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส.ซี.โปรดักชั่น	37
บริษัท ขงวัฒนาเครื่องหนัง จำกัด	42
บริษัท โฮมอีธ ประเทศไทย จำกัด	50
บริษัท ฟรอนท์ไลน์ส แอนด์ อินเตอร์เทรด จำกัด	60
บริษัท เจ็นนิวอินเล็ทเธอร์ จำกัด	60
บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนลเลเธอร์แฟชัน จำกัด	52
ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธาราศิลป์ คอมเมอร์เชียล	39
บริษัท นันทนันท์ จำกัด	80
ห้างหุ้นส่วนจำกัด โอฮาร่า	32
ห้างหุ้นส่วนจำกัด แพรวจิน	40
บริษัท เอ็กซ์พอร์ตชี่ แมนูแฟกเจอร์ จำกัด	70
รวม	880

(ที่มา: แหล่งข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ณ วันที่ 21 กันยายน 2555)

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร โดยคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดที่จะยอมรับได้ว่าเหมาะสมที่จะเป็นตัวแทนของประชากรได้ โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5 (0.05) โดยใช้สูตร (Taro Yamane: 1967)

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

(ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดให้เท่ากับร้อยละ 5 หรือ 0.05 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นที่ระดับ เมื่อแทนค่าในสูตรเท่ากับ

$$n = \frac{880}{1 + [(880) \times (0.05)^2]} = 275 \text{ คน}$$

เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจแบบสอบถาม เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามจำนวน 25 คน ($275 + 25 = 300$) รวมทั้งสิ้น 300 คน จากจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด 880 คน ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 2 ขั้นตอน (Two-Stage Sampling) ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) โดยคำนวณหาสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างจากประชากร จำนวนทั้ง 15 สถานประกอบการ ซึ่งใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละองค์การรวมกัน วิธีการคำนวณ ดังต่อไปนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บแต่ละองค์การ} = \frac{\text{ประชากรของแต่ละสถานประกอบการ} \times 300}{\text{ประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร

รายชื่อสถานประกอบการ	ประมาณ ประชากร (คน)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (คน)
บริษัท คลาสสิกอินเตอร์เลเซอร์โปรดักส์ จำกัด	71	24
บริษัท จีเนียส เลเซอร์ จำกัด	53	18
บริษัท คราฟท์ เดอะ เบสท์ จำกัด	55	19
บริษัท โทเทิลเวย์อิมเมจ จำกัด	139	47
ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส.ซี. โปรดักชั่น	37	13
บริษัท ขงวัฒนาเครื่องหนัง จำกัด	42	14
บริษัท โฮมฮ็อท ประเทศไทย จำกัด	50	17
บริษัท ฟรอนท์ไลน์ส แอนด์ อินเตอร์เทรด จำกัด	60	20
บริษัท เจ็นนิวอินเล็ทเธอร์ จำกัด	60	20

รายชื่อสถานประกอบการ	ประมาณ ประชากร (คน)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (คน)
บริษัท อินเทอร์เน็ตประเทศไทย จำกัด	52	18
ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธาราศิลป์ คอมเมอร์เชียล	39	13
บริษัท นันทน์ท จำกัด	80	27
ห้างหุ้นส่วนจำกัด โอฮาร่า	32	12
ห้างหุ้นส่วนจำกัด เพชรเงิน	40	14
บริษัท เอ็กซ์พอร์ตซิติ แมนูแฟกเจอร์ จำกัด	70	24
รวม	880	275 (300)

(ที่มา: แหล่งข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ณ วันที่ 21 กันยายน 2555)

ขั้นที่ 2 การสุ่มตัวอย่าง โดยใช้ความสะดวก (Convenience Sampling) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้ สำหรับพื้นที่การวิจัยคือองค์กรธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร จำนวน 15 แห่ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้สร้างตามความมุ่งหมายและกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป หรือปัจจัยภูมิหลังเฉพาะบุคคลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 6 ข้อ โดยครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ทำงานในตำแหน่งใด และเป็นระยะเวลานานเท่าใด ส่วนคำถาม 7-9 เป็นคำถามเฉพาะผู้บริหาร โดยเป็นคำถามที่เกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงานของสถานประกอบการ ระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการ โดยคำถามที่ 7 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) คำถามที่ 8-9 เป็นคำถามแบบเปิด (Open ended question)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเพื่อวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว (Personal Mastery) 30 ข้อ
- 2) ด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) 12 ข้อ
- 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 14 ข้อ

4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 14 ข้อ

5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) 13 ข้อ

โดยสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวนทั้งหมด 83 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเพื่อวัดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จำนวน 25 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ ลักษณะ

แบบสอบถาม เป็นแบบข้อความแบบเปิด (Open ended question)

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ อีกทั้งได้ทำการศึกษา และขอคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแนวคิด และสร้างแบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. จัดทำแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดที่กำหนด โดยพิจารณาถึงเนื้อหาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด ความมุ่งหมาย ในการวิจัย

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดเสนอนักวิจัยพี่เลี้ยง (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชูใจ เอี้ยวอักษร, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิไลวรรณ อ่ำคำสง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มยุรี อุฬารามย์) เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้อง ของการใช้ภาษาและครอบคลุมเนื้อหาของงานวิจัย เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

4. ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของนักวิจัยพี่เลี้ยง

5. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

5.1 นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะไปทดลองใช้ (Try-out) กับประชากร คือ ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

5.2 นำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเสนอที่ปรึกษา งานวิจัยอีกครั้งเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำแล้วจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามมีจำนวนเท่ากับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยและเพิ่มจำนวนแบบสอบถามอีกประมาณ 50% รวมเป็นจำนวน 451 ชุด
2. ดำเนินการจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจากคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ตลอดจนเอกสารชี้แจงในการตอบแบบสอบถามที่ระบุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากงานวิจัย คำรับรองที่จะรักษาข้อมูลของผู้ตอบไว้เป็นความลับ และอื่น ๆ โดยการติดต่อผ่านฝ่ายบริหารหรือฝ่ายบุคคลของแต่ละหน่วยงาน โดยทำการแจกจ่ายแบบสอบถามให้กับพนักงานทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการแยกตามหน่วยงานต่าง ๆ ดังตารางที่ 3.2 เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
3. ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามถึงผู้ประกอบการและพนักงานในองค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555
4. เมื่อครบกำหนด 20 วัน (วันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555) ทำการตรวจสอบจำนวนความถูกต้อง ครบถ้วน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมามีความสมบูรณ์ ถูกต้องเพียงใด เพื่อจะได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การจัดการข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้ มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency), ร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 2 และ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าเฉลี่ยรวม มาประเมินระดับลักษณะที่จำเป็นขององค์การเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังที่สามารถรองรับการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้และนำผลที่ได้จากการศึกษามาเสนอแนะให้กับผู้ประกอบการได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ต่อไป โดยกำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 99 – 100)

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดให้ 5 คะแนน
ระดับความสำคัญมาก	กำหนดให้ 4 คะแนน
ระดับความสำคัญปานกลาง	กำหนดให้ 3 คะแนน
ระดับความสำคัญน้อย	กำหนดให้ 2 คะแนน
ระดับความสำคัญน้อยที่สุด	กำหนดให้ 1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแปลความหมายค่าเฉลี่ยจากจุดกึ่งกลาง (Mid-point Average) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 99 – 100)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถามในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ใช้วิธีการประมวลผลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจับประเด็นเนื้อหาที่คล้ายคลึงกัน มาจัดกลุ่มเป็นกลุ่มเดียวกัน และกำหนดค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการดำเนินงาน

สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล (ถ้ามี)

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha – Coefficient Method) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

2.2 การหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้เทคนิค Item-total Correlation



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ของการศึกษาวิจัย เรื่อง “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร” และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวนประชากร (Population)
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ นำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยเรียงลำดับหัวข้อดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป หรือปัจจัยภูมิหลังเฉพาะบุคคล
2. ข้อมูลเพื่อวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ข้อมูลเพื่อวัดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
4. แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1. ข้อมูลทั่วไป หรือปัจจัยภูมิหลังเฉพาะบุคคลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง และรูปแบบการดำเนินงานของสถานประกอบการ โดยแจกแจงจำนวนและค่าร้อยละ

ส่วนคำถามข้อระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการ และจำนวนพนักงานในกิจการ วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	191	63.7
หญิง	109	36.3
รวม	300	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย มีจำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 63.7 และเพศหญิง มีจำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 โดยผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	0	.0
20 - 25 ปี	79	26.3
26 - 30 ปี	74	24.7
31 - 35 ปี	85	28.3
36 - 40 ปี	42	14.0
41 - 45 ปี	2	.7
46 - 50 ปี	13	4.3
51 - 55 ปี	5	1.7
56 - 60 ปี	0	.0
60 ปีขึ้นไป	0	.0
รวม	300	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามมีอายุ 20 - 25 ปี มีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 อายุ 26 - 30 ปี มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 อายุ 31 - 35 ปี มีจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 อายุ 36 - 40 ปี มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 อายุ 41 - 45 ปี มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ .7 อายุ 46 - 50 ปี มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 และอายุ 51 - 55 ปี มีจำนวน 5 คน คิดเป็นจำนวน 1.7 โดยผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31 - 35 ปีมากที่สุด รองลงมาคือ อายุ 20 - 25 ปี และอายุ 26 - 30 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประถมศึกษา	1	.3
มัธยมศึกษาตอนต้น	6	2.0
มัธยมศึกษาตอนปลาย	38	12.7
ปวช.	144	48.0
ปวส.	56	18.7
ปริญญาตรี	35	11.7
ปริญญาโท	20	6.7
อื่น ๆ	0	.0
รวม	300	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาระดับประถมศึกษา มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ .3 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 ระดับ ปวช. มีจำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 48.0 ระดับ ปวส. มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 18.7 ระดับปริญญาตรี มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 และระดับปริญญาโท มีจำนวน 20 คน คิดเป็นจำนวน 6.7 โดยผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับ ปวช. มากที่สุด รองลงมาคือ ระดับ ปวส. และมัธยมศึกษาตอนปลาย ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
0 – 3 ปี	49	16.3
4 – 6 ปี	98	32.7
7 – 9 ปี	77	26.7
10 – 12 ปี	63	21.0
13 – 15 ปี	5	1.7
16 – 18 ปี	4	1.3
19 – 21 ปี	0	.0
มากกว่า 21 ปีขึ้นไป	4	1.3
รวม	300	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 0 - 3 ปี มีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 16.3 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4 - 6 ปี มีจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 - 9 ปี มีจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 - 12 ปี มีจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 13 - 15 ปี มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 - 18 ปี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 21 ปี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นจำนวน 1.3 โดยผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4 - 6 ปีมากที่สุด รองลงมาคือ 7 - 9 ปี และ 10 - 12 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน

ตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	1	.3
ผู้บริหารระดับกลาง	37	12.3
ผู้บริหารระดับต้น	69	23.0
พนักงานปฏิบัติการ	193	64.4
รวม	300	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ .3 ผู้บริหารระดับกลาง มีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3 ผู้บริหารระดับต้น มีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0 ระดับและพนักงานปฏิบัติการ มีจำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 64.4 โดยผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
0 – 3 ปี	228	76.0
4 – 6 ปี	34	11.3
7 – 9 ปี	16	5.3
10 – 12 ปี	1	.3
13 – 15 ปี	21	7.0
16 – 18 ปี	0	.0
19 – 21 ปี	0	.0
มากกว่า 21 ปีขึ้นไป	0	.0
รวม	300	100.0

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง 0 - 3 ปี มีจำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 76.0 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง 4 - 6 ปี มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 - 9 ปี มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ .3 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง 10 - 12 ปี มี 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง 13 - 15 ปี มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 โดยผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มิมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง 0 - 3 ปีมากที่สุด รองลงมาคือ 4 - 6 ปี และ 13 - 15 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามรูปแบบการดำเนินงาน

รูปแบบการดำเนินงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
OEM (Original Equipment Manufacturer)	295	98.4
ODM (Original Design Manufacturer)	1	.3
OBM (Original Brand Manufacturer)	4	1.3
รวม	300	100.0

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามมีรูปแบบการดำเนินงานเป็น OEM มีจำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 98.4 มีรูปแบบการดำเนินงานเป็น ODM มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ .3 และมีรูปแบบการดำเนินงานเป็น OBM มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 โดยผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรูปแบบการดำเนินงานเป็น OEM มากที่สุด รองลงมาคือ OBM และ ODM ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ประกอบการ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการนับตั้งแต่ก่อตั้ง

รายการ	Min	Max	$\bar{X}$	S.D.
ระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการนับตั้งแต่ก่อตั้ง	6	14	9.73	2.344

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ประกอบการ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการนับตั้งแต่ก่อตั้งโดยเฉลี่ยเท่ากับ 10 ปี ($\bar{X} = 9.73$)

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ประกอบการ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร จำแนกจำนวนพนักงานในกิจการ

รายการ	Min	Max	$\bar{X}$	S.D.
จำนวนพนักงานในกิจการ	32	139	58.67	26.120

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ประกอบการ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนพนักงานในกิจการโดยเฉลี่ยเท่ากับ 59 คน ($\bar{X} = 58.67$)

2. ข้อมูลเพื่อวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว ด้านวิสัยทัศน์และมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยแสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตาราง 4.10 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว	3.70	.420	เห็นด้วย
2. ด้านวิสัยทัศน์และมุมมองที่เปิดกว้าง	3.58	.317	เห็นด้วย
3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.88	.384	เห็นด้วย
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.62	.314	เห็นด้วย
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.77	.411	เห็นด้วย
รวม	3.75	.299	เห็นด้วย

จากตาราง 4.10 พบว่า ผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็น โดยรวม อยู่ใน ระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.75$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญ เฉพาะตัว ผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์ เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.70$) ด้าน วิสัยทัศน์และมุมมองที่เปิดกว้าง ผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาค การผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็น ด้วย ($\bar{X} = 3.58$) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ใน ระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.88$) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มี ความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.62$) และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้ประกอบการและ พนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.77$)

และพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มากที่สุด ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมา คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.77$) และด้านการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว ($\bar{X} = 3.70$) ตามลำดับ



ตาราง 4.11 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
จำแนกตามด้านการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว

หัวข้อ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. องค์กรกำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนา และปรับปรุง ผลงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.47	.598	ไม่แน่ใจ
2. องค์กรของท่านสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้และ ความสามารถของบุคลากร เช่น การส่งเข้ารับการอบรม ดูงาน	3.89	.559	เห็นด้วย
3. องค์กรมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการหา ความรู้และเผยแพร่ความรู้	3.97	.671	เห็นด้วย
4. ท่านเชื่อว่าการเรียนรู้ในองค์กรมีความสำคัญต่อคุณภาพ ขององค์กร	4.24	.609	เห็นด้วย
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติงาน	4.31	.665	เห็นด้วย
6. ท่านพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	3.58	1.007	เห็นด้วย
7. ท่านเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของคู่แข่ง และ Supplier	3.25	.960	ไม่แน่ใจ
8. องค์กรของท่านมีกระบวนการอบรมเพื่อการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	3.56	.846	เห็นด้วย
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นและสนับสนุนให้ท่าน ทดลองแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ	3.76	.676	เห็นด้วย
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นและสนับสนุนให้ท่าน เรียนรู้จากประสบการณ์จากตัวท่านเอง และจากผู้อื่นด้วย	4.00	.524	เห็นด้วย
11. การเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายท่านเรียนรู้และปรับปรุง ความสามารถในการทำงานจากประสบการณ์ ความสำเร็จ และความล้มเหลวของท่านเอง	4.24	.625	เห็นด้วย
12. เพื่อนร่วมงานของท่านสามารถพัฒนาแนวทางการทำงาน ใหม่และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้นตอนได้	3.56	.766	เห็นด้วย
13. การเรียนรู้และการอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานใน องค์กรของท่าน	3.77	.550	เห็นด้วย

ตาราง 4.11 (ต่อ)

หัวข้อ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
14. เพื่อนร่วมงานของท่านเต็มใจยอมรับและเรียนรู้ความล้มเหลวจากการทำงานนั้น	3.41	.579	ไม่แน่ใจ
15. เพื่อนร่วมงานของท่านมีอิสระในการทดลองสิ่งใหม่ แม้โอกาสในการประสบความสำเร็จจะไม่สูงก็ตาม	3.23	.669	ไม่แน่ใจ
16. ท่านถูกกระตุ้นให้เรียนรู้กับเพื่อนต่างแผนก เพื่อทำงานที่ดียิ่งขึ้น	3.47	1.131	ไม่แน่ใจ
17. องค์กรของท่านมีระบบการให้รางวัล หรือผลตอบแทนแก่พนักงานบุคลากรที่มีผลงานสร้างสรรค์ต่อองค์กร	3.76	.603	เห็นด้วย
18. ท่านได้รับสิ่งจูงใจจากการปรับปรุงทักษะและการเรียนรู้จากการทำงาน เช่น ตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.41	.551	เห็นด้วย
19. ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และแบ่งปันความรู้ให้แก่ท่าน	3.92	.502	เห็นด้วย
20. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.01	.396	เห็นด้วย
21. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการเลือกผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถสอนเพื่อถ่ายทอดความรู้ได้	3.88	.487	เห็นด้วย
22. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะเกี่ยวข้องกับการริเริ่มในการเรียนรู้ใหม่ๆ	4.04	.619	เห็นด้วย
23. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนการให้ความรู้ขององค์กรอย่างสอดคล้องกับความสามารถและเป้าหมาย	3.64	.804	เห็นด้วย
24. ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ท่านเข้ารับการอบรมเรียนรู้ในสิ่งที่ท่านสนใจและจัดทำเป็นแผนเพื่อพัฒนาการทำงานของท่านอย่างเต็มศักยภาพ	3.46	.613	ไม่แน่ใจ
25. ผู้บังคับบัญชาช่วยท่านในการประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้ให้เข้ากับการทำงาน	3.84	.669	เห็นด้วย
26. ผู้บังคับบัญชาของท่านถูกฝึกให้สอนงานและสนับสนุนการเรียนรู้ของลูกน้อง	3.93	.557	เห็นด้วย

ตาราง 4.11 (ต่อ)

หัวข้อ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
27. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน ในการรับผิดชอบกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา	3.87	.526	เห็นด้วย
28. การสื่อสารองค์ความรู้ในองค์กรของท่านชัดเจน รวดเร็ว และเข้าถึงจุดที่ต้องการ	3.27	.687	ไม่แน่ใจ
29. เพื่อนร่วมงานของท่านพูดคุยข้อผิดพลาดและมองว่า เป็นโอกาสของการเรียนรู้	3.29	.675	ไม่แน่ใจ
30. ท่านมีอิสระที่จะใช้ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) ในการทำงาน	3.93	.781	เห็นด้วย
รวม	3.70	.420	เห็นด้วย

จากตาราง 4.11 พบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคราชการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นด้านการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อองค์การของท่านสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร เช่น การส่งเข้ารับการอบรม ดูงาน ข้อองค์การมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการหาความรู้ และเผยแพร่ความรู้ นั้น ข้อท่านเชื่อว่าการเรียนรู้ในองค์กรมีความสำคัญต่อคุณภาพขององค์กร ข้อท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ข้อท่านพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ข้อองค์การของท่านมีกระบวนการอบรมเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นและสนับสนุนให้ท่านทดลองแนวทางในการทำงานใหม่ๆ ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นและสนับสนุนให้ท่านเรียนรู้จากประสบการณ์จากตัวท่านเองและจากผู้อื่นด้วย ข้อท่านเรียนรู้และปรับปรุงความสามารถในการทำงานจากประสบการณ์ ความสำเร็จ และความล้มเหลวของท่าน ข้อเพื่อนร่วมงานของท่านสามารถพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้นตอนได้ ข้อการเรียนรู้และการอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในองค์กรของท่าน ข้อองค์การของท่านมีระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงาน/บุคลากรที่มีผลงานสร้างสรรค์ต่อองค์การ ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และแบ่งปันความรู้สิ่งใหม่ๆ นั้นให้แก่ท่าน ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง ข้อองค์การของท่านให้ความสำคัญในการเลือกผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถสอนเพื่อถ่ายทอดความรู้ได้

ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะเกี่ยวข้องกับการริเริ่มในการเรียนรู้ใหม่ๆ ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนการใช้ความรู้ขององค์กรอย่างสอดคล้องกับความสามารถและเป้าหมาย ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านถูกฝึกให้สอนงานและสนับสนุนการเรียนรู้ของลูกน้อง ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทนในการรับผิดชอบกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา และข้อท่านมีอิสระที่จะใช้ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) ในการทำงาน ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.89, 3.97, 4.24, 4.31, 3.58, 3.56, 3.76, 4.00, 4.24, 3.56, 3.77, 3.76, 3.92, 4.01, 3.88, 4.04, 3.64, 3.84, 3.93, 3.87$ และ 3.93) ส่วนรายข้ออื่นพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

และพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ด้านการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว ข้อท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$) รองลงมา คือ ข้อท่านเชื่อว่าการเรียนรู้ในองค์การมีความสำคัญต่อคุณภาพขององค์กร ($\bar{X} = 4.24$) ข้อท่านเรียนรู้และปรับปรุงความสามารถในการทำงานจากประสบการณ์ความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเอง ($\bar{X} = 4.24$) และข้อผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.01$) ตามลำดับ

ตาราง 4.12 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
จำแนกตามด้านวิถีคิดและ มุมมองที่เปิดกว้าง

หัวข้อ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้	3.91	.574	เห็นด้วย
2. ท่านมักจะเห็นด้วยกับแนวคิดของกลุ่มเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มคนในสังคม	3.74	.647	เห็นด้วย
3. ท่านมักจะวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมก่อนที่จะลงความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่ง	3.53	.630	เห็นด้วย
4. ท่านมักจะมีเหตุผลรองรับกับเรื่องที่ท่านดำเนินการอยู่เสมอ	4.05	.665	เห็นด้วย
5. บุคลากรในองค์กรของท่านยึดติดอยู่กับแนวความคิดเดิม ๆ ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคต่อการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	1.82	1.127	ไม่เห็นด้วย
6. องค์กรของท่านเปิดกว้างทางด้านความคิดแก่พนักงานโดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เพื่อการพัฒนาองค์กร	3.98	.715	เห็นด้วย
7. บุคลากรในองค์กรมีการแสวงหาข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรเสมอ	3.82	.743	เห็นด้วย
8. กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของท่าน	3.90	.391	เห็นด้วย
9. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับทักษะและความสามารถของบุคลากรน้อยกว่าระดับการศึกษาในระบบ	3.24	.681	ไม่แน่ใจ
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือซักถามในข้อสงสัยต่าง ๆ	3.81	.433	เห็นด้วย
11. ท่านสามารถพุดจาเปิดเผยตรงไปตรงมาในเรื่องสำคัญในองค์กรได้	3.48	.581	ไม่แน่ใจ
12. ท่านอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ได้รับการสนับสนุนการทำงานเป็นอย่างดี	3.68	.683	เห็นด้วย
รวม	3.58	.317	เห็นด้วย

จากตาราง 4.12 พบว่า ผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นด้านวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อมูลผลการในองค์การสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ ข้อท่านมักจะเห็นด้วยกับแนวคิดของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน หรือกลุ่มคนสังคม ข้อท่านมักจะวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมก่อนที่จะลงความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่ง ข้อท่านมักจะมีเหตุผลรองรับกับเรื่องที่ท่านดำเนินการอยู่เสมอ ข้อองค์การของท่านเปิดกว้างทางด้านความคิดแก่พนักงาน โดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เพื่อการพัฒนางาน ข้อองค์การมีการแสวงหาข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางาน ข้อกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของท่าน ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมักเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือซักถามในข้อสงสัยต่าง ๆ และข้อท่านอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ได้รับการสนับสนุนการทำงานเป็นอย่างดี ผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.91, 3.74, 3.53, 4.05, 3.82, 3.90, 3.81$ และ 3.68) ข้อองค์การของท่านให้ความสำคัญกับทักษะและความสามารถของบุคลากรน้อยกว่าระดับการศึกษาในระบบ และข้อท่านสามารถพูดจาเป็นผะตรงไปตรงมาในเรื่องสำคัญในองค์การได้ ผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.24$ และ 3.48) ส่วนข้อมูลผลการในองค์การของท่านยึดติดอยู่กับแนวความคิดเดิมๆ ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคต่อการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย ($\bar{X} = 1.82$)

และพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ด้านวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ข้อท่านมักจะมีเหตุผลรองรับกับเรื่องที่ท่านดำเนินการอยู่เสมอ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมา คือ ข้อองค์การของท่านเปิดกว้างทางด้านความคิดแก่พนักงาน โดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เพื่อการพัฒนางาน ($\bar{X} = 3.98$) และข้อมูลผลการในองค์การสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ ($\bar{X} = 3.91$) ตามลำดับ

ตาราง 4.13 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
จำแนกตามด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน

หัวข้อ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.03	.635	เห็นด้วย
2. ท่านทราบจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี	4.16	.525	เห็นด้วย
3. ท่านเห็นด้วยกับทิศทางหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.04	.655	เห็นด้วย
4. องค์กรของท่านมีค่านิยมหรือแนวทางในการมุ่งใจให้บุคลากรร่วมกันพัฒนา	4.06	.646	เห็นด้วย
5. ท่านจะยึดมั่นวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.91	.553	เห็นด้วย
6. องค์กรของท่านมีวิธีการในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้นำไปสู่การพัฒนาองค์กร	3.95	.559	เห็นด้วย
7. องค์กรของท่านมีแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.87	.771	เห็นด้วย
8. วิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรเกิดจากความคิดเห็นของบุคลากรที่ได้แสดงออกร่วมกัน	4.00	.604	เห็นด้วย
9. องค์กรของท่านได้สร้างความเข้าใจเพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงจุดมุ่งหมายและความคาดหวังขององค์กร	3.82	.454	เห็นด้วย
10. องค์กรของท่านได้กำหนดแผนงานต่าง ๆ อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร	3.54	.525	เห็นด้วย
11. บุคลากรแต่ละคนในองค์กรของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะทำวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นจริง	3.56	.554	เห็นด้วย
12. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะตรวจสอบนโยบายขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์วิสัยทัศน์และจุดประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน	3.56	.600	เห็นด้วย
13. ผู้บังคับบัญชาของท่านกระจายอำนาจการบริหารงานและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับพนักงาน	3.90	.590	เห็นด้วย

ตาราง 4.13 (ต่อ)

หัวข้อ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
14. ท่านทราบว่างานของท่านมีความสำคัญและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.95	.610	เห็นด้วย
รวม	3.88	.384	เห็นด้วย

จากตาราง 4.13 พบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นทุกข้ออยู่ในระดับเห็นด้วย

และพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ข้อท่านทราบจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี มากที่สุด ($\bar{X} = 4.16$) รองลงมา คือ ข้อองค์กรของท่านมีค่านิยมหรือแนวทางในการมุ่งใจให้บุคลากรร่วมกันพัฒนา ($\bar{X} = 4.06$) และข้อท่านเห็นด้วยกับทิศทางหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.04$) ตามลำดับ

ตาราง 4.14 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
จำแนกตามด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

หัวข้อ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. องค์กรของท่านมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีม	3.81	.549	เห็นด้วย
2. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรม หรือเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน	3.63	.704	เห็นด้วย
3. องค์กรของท่านมีการจัดให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันเสมอ	3.60	.643	เห็นด้วย
4. องค์กรของท่านมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ระบบสารสนเทศต่าง ๆ ในองค์กร	3.68	.674	เห็นด้วย
5. องค์กรได้คำนึงถึงบุคลากรส่วนน้อย และได้นำความคิดเห็นไปใช้ในการพัฒนาองค์กรตามสมควร	2.77	.687	ไม่แน่ใจ
6. หากเพื่อนร่วมงานของท่านมีปัญหาในการทำงาน หรือขาดความเข้าใจในงานนั้น ๆ บุคลากรท่านอื่นที่มีความรู้ความเข้าใจที่ดีกว่าจะ มาอธิบายหรือแนะนำเพื่อนร่วมงานที่กำลังประสบปัญหานั้น ๆ เสมอ	3.18	.444	ไม่แน่ใจ
7. ข้อขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นร่วมกัน มักยุติด้วยความเห็นของหัวหน้างานมากกว่ามติของกลุ่ม	3.55	.585	เห็นด้วย
8. ในการประชุมสัมมนาต่าง ๆ บุคลากรแต่ละคนมักจะนำเอาความรู้ที่ตนมีอยู่ หรือข้อมูลสำคัญใหม่มาเสนอ เพื่อแลกเปลี่ยนในที่ประชุม	3.85	.539	เห็นด้วย
9. ท่านและเพื่อนร่วมงานมักให้ความสำคัญกับการประชุมสัมมนาต่าง ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับนั้นมาประยุกต์ใช้ในงานเสมอ	3.87	.521	เห็นด้วย
10. ท่านเห็นว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะส่งผลดีต่องานมากกว่าการทำงานเพียงลำพัง	3.99	.429	เห็นด้วย
11. องค์กรของท่านมีการพิจารณาให้รางวัลและลงโทษในลักษณะเป็นทีม	3.72	.590	เห็นด้วย

ตาราง 4.14 (ต่อ)

หัวข้อ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
12. วัฒนธรรมองค์การของท่านเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม	3.06	.918	ไม่แน่ใจ
13. ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านสนับสนุนและไว้วางใจ ซึ่งกันและกันในการทำงาน	3.93	.577	เห็นด้วย
14. พนักงานในทุกแผนกหรือหน่วยงานมีการประสานความ ร่วมมือกันเป็นอย่างดี	4.02	.527	เห็นด้วย
รวม	3.62	.314	เห็นด้วย

จากตาราง 4.14 พบว่า ผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อองค์การของท่านมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีม ข้อองค์การของท่านมีการจัดกิจกรรมหรือเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน ข้อองค์การของท่านมีการจัดให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันเสมอ ข้อองค์การของท่านมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ระบบสารสนเทศต่าง ๆ ในองค์กร ข้อขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นร่วมกันมักยุติด้วยความเห็นของหัวหน้างานมากกว่ามติของกลุ่ม ข้อในการประชุมสัมมนาต่าง ๆ บุคลากรแต่ละคนมักจะนำเอาความรู้ที่ตนมีอยู่ หรือข้อมูลสำคัญใหม่มาเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนในที่ประชุม ข้อท่านและเพื่อนร่วมงานมักให้ความสำคัญกับการประชุม สัมมนาต่าง ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับนั้นมาประยุกต์ใช้ในงานเสมอ ข้อท่านเห็นว่าทำงานร่วมกันเป็นทีมจะส่งผลดีต่องานมากกว่าการทำงานเพียงลำพัง ข้อองค์การของท่านมีการพิจารณาให้รางวัลและลงโทษในลักษณะเป็นทีมงาน ข้อท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน และข้อพนักงานในทุกแผนกหรือหน่วยงานมีการประสานความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.81, 3.63, 3.60, 3.68, 3.55, 3.87, 3.99, 3.72, 3.93$ และ 4.02) ส่วนในรายข้ออื่นผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

และพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ข้อเสนอแนะในทุกแผนกหรือหน่วยงานมีการประสานความร่วมมือกันเป็นอย่างดีมากที่สุด ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมา คือ ข้อเสนอแนะเห็นว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะส่งผลดีต่องานมากกว่าทำงานเพียงลำพัง ($\bar{X} = 3.99$) และข้อเสนอแนะและเพื่อนร่วมงานของท่านสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน ($\bar{X} = 3.93$) ตามลำดับ



ตาราง 4.15 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
จำแนกตามด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

หัวข้อ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. องค์กรของท่านได้มีการจัดทำฐานข้อมูลในการบริหารงานไว้เป็นอย่างดี เช่น มีการวางแผนอัตรากำลังหรือจำนวนบุคลากรไว้ล่วงหน้าอย่างเหมาะสม	3.92	.668	เห็นด้วย
2. องค์กรของท่านได้นำข้อมูลพื้นฐานมาใช้ในการกำหนดนโยบายด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น	3.92	.646	เห็นด้วย
3. นโยบายหรือการตัดสินใจต่าง ๆ ในองค์กรที่กระทำบนพื้นฐานข้อมูลนั้น ๆ ช่วยให้งานของท่านมีคุณภาพยิ่งขึ้น	3.95	.618	เห็นด้วย
4. องค์กรของท่านได้มีการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาโดยยึดตามเป้าหมายที่วางไว้	4.02	.601	เห็นด้วย
5. ท่านสามารถนำข้อมูลสถิติขององค์กรมาใช้ในการจัดทำโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	4.00	.701	เห็นด้วย
6. การแก้ปัญหาหรือพัฒนาระบบงาน มักจะทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ หรือผลกระทบในด้านต่าง ๆ ต่อองค์กรเสมอ	3.98	.530	เห็นด้วย
7. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้เหมาะสมกับองค์กรและพนักงานที่มีอยู่เดิม	3.79	.795	เห็นด้วย
8. องค์กรของท่านมีการวัดประสิทธิภาพงาน โดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	3.93	.691	เห็นด้วย
9. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงในเรื่องกระบวนการผลิตภัณฑ์ และบริการที่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง	4.06	.595	เห็นด้วย
10. องค์กรของท่านเป็นที่ยอมรับในเรื่องของการส่งมอบตรงเวลา และคุณภาพที่เหนือกว่า	4.12	.429	เห็นด้วย
11. องค์กรของท่านไม่มีสินค้ามีตำหนิ หรือบริการที่ถูกละเลย	4.19	.666	เห็นด้วย

ตาราง 4.15 (ต่อ)

หัวข้อ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
12. องค์การของท่านมีผลการดำเนินงานทางการเงินดีกว่าคู่แข่งชั้น	3.71	.616	เห็นด้วย
13. องค์การของท่านสามารถที่จะเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดทุกปี	4.03	.479	เห็นด้วย
รวม	3.97	.411	เห็นด้วย

จากตาราง 4.15 พบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นทุกข้ออยู่ในระดับเห็นด้วย

และพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ข้อองค์การของท่านไม่มีสินค้ามีตำหนิ หรือบริการที่ถูกลบปฏิเสหมากที่สุด ($\bar{X} = 4.19$) รองลงมา คือ ข้อองค์การของท่านเป็นที่ยอมรับในเรื่องของการส่งมอบตรงเวลา และคุณภาพที่เหนือกว่า ($\bar{X} = 4.12$) และข้อองค์การของท่านมีการปรับปรุงในเรื่องกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการที่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.06$) ตามลำดับ

3. ข้อมูลเพื่อวัดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยแสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตาราง 4.16 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง องค์กร

หัวข้อ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ท่านทราบว่าองค์กรของท่านเป็นที่ยอมรับในตลาด เมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม	3.69	.639	เห็นด้วย
2. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้า	4.43	.599	เห็นด้วย
3. ท่านมีข้อมูลและรู้เกี่ยวกับ (รู้จัก) ลูกค้าของท่านเป็น อย่างดี	4.32	.627	เห็นด้วย
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนเป้าหมายและ วิสัยทัศน์ ขององค์กรเป็นอย่างดี	4.36	.552	เห็นด้วย
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญในเรื่องการ ทำธุรกิจ อย่างมีจริยธรรม	4.39	.553	เห็นด้วย
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับการนำ เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น	4.18	.579	เห็นด้วย
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนา บุคลากรในองค์กรเป็นอันดับแรกก่อน การพัฒนาด้าน อื่น ๆ	4.06	.731	เห็นด้วย
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความกระตือรือร้น และยอมรับ แนวคิดใหม่ ๆ ของพนักงาน เพื่อนำไปปฏิบัติ	4.27	.427	เห็นด้วย
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับในความสามารรถ และ เชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของท่าน	3.97	.476	เห็นด้วย
10. ท่านได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ ตลอดจน วัสดุอุปกรณ์ และอื่น ๆ เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จากผู้บังคับบัญชา	3.55	.732	เห็นด้วย

ตาราง 4.16 (ต่อ)

หัวข้อ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
11. องค์การของท่านมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง องค์การเพื่อความก้าวหน้าอยู่เสมอ	4.05	.716	เห็นด้วย
12. ท่านเปิดเผยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใหม่ ๆ กับเพื่อน ร่วมงาน เพื่อสร้างขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่ดีขึ้น	4.13	.493	เห็นด้วย
13. องค์การของท่านมีระบบการติดต่อสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ และชัดเจน	3.84	.964	เห็นด้วย
14. ทักษะและความสามารถของท่านเหมาะสมกับงานที่ ได้รับมอบหมายให้ทำ	4.10	.690	เห็นด้วย
15. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่ เป็นงานที่มีความท้าทาย ความสามารถของท่าน	4.12	.680	เห็นด้วย
16. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีทักษะในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่นเป็นอย่างดี	4.35	.505	เห็นด้วย
17. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถคาดการณ์และตอบสนอง ต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม	4.28	.498	เห็นด้วย
18. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถ สื่อสารให้พนักงานได้เข้าใจเสมอ	4.27	.647	เห็นด้วย
19. ท่านเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การนำมาซึ่งประโยชน์ ต่อองค์การและต่อตนเองด้วย	4.41	.719	เห็นด้วย
20. เมื่อผลการดำเนินงานขององค์การของท่านมีกำไร องค์การได้ให้ผลตอบแทนที่ดีแก่พนักงาน	4.22	.701	เห็นด้วย
21. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญต่อความพอใจ และความสุขในการทำงานพนักงาน	4.00	.561	เห็นด้วย
22. โครงสร้างองค์การของท่านช่วยให้การทำงานของท่าน ง่ายขึ้น	3.96	.556	เห็นด้วย
23. ท่านเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง โครงสร้างองค์การ เพื่อความอยู่รอด และเพื่อ ประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น	4.39	.632	เห็นด้วย

ตาราง 4.16 (ต่อ)

หัวข้อ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
24. องค์การของท่านมีเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของท่าน เช่น คอมพิวเตอร์ และเครื่องมือต่าง ๆ	4.13	.472	เห็นด้วย
25. ท่านรู้สึกมั่นใจและมีคุณค่าที่ทำงานในองค์กรแห่งนี้	4.36	.528	เห็นด้วย
รวม	4.15	.360	เห็นด้วย

จากตาราง 4.16 พบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การ อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นทุกข้ออยู่ในระดับเห็นด้วย

และพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นการวัดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ข้อองค์การของท่านให้ความสำคัญในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมา คือ ข้อท่านเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การนำมาซึ่งประโยชน์ต่อองค์การและต่อตนเองด้วย ($\bar{X} = 4.41$) และข้อผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญในเรื่องของการทำธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ($\bar{X} = 4.39$) ข้อท่านเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อความอยู่รอดและเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.39$) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สังเขปวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยนี้มุ่งศึกษา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร เพื่อสามารถใช้เป็นข้อมูล ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพื่อให้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร และ บุคลากรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเนื้อหา ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่สามารถรองรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร จำนวน 15 แห่ง ซึ่งมีประชากรทั้งสิ้น 880 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

- กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร
- กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดที่จะยอมรับได้ว่า เหมาะสมที่จะเป็นตัวแทนของประชากรได้ โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5 (.05) โดยใช้สูตร (Taro Yamane : 1967) จะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 275 คน และได้ทำการสำรวจแบบสอบถาม เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะ

เกิดขึ้นจากความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามจำนวน 25 คน ($275 + 25 = 300$) รวมทั้งสิ้น 300 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้สร้างตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป หรือปัจจัยภูมิหลังเฉพาะบุคคลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 6 ข้อ โดยครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ส่วนคำถามที่ 7-9 เป็นคำถามเฉพาะผู้บริหาร โดยเป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงานของสถานประกอบการ ระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการ และจำนวนพนักงานในกิจการ โดยคำถามที่ 7 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) คำถามที่ 8 และ 9 เป็นแบบข้อความแบบเปิด (Open Ended Question)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเพื่อวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว (Personal Mastery) 30 ข้อ
- 2) ด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) 12 ข้อ
- 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 14 ข้อ
- 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 14 ข้อ
- 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) 13 ข้อ

โดยสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวนทั้งหมด 83 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเพื่อวัดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จำนวน 25 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบข้อความแบบเปิด (Open Ended Question)

3. การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

เพื่อให้แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบกับผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่แท้จริง จำนวน 30 คน เมื่อนำแบบสอบถามที่ทดสอบแล้ว ไปคำนวณหาความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

(Alpha Coefficeient Method) ของ ครอนบาค (Cronbach) ผลปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .9724

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูล (Source of Data) การวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) และการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) โดยมุ่งศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน

5. การจัดทำข้อมูล

5.1 เมื่อรวบรวมแบบสอบถามตามความต้องการแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.2 ลงรหัสแล้วนำข้อมูลมาบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร เป็นการวิเคราะห์ผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ ใช้วิธีการประมวลผลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจับประเด็นเนื้อหาที่คล้ายคลึงกันมาจัดกลุ่มเป็นกลุ่มเดียวกัน และกำหนดค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1. ข้อมูลทั่วไป หรือปัจจัยภูมิหลังเฉพาะบุคคลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

1.1 เพศ ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 63.7 มากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 36.3

1.2 อายุ ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31 - 35 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 28.3 รองลงมาคือ อายุ 20 - 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.3 และอายุ 26 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.7 ตามลำดับ

1.3 ระดับการศึกษา ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับ ปวช. มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.0 รองลงมาคือ ระดับ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 18.7 และมีธยมศึกษาตอนปลาย 12.7 ตามลำดับ

1.4 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4 - 6 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.7 รองลงมาคือ 7 - 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.7 และ 10 - 12 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.0 ตามลำดับ

1.5 ตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.3 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับต้น คิดเป็นร้อยละ 23.0 และผู้บริหารระดับกลาง คิดเป็นร้อยละ 12.3 ตามลำดับ

1.6 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง 0 - 3 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.0 รองลงมาคือ 4 - 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.3 และ 13 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.0 ตามลำดับ

1.7 รูปแบบการดำเนินงาน ผู้ประกอบการ และพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบ

แบบสอบถามส่วนใหญ่มีรูปแบบการดำเนินงานเป็น OEM มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 98.4 รองลงมาคือ OBM คิดเป็นร้อยละ 1.3 และ ODM คิดเป็นร้อยละ .3 ตามลำดับ

1.8 ระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการนับตั้งแต่ก่อตั้ง ผู้ประกอบการในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการนับตั้งแต่ก่อตั้งโดยเฉลี่ยเท่ากับ 10 ปี ($\bar{X} = 9.73$)

1.9 จำนวนพนักงานในกิจการ ผู้ประกอบการในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนพนักงานในกิจการโดยเฉลี่ยเท่ากับ 59 คน ($\bar{X} = 58.67$)

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน พบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.75$) โดยผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็น ในด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันมากที่สุด และเมื่อพิจารณาความคิดเห็นจำแนกในแต่ละด้าน พบว่า

2.1 ด้านการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นด้านการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อองค์การของท่านสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร เช่น การส่งเข้ารับการอบรม ศึกษาน ข้อองค์การมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการหาความรู้และเผยแพร่ความรู้ นั้น ข้อท่านเชื่อว่าการเรียนรู้ในองค์กรมีความสำคัญต่อคุณภาพขององค์กร ข้อท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ข้อท่านพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ข้อองค์การของท่านมีกระบวนการอบรมเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นและสนับสนุนให้ท่านทดลองแนวทางในการทำงานใหม่ๆ ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นและสนับสนุนให้ท่านเรียนรู้จากประสบการณ์จากตัวท่านเองและจากผู้อื่นด้วย ข้อท่านเรียนรู้และปรับปรุงความสามารถในการทำงานจากประสบการณ์ ความสำเร็จ และความล้มเหลวของท่าน ข้อเพื่อนร่วมงานของท่านสามารถพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ได้ ข้อการเรียนรู้และการอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในองค์กรของท่าน ข้อองค์การของท่านมีระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงาน/บุคลากรที่มีผลงาน

สร้างสรรค์ต่อองค์กร ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และแบ่งปันความรู้สิ่งใหม่ๆ และแบ่งปันความรู้นั้นให้แก่ท่าน ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง ข้อองค์กรของท่านให้ความสำคัญในการเลือกผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถสอนเพื่อถ่ายทอดความรู้ได้ ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะเกี่ยวข้องกับการริเริ่มในการเรียนรู้ใหม่ๆ ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนการใช้ความรู้ขององค์กรอย่างสอดคล้องกับความสามารถและเป้าหมาย ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านถูกฝึกให้สอนงานและสนับสนุนการเรียนรู้ของลูกน้อง ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทนในการรับผิดชอบกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา และข้อท่านมีอิสระที่จะใช้ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) ในการทำงาน ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.89, 3.97, 4.24, 4.31, 3.58, 3.56, 3.76, 4.00, 4.24, 3.56, 3.77, 3.76, 3.92, 4.01, 3.88, 4.04, 3.64, 3.84, 3.93, 3.87$ และ 3.93) ส่วนรายข้ออื่นพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

และพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ด้านการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว ข้อท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ ข้อท่านเชื่อว่าการเรียนรู้ในองค์กรมีความสำคัญต่อคุณภาพขององค์กร ($\bar{X} = 4.24$) ข้อท่านเรียนรู้และปรับปรุงความสามารถในการทำงานจากประสบการณ์ความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเอง ($\bar{X} = 4.24$) และข้อผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.01$) ตามลำดับ

2.2 ด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อมูลกลางในองค์กรสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ข้อท่านมักจะเห็นด้วยกับแนวคิดของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน หรือกลุ่มคนสังคม ข้อท่านมักจะวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมก่อนที่จะลงความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่ง ข้อท่านมักจะมีเหตุผลรองรับกับเรื่องที่ท่านดำเนินการอยู่เสมอ ข้อองค์กรของท่านเปิดกว้างทางด้านความคิดแก่พนักงาน โดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เพื่อการพัฒนาองค์กรเสมอ ข้อมูลกลาง

ในองค์กร มีการแสวงหาข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรเสมอ ข้อกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของท่าน ข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมักเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือซักถามในข้อสงสัยต่าง ๆ และ ข้อท่านอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ได้รับการสนับสนุนการทำงานเป็นอย่างดี ผู้ประกอบการ และ พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.91, 3.74, 3.53, 4.05, 3.82, 3.90, 3.81$ และ 3.68) ส่วนข้อองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับทักษะและความสามารถของบุคลากร น้อยกว่าระดับการศึกษาในระบบ และข้อท่านสามารถพุดจาเปิดเผยตรงไปตรงมาในเรื่องสำคัญ ในองค์กรได้ ผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิต ผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.24$ และ 3.48) ส่วนข้อบุคลากรในองค์กรของท่านยึดติดอยู่กับแนวความคิดเดิม ๆ ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคต่อการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็น อยู่ในระดับไม่เห็นด้วย ($\bar{X} = 1.82$)

และพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิต ผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็น องค์กรเพื่อการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์และมุมมองที่เปิดกว้าง ข้อท่านมักจะมีเหตุผลรองรับกับเรื่องที่ ท่านดำเนินการอยู่เสมอมากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมา คือ ข้อองค์กรของท่านเปิดกว้างทางด้าน ความคิดแก่พนักงาน โดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เพื่อการพัฒนาองค์กรเสมอ ($\bar{X} = 3.98$) และข้อบุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ($\bar{X} = 3.91$) ตามลำดับ

2.3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาด ย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นด้าน วิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ประกอบการและ พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นทุกข้ออยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.88$)

และพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิต ผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็น องค์กรเพื่อการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ข้อท่านทราบจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ได้เป็นอย่างดี มากที่สุด ($\bar{X} = 4.16$) รองลงมา คือ ข้อองค์กรของท่านมีค่านิยมหรือแนวทางใน

การจูงใจให้บุคลากรร่วมกันพัฒนา ($\bar{X} = 4.06$) และข้อท่านเห็นด้วยกับทิศทางหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.04$) ตามลำดับ

2.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อองค์การของท่านมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีม ข้อองค์การของท่านมีการจัดกิจกรรมหรือเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน ข้อองค์การของท่านมีการจัดให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันเสมอ ข้อองค์การของท่านมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ระบบสารสนเทศต่าง ๆ ในองค์การ ข้อขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นร่วมกันมักยุติด้วยความเห็นของหัวหน้างานมากกว่ามติของกลุ่ม ข้อในการประชุมสัมมนาต่าง ๆ บุคลากรแต่ละคนมักจะนำเอาความรู้ที่ตนมีอยู่หรือข้อมูลสำคัญใหม่มาเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนในที่ประชุม ข้อท่านและเพื่อนร่วมงานมักให้ความสำคัญกับการประชุม สัมมนาต่าง ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับนั้นมาประยุกต์ใช้ในงานเสมอ ข้อท่านเห็นว่าทำงานร่วมกันเป็นทีมจะส่งผลดีต่องานมากกว่าการทำงานเพียงลำพัง ข้อองค์การของท่านมีการพิจารณาให้รางวัลและลงโทษในลักษณะเป็นทีมงาน ข้อท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน และข้อพนักงานในทุกแผนกหรือหน่วยงานมีการประสานความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.81, 3.63, 3.60, 3.68, 3.55, 3.87, 3.99, 3.72, 3.93$ และ 4.02) ส่วนในรายข้ออื่นผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

และพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ข้อพนักงานในทุกแผนกหรือหน่วยงานมีการประสานความร่วมมือกันเป็นอย่างดีมากที่สุด ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมา คือ ข้อท่านเห็นว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะส่งผลดีต่องานมากกว่าทำงานเพียงลำพัง ($\bar{X} = 3.99$) และข้อท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน ($\bar{X} = 3.93$) ตามลำดับ

2.5 จำแนกตามด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มี

ความคิดเห็นด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นทุกข้ออยู่ในระดับเห็นด้วย

และพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ข้อองค์การของท่านไม่มีสินค้ามีตำหนิ หรือบริการที่ถูกปฏิเสธมากที่สุด ($\bar{X} = 4.19$) รองลงมา คือ ข้อองค์การของท่านเป็นที่ยอมรับในเรื่องของการส่งมอบตรงเวลา และคุณภาพที่เหนือกว่า ($\bar{X} = 4.12$) และข้อองค์การของท่านมีการปรับปรุงในเรื่องกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการที่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.06$) ตามลำดับ

3. ข้อมูลเพื่อวัดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นทุกข้ออยู่ในระดับเห็นด้วย

และพบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นการวัดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ข้อองค์การของท่านให้ความสำคัญในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมา คือ ข้อท่านเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรนำมาซึ่งประโยชน์ต่อองค์กรและต่อตนเองด้วย ($\bar{X} = 4.41$) และข้อผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญในเรื่องของการทำธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ($\bar{X} = 4.39$) ข้อท่านเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อความอยู่รอดและเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.39$) ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป หรือปัจจัยภูมิหลังเฉพาะบุคคล พบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย อายุ 31 – 35 ปี การศึกษาอยู่ในระดับ ปวช. มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4 – 6 ปี ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ โดยมีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง 0 – 3 ปี ซึ่งรูปแบบการดำเนินงาน เป็นลักษณะ OEM ระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการนับตั้งแต่ก่อตั้งโดยเฉลี่ย 10 ปี และมีจำนวนพนักงานในกิจการโดยเฉลี่ย 59 คน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของยุพร สุทธิรัตน์ และคณะ (2549 : 51) ได้ศึกษาการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย ร้อยละ 56.2 เพศหญิงร้อยละ 43.8 จำนวนเกินกว่าครึ่งหรือร้อยละ 77.6 มีอายุระหว่าง 20-40 ปี ร้อยละ 70.6 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานกับองค์กรที่เป็นบริษัทตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ระหว่าง 0 – 3 ปี ร้อยละ 38.5 มีตำแหน่งเป็นพนักงานร้อยละ 61.3 และมีระยะทำงานในตำแหน่งระหว่าง 3 – 6 ปี และสอดคล้องกับงานวิจัยของมานิดา ลือสาวยงศ์. (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาकारกลสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งองค์กรเป็นพนักงานขั้นต้น/กลาง และมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี เนื่องจากในปัจจุบันคนไทยนิยมเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อเพิ่มเงินเดือน หรือตำแหน่ง ทำให้อายุการทำงานในองค์กรหนึ่ง ๆ ไม่นาน และเนื่องจากว่าธุรกิจภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังเป็นธุรกิจที่ต้องการพนักงานที่ใช้แรงงานที่มีความแข็งแกร่ง อดทน จึงอาจมีความต้องการพนักงานเพศชายมากกว่าเพศหญิง และเนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่องค์กรที่มีเงินลงทุนและการจ้างงานไม่มากนัก จึงสนใจในการจ้างพนักงานที่มีการศึกษาในระดับ ปวช. ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะสูงในการทำงาน อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างแรงงานอีกด้วย

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง

ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ด้านการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว ด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการพัฒนาอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวราภรณ์ กองแก้ววัฒนกุล (2552 : 145) ได้ศึกษาการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง พบว่า ทั้งด้านการเป็นบุคคลรอบรู้โดยรวม ด้านการมีแบบแผนความคิดโดยรวม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยรวม ด้านการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวม พนักงานมีระดับปฏิบัติในระดับมาก เนื่องจากองค์กรมีโครงสร้างองค์กร การบริหารงาน และวัฒนธรรมองค์กร มีส่วนผลักดันพฤติกรรมผู้ประกอบการและพนักงานให้มีคุณลักษณะตามองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก

เมื่อจำแนกเป็นรายด้านสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ด้านความคิดเห็นด้านการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว ได้แก่ ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ท่านเชื่อว่าการเรียนรู้ในองค์กรมีความสำคัญต่อคุณภาพขององค์กร และท่านเรียนรู้และปรับปรุงความสามารถในการทำงานจากประสบการณ์ความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเอง ทำให้ทราบว่าผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาควิชาการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ให้ความสนใจในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ พร้อมทั้งมีการเรียนรู้และปรับปรุงความสามารถของตนเอง และทำให้ผู้ประกอบการและพนักงานเกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของยุพร ศุทธรัตน์ และคณะ (2549 : 53) ได้ศึกษาการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการเรียนรู้ปรับปรุงความสามารถในการทำงานจากประสบการณ์ความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองสูงสุด และสอดคล้องกับคำกล่าวของเซงกี (Senge, 1990 : 13 – 19) กล่าวว่า มีสมาชิกที่มีความเป็นเลิศ (personal mastery) สมาชิกในองค์กรจะต้องมีเป้าหมายของชีวิต ทั้งในส่วนตัว การทำงานและด้านครอบครัว จากนั้น ก็ต้องมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายนั้น ด้วยการปฏิบัติ รู้จักใช้เหตุและผล หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เป็นนิจ จนถึงสามารถใช้จิตสำนึกในการทำงาน เป็นความสามารถในการเรียนรู้ระดับสูงของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มระดับความสามารถของคนให้สูงสุดในงานที่ตนรับผิดชอบ การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ เป็นรากฐานที่สำคัญ จะเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น และเกิดความรู้รอบรู้ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะส่งผลต่อองค์กร เพราะองค์กรจะเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่มีการเรียนรู้

2.2 ด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ได้แก่ท่านมักจะมีเหตุผลรองรับกับเรื่องที่ท่านดำเนินการอยู่เสมอ องค์กรของท่านเปิดกว้างทางด้านความคิดแก่พนักงาน โดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เพื่อการพัฒนาองค์กรเสมอ และบุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ทำให้ทราบว่าผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความต้องการที่จะแสดงเหตุผลและแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ในงานที่ตนเองปฏิบัติและรับผิดชอบ รวมถึงต้องการให้องค์กรเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นต่างๆ ของพนักงาน เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

2.3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ได้แก่ท่านทราบจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี องค์กรของท่านมีค่านิยมหรือแนวทางในการมุ่งใจให้บุคลากรร่วมกันพัฒนา และท่านเห็นด้วยกับทิศทางหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้ทราบว่าการทำงานที่ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ได้ทราบถึงจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ มีผลให้ผู้ประกอบการและพนักงานมีค่านิยมหรือแนวทางในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน โดยใช้ความคิด วิเคราะห์ปัญหาที่ถูกต้อง สมเหตุสมผล ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวิสัยทัศน์ออกมาอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของเซงกี (Senge, 1990 : 13 – 19) กล่าวว่า มีตัวแบบจากภายใน (mental model) คือรูปแบบทางความคิดที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งทำให้นักแสดงพฤติกรรมแบบจำลองความคิดเริ่มต้นขึ้นด้วยการมองภาพของตนเองก่อน คือ การพยายามที่จะค้นหาตัวเองและนำมาพิจารณา รวมทั้งความสามารถที่จะรักษาสภาพการเรียนรู้และ สร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่เรากำลังค้นหา โดยใช้ความคิด วิเคราะห์ปัญหาที่ถูกต้อง สมเหตุสมผล เพื่อประเมินสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และหาวิธีการพัฒนา

2.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่พนักงานในทุกแผนกหรือหน่วยงานมีการประสานความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ท่านเห็นว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะส่งผลดีต่องานมากกว่าทำงานเพียงลำพัง และท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน ทำให้ทราบว่าผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความสามัคคี เกิดความไว้วางใจกัน สามารถทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลและหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดพลังในการปฏิบัติงาน และสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของเซงกี (Senge, 1990 : 13 – 19) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใด บุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียวใน

องค์กร ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกัน ภายในองค์กร การดำเนินการ อาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2.5 ด้านการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ได้แก่ องค์กรของท่าน ไม่มีสินค้ามีตำหนิ หรือบริการที่ถูกปฏิเสธ องค์กรของท่านเป็นที่ยอมรับในเรื่องของการส่งมอบตรงเวลา และคุณภาพที่เหนือกว่า และองค์กรของท่านมีการปรับปรุงในเรื่องกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการที่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทราบว่าผู้ประกอบการและพนักงาน ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีการพัฒนาระบบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการฐานข้อมูล การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง มีระบบการบริหารสินค้าคงคลัง และการขนส่งเป็นอย่างดี มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงมีการแก้ไขปัญหาโดยเร็ว เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด ถือได้ว่าเป็นการพัฒนากระบวนการเชิงรุกเพื่อให้องค์กรของตนเองได้เปรียบคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของเซงเก้ (Senge, 1990 : 13 – 19) ความคิดเป็นระบบ (system thinking) เป็นวินัยที่สำคัญมาก มีลักษณะคือ การพิจารณาองค์กรต้องพิจารณาในรูปแบบองค์รวมขององค์กร ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิด คือ คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดทันเหตุการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ การมองเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคตเพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

จากการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร พบว่าผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ท่านเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรนำมาซึ่งประโยชน์ต่อองค์กรและต่อตนเองด้วย ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญในเรื่องของการทำธุรกิจอย่างมีจริยธรรม และท่านเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อความอยู่รอดและเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น ทำให้ทราบว่า

ผู้ประกอบการและพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ต้องการให้องค์การของตัวเองเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของวีรวิธ มาฆะศิรินันท์ (2549 : 48 – 49) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์คาร์ด (Marquardt) ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นและไม่สามารถคงอยู่ได้หากปราศจากความเข้าใจในการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ (learning) องค์กร (organization) คน (people) ความรู้ (knowledge) และ เทคโนโลยี (technology) โดยระบบย่อยด้านองค์กร (organization subsystem) คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญมี 4 ประการ คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้าง และสอดคล้องกับ Lussier & Christopher (2004 : 445 – 447) ที่แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรแบบดั้งเดิม (เน้นประสิทธิภาพ) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (เน้นการเรียนรู้) ซึ่งสรุปได้ว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร มีการจัดโครงสร้าง องค์กรแบบแนวราบ มีการกำหนดกลยุทธ์โดยบุคลากรทุกระดับและมีการเปรียบเทียบกับ องค์กรอื่น ๆ มีการตัดสินใจแบบการกระจายอำนาจ บทบาทหน้าที่ของบุคลากรมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็น มีวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา และการสื่อสารจะมีลักษณะเป็นเครือข่ายและเปิดเผย

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ด้านความคิดเห็นด้านการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว พบว่า

1.1.1 ควรให้ความสำคัญในเรื่องการกำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนาและปรับปรุงผลงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อได้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล รวมถึงมีการฝึกอบรม หรือการฝึกทักษะ เพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้ตรงกับเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

1.1.2 ควรให้เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทดลองสิ่งใหม่ เพื่อให้พนักงานนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร

โดยมีการประเมินความเสี่ยงของผลงานใหม่ของพนักงาน เพื่อทราบถึงโอกาสที่จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้

1.1.3 ควรให้พนักงานได้เรียนรู้ความสำเร็จและความล้มเหลวของคู่แข่ง และ Supplier โดยให้พนักงานหาข้อมูลของคู่แข่ง และ Supplier จากแหล่งต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการ และยังสามารถพัฒนาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

1.1.4 ควรให้โอกาสเพื่อนร่วมงานพูดคุยข้อผิดพลาดมากขึ้น เพื่อให้ทราบถึงวิธีการป้องกันและแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจทำให้องค์กรประสบปัญหาหรือความล้มเหลวขึ้น โดยจัดการประชุมในระดับแผนกหรือหน่วยงานขึ้นเป็นระยะ ๆ เพื่อให้พนักงานได้พูดคุยแลกเปลี่ยนประเด็นต่าง ๆ แล้วเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์ และหาทางแก้ไขโดยทันที

1.1.5 ควรเพิ่มช่องทางและวิธีการสื่อสารองค์ความรู้ในองค์กร เช่น การใช้ IT เข้าประยุกต์ใช้ โดยจัดทำเป็นระบบ Intranet เพื่อเป็นการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร รวมไปถึงการลำดับชั้นในการสื่อสารโดยเป็นการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงพนักงานได้รวดเร็ว ไม่มีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซับซ้อน

1.2 ด้านวิสัยทัศน์และมุมมองที่เปิดกว้าง พบว่า ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานได้รับความรู้และความคิดใหม่ๆ ตลอดเวลา โดยให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ทั้งในและนอกองค์กร และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ ความคิดใหม่ๆ มาพัฒนาองค์กร และเป็นการสร้างจุดแข็งและความได้เปรียบให้กับองค์กร

1.3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า ควรกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แล้วทำการสื่อสารให้พนักงานได้ทราบอย่างชัดเจน รวมถึงการกำหนดแผนงานที่ต้องปฏิบัติเป็นระยะ ๆ ตั้งแต่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว อย่างชัดเจน แล้วทำการสื่อสารให้กับพนักงานได้ทราบและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้เพื่อให้ตรงกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

1.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า

1.4.1 ควรมีการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผล และหาข้อสรุปหาจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกิดขึ้น แล้วหาเครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาพนักงานร่วมกันทั้งองค์กร

1.4.2 ควรให้พนักงานได้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานสามารถเข้าใจ ปฏิบัติได้ โดยชัดเจน และควรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงานอย่าง

ต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน และทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งเอาไว้

1.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ควรมีการพัฒนาพนักงานให้เกิดความคิดในการสร้างกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้พนักงานได้สามารถกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ มาพัฒนาองค์กร ทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นผลดีต่อการเงินขององค์กรด้วย เช่น วิธีการลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย ๆ ขององค์กร วิธีการพัฒนายอดขาย วิธีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางในการจัดจำหน่าย วิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และ Supplier เป็นต้น

2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร พบว่า

2.1 ควรมีการสนับสนุนงบประมาณตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ และอื่น ๆ ตามที่พนักงานต้องการ โดยพิจารณาจากความจำเป็น เหตุผล และผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ควรมีการประชาสัมพันธ์องค์การให้เป็นที่รู้จัก และยอมรับ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เป็นการสร้างภาพลักษณ์ในทางที่ดีกับองค์การ และส่งผลต่อยอดขายขององค์กรในระยะยาวอีกด้วย

2.3 ควรปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารให้มีความทันสมัย ลดความสลับซับซ้อนในการสื่อสารลง โดยใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาประยุกต์ใช้ในงานที่ต้องการความรวดเร็ว ไม่มีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็ว ลดต้นทุน และทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันได้

2.4 ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความชัดเจน ยืดหยุ่น เหมาะสมกับธุรกิจ มีการกระจายอำนาจเพื่อให้พนักงานทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานทำงานได้คล่องตัว รู้ถึงสายการบังคับบัญชา ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา และวิธีการแก้ไข ที่จะทำให้องค์การนั้น ๆ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบก่อนและหลังการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ เพื่อทำให้ทราบถึงสาเหตุ และวิธีการพัฒนาองค์การที่แท้จริง

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในธุรกิจขนาดขนาดใหญ่' กับ
การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้ธุรกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อมได้นำมาปรับใช้ให้เหมาะสม และทำให้เกิดเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- มานิดา ลือสาขวงศ์. (2551). **ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน).** สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การตลาด). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วราภรณ์ กองแก้ววัฒนกุล. (2552 : 145). **การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง.** สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). **“การวิเคราะห์สถิติ สถิติเพื่อการตัดสินใจ.”** กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์
 กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล. **คู่มือจัดทำรายงานการประเมินตนเองตามระบบคุณภาพมหาวิทยาลัยมหิดล ระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2552**
- ชาย โพธิ์สิตา. (2550). **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ.** กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- วีระ วัฒน์ ปิ่นนิตานัย. (2543). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ซีรโปมวรรณกรรม.
- ศิริพร แยมนิล. (2553). **เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง “การจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานและการให้บริการ”**
- แก้วตา โรหิตร์ดณะ. (2549). **TQM กับความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดย่อม., ธุรกิจกับผลผลิตภาพ.**
 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- คอลลิน เจมส์ และพอร์ร่า เจอร์รี่. (2545). **องค์กรอมตะ.** แปลโดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล.
 กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์.
- ทศ ฅณนาพร. (2549). **หนทางแห่งความสำเร็จ.** เชียงใหม่: ทศบรรณ.
- โยโกตะ โคทาโร่. (2551). **บริษัทอายุยืน.** แปลโดย รังสรรค์ เลิศในสัตย์. กรุงเทพฯ
 มหานคร : ส.ส.ท.

วิทยา มานะวานิชเจริญ. (2549). **ปั้นดินให้เป็นดาว : นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการแข่งขันระดับโลก**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยุคเคชั่น.

สุธี พนาวร. (2551). **วิถีเจ้าแก้ว** : สำหรับเจ้าแก้วคู่ใหม่ที่บริหารอย่างมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร.

ยูบีซีแอลบุ๊กส์.แอนเดอร์สัน, บี. จอห์น และ ฟาร์เกอร์ฮัค, ทอม. (2549). **การวัดผลการปฏิบัติงานอธิบายได้ง่ายนิดเดียว**. แปลโดย วิทยา สุหฤทธดำรง และ ชัชชาติ รักภัยนันทชัย. กรุงเทพมหานคร: E. I. Square.

Yamane, Taro. *Statistic, AN Introductory Analysis*, 2 nd Ed . New York : Harper and Row , 1967

เจษฎา นกน้อย และคณะ. (2553). **นันทนาการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชลีพร แสงรอด. (2552) **"ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า"** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พิรพงษ์ เหลืองรุ่งทรัพย์. (2552). **"ความคิดของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)"** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

บุษก ไกยวรรณ. (2550). **การสร้างเครื่องมือวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ (2550) *วิเคราะห์ข้อมูลวิจัย 1* กรุงเทพมหานคร ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ

รัตติกร ชูตินันท์กุล. (2552). **"สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอิก้า เทคดิง (ประเทศไทย) จำกัด"** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2539). **"จิตวิทยาองค์กรอุตสาหกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลผลิต"** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (มปพ.) **องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์** กรุงเทพมหานคร Diamond in business world

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2548). **การวิจัยธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร บริษัทธรรมสาร จำกัด

สมยศ นาวิการ. (2540). **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ** กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ สถาบัน
เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549) **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ** พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพมหานคร: จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ. (2542). **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.**
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สุพานิ สฤณวานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี** พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น

Marquardt, M. (1990). **Building the Learning Organization.** New York : McGraw-Hill.

Seng, P.M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization.**
New York : Doubleday Currency.

ขงยุทธ เกษสาคร. (2547). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม** พิมพ์ครั้งที่ 6 นนทบุรี: ปันณรัชต์

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). **การวิเคราะห์สถิติ.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ภาควิชาสถิติ คณะ
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยาณี คำแดง. (2542). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยการ้องการแห่งการ
เรียนรู้ กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย.** ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์
มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. (2542). **การพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้.** ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์
มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยสถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

จิราภรณ์ โพธิ์เต็ง. (2542). **สภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านห้วยหล่อดุก
อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต
(การบริหาร การศึกษา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
ถ่ายเอกสาร.

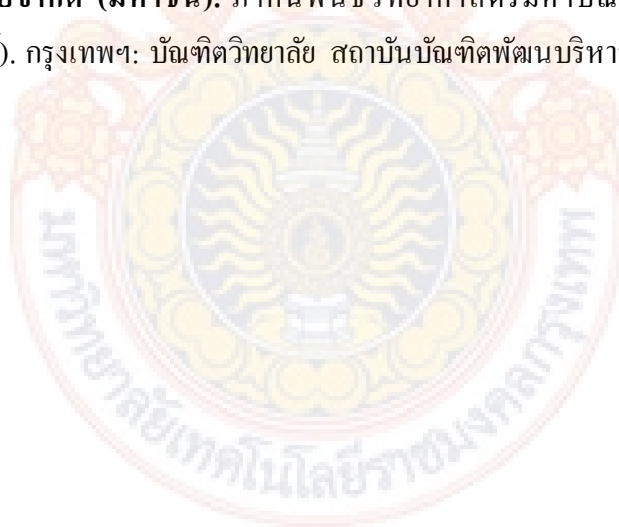
- จรรย์ พูลพานิชอุปถัมภ์. (2549). การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในพื้นที่การศึกษา
กาญจนบุรี เขต 3. สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์การจัดการ).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชวินท์ ชัมมนันทกุล. (2540). **Learning Organization (Workshop)**. สำหรับฝ่ายสนับสนุนการ
เรียนรู้ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: อินเทลลิเจนซ์แอนด์ครีเอทีวิตี.
- นันทพร โชติสุขิต. (2540). การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสาย
กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ประพันธ์ หาญกว้าง. (2538). องค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากร
มนุษย์ในองค์กรในอนาคต. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- มานิดา ลือสายวงศ์. (2551). ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กร
แห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การตลาด). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรี
นครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ราตรี ติยะพันธุ์. (2549). การศึกษาคูณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียม
ทหาร. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. (2540). การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา
ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วรภัทร ภูเจริญ. (2548). องค์กรแห่งการเรียนรู้...และการบริหารความรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ :
ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิศิษฐ์ ชูวงศ์. (2540). แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บ้านใหม่. กรุงเทพฯ : ข้าราชการ
พลเรือน.

ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ. (2546). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตาม การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. (2540). การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

สุดารัตน์ พลเจริญ; และสุวิภา ศรีพัฒนานันท์. (2546). แนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

อภันตรี รอดสุทธิ. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทาง ปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโครงการ จุลสัมพันธ์ ธนาคารไทย พาณิชย์จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.



แบบสอบถามโครงการวิจัย
การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ภาคการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนังในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย

นางสาวนวลจันทร์ ปัทพงศ์

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการวิจัยเท่านั้น ข้อมูลทุกอย่างจะเก็บไว้เป็นความลับ ขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ เพื่อประโยชน์ในการนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป หรือปัจจัยภูมิหลังเฉพาะบุคคล
เกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็น เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับการวัด
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานของท่าน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็น เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับการวัด
ความพร้อมใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม
ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป หรือปัจจัยภูมิหลัง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
เพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคำตอบ ดังนี้

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ ต่ำกว่า 20 ปี ☐ 20 – 25 ปี ☐ 26 – 30 ปี
☐ 31 – 35 ปี ☐ 36 – 40 ปี ☐ 41 – 45 ปี
☐ 46 – 50 ปี ☐ 51 – 55 ปี ☐ 56 – 60 ปี
☐ 60 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา ☐ ประถมศึกษา ☐ มัธยมศึกษาตอนต้น
☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย ☐ ปวช.
☐ ปวส. ☐ปริญญาตรี
☐ปริญญาโท ☐ อื่น ๆ ระบุ.....
4. ท่านปฏิบัติงานที่สถานประกอบการนี้มานานเท่าใด ☐ 0 – 3 ปี ☐ 4 – 6 ปี ☐ 7 – 9 ปี
☐ 10 – 12 ปี ☐ 13 – 15 ปี ☐ 16 – 18 ปี
☐ 19 – 21 ปี ☐ มากกว่า 21 ปีขึ้นไป

5. ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งใด ดังต่อไปนี้

- ☐ ผู้บริหารระดับสูง (ท่านรับผิดชอบและให้คำแนะนำการทำงาน
แก่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น)
- ☐ ผู้บริหารระดับกลาง (ท่านรับผิดชอบและให้คำแนะนำการทำงาน
แก่ผู้บริหารระดับต้น)
- ☐ ผู้บริหารระดับต้น (ท่านรับผิดชอบและให้คำแนะนำแก่พนักงาน
ในสถานประกอบการ)
- ☐ พนักงานปฏิบัติการ (ท่านรับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมาย
จากผู้บังคับบัญชา)

6. ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งในข้อ 5. มาเป็นระยะเวลาเท่าใด

- | | | |
|-------------------------------------|--|-------------------------------------|
| ☐ 0 – 3 ปี | ☐ 4 – 6 ปี | ☐ 7 – 9 ปี |
| ☐ 10 – 12 ปี | ☐ 13 – 15 ปี | ☐ 16 – 18 ปี |
| ☐ 19 – 21 ปี | ☐ มากกว่า 21 ปีขึ้นไป | |

(ข้อ 7 – 9 เฉพาะผู้บริหาร)

7. รูปแบบการดำเนินงานของสถานประกอบการของท่าน

- ☐ OEM (Original Equipment Manufacturer)
การผลิตวัตถุดิบต้นน้ำ หรือผลิตตามคำสั่งซื้อ
- ☐ ODM (Original Design Manufacturer)
การผลิตที่มีการออกแบบ ผลิตต้นแบบวัสดุ ชิ้นส่วน หรือสินค้าต่าง ๆ ตามคำสั่งซื้อ
- ☐ OBM (Original Brand Manufacturer)
การผลิตที่มีการออกแบบ ผลิตและจำหน่ายด้วยตราสัญลักษณ์ของตนเอง

8. ระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการนับตั้งแต่ก่อตั้ง โปรดระบุ.....ปี

9. จำนวนพนักงานในกิจการของท่าน โปรดระบุ.....คน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นที่เป็นจริง

ในสถานประกอบการของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว และกรุณาตอบข้อมูลให้ครบทุกข้อ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคำตอบต่อไปนี้

- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
ด้านที่ 1 การพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว (Personal Mastery)						
1. องค์กรกำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนาและปรับปรุงผลงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้						
2. องค์กรของท่านสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร เช่น การส่งเข้ารับการอบรม ศึกษาน						
3. องค์กรมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการหาความรู้และเผยแพร่ความรู้						
4. ท่านเชื่อว่าการเรียนรู้ในองค์กรมีความสำคัญต่อคุณภาพขององค์กร						
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน						
6. ท่านพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ						
7. ท่านเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของ						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
คู่แข่ง และ Supplier						
8. องค์การของท่านมีกระบวนการอบรมเพื่อการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง						
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นและสนับสนุนให้ท่าน ทดลองแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ						
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นและสนับสนุนให้ ท่านเรียนรู้จากประสบการณ์จากตัวท่านเอง และ จากผู้อื่นด้วย						
11. ท่านเรียนรู้และปรับปรุงความสามารถในการ ทำงานจากประสบการณ์ความสำเร็จและความ ล้มเหลวของท่านเอง						
12. เพื่อนร่วมงานของท่านสามารถพัฒนาแนวทางการ ทำงานใหม่และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ได้						
13. การเรียนรู้และการอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการ ทำงานในองค์กรของท่าน						
14. เพื่อนร่วมงานของท่านเต็มใจยอมรับและเรียนรู้ ความล้มเหลวจากการทำงานนั้น						
15. เพื่อนร่วมงานของท่านมีอิสระในการทดลองสิ่ง ใหม่ แม้โอกาสในการประสบความสำเร็จจะไม่สูง ก็ตาม						
16. ท่านถูกกระตุ้นให้เรียนรู้กับเพื่อนต่างแผนกเพื่อ ทำงานที่ดียิ่งขึ้น						
17. องค์การของท่านมีระบบการให้รางวัล หรือผลตอบแทนแก่พนักงาน/บุคลากร ที่มีผลงานสร้างสรรค์ต่อองค์กร						
18. ท่านได้รับสิ่งจูงใจจากการปรับปรุงทักษะและการ						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
เรียนรู้จากการทำงานเช่น ตำแหน่งที่สูงขึ้น						
19. ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตือรือร้นในการเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ และแบ่งปันความรู้ให้แก่ท่าน						
20. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้ และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง						
21. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการเลือกผู้นำที่มี วิสัยทัศน์และสามารถสอนเพื่อถ่ายทอดความรู้ได้						
22. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะเกี่ยวข้อง กับการริเริ่มในการเรียนรู้ใหม่ ๆ						
23. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนการใช้ ความรู้ขององค์กรอย่างสอดคล้องกับ ความสามารถและเป้าหมาย						
24. ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ท่านเข้ารับการอบรม เรียนรู้ในสิ่งที่ท่านสนใจและจัดทำเป็นแผนเพื่อ พัฒนาการทำงานของท่านอย่างเต็มศักยภาพ						
25. ผู้บังคับบัญชาช่วยท่านในการประยุกต์ สิ่งที่เรียนรู้ให้เข้ากับการทำงาน						
26. ผู้บังคับบัญชาของท่านถูกฝึกให้สอนงาน และสนับสนุนการเรียนรู้ของลูกน้อง						
27. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้รับรางวัล เป็นสิ่งตอบแทนในการรับผิดชอบกิจกรรม การฝึกอบรมและการพัฒนา						
28. การสื่อสารองค์ความรู้ในองค์กรของท่าน ชัดเจน รวดเร็ว และเข้าถึงจุดที่ต้องการ						
29. เพื่อนร่วมงานของท่านพูดคุยข้อผิดพลาด และมองว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้						
30. ท่านมีอิสระที่จะใช้ความรู้ขององค์กร						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
(Organizational Knowledge) ในการทำงาน						
ด้านที่ 2 ด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)						
1. บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้						
2. ท่านมักจะเห็นด้วยกับแนวคิดของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน หรือกลุ่มคนในสังคม						
3. ท่านมักจะวิเคราะห์สถานการณ์ต่างที่เกิดขึ้นในสังคมก่อนที่จะลงความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่ง						
4. ท่านมักจะมีเหตุผลรองรับกับเรื่องที่ท่านดำเนินการอยู่เสมอ						
5. บุคลากรในองค์กรของท่านยึดติดอยู่กับแนวความคิดเดิม ๆ ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคต่อการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ						
6. องค์กรของท่านเปิดกว้างทางด้านความคิดแก่พนักงาน โดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เพื่อการพัฒนาองค์กรเสมอ						
7. บุคลากรในองค์กรมีการแสวงหาข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรเสมอ						
8. กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของท่าน						
9. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับทักษะและความสามารถของบุคลากรน้อยกว่าระดับการศึกษาในระบบ						
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือซักถามในข้อสงสัยต่าง ๆ						
11. ท่านสามารถพูดจาเปิดเผยตรงไปตรงมา						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
ในเรื่องสำคัญในองค์กรได้						
12. ท่านอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ได้รับ การสนับสนุนการทำงานเป็นอย่างดี						
ด้านที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)						
1. บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมที่สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ขององค์กร						
2. ท่านทราบจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ ขององค์กรได้เป็นอย่างดี						
3. ท่านเห็นด้วยกับทิศทางหรือวิสัยทัศน์ ขององค์กร						
4. องค์กรของท่านมีค่านิยมหรือแนวทาง ในการจูงใจให้บุคลากรร่วมกันพัฒนา						
5. ท่านจะยึดมั่นวิสัยทัศน์หรือทิศทางของ องค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน						
6. องค์กรของท่านมีวิธีการในการสร้าง แรงจูงใจบุคลากรที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร						
7. องค์กรของท่านมีแนวทางการสร้าง ความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
8. วิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรเกิดจากความคิดเห็น ของบุคลากรที่ได้แสดงออกร่วมกัน						
9. องค์กรของท่านได้สร้างความเข้าใจ เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงจุดมุ่งหมาย และความคาดหวังขององค์กร						
10. องค์กรของท่านได้กำหนดแผนงานต่าง ๆ อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ขององค์กร						
11. บุคลากรแต่ละคนในองค์กรของท่าน						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
มีความกระตือรือร้นที่จะทำวิสัยทัศน์ ขององค์กรให้เป็นจริง						
12. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะตรวจสอบ นโยบายขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ วิสัยทัศน์และจุดประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน						
13. ผู้บังคับบัญชาของท่านกระจายอำนาจ การบริหารงาน และแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ กับพนักงาน						
14. ท่านทราบว่างานของท่านมีความสำคัญ และมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร						
ด้านที่ 4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)						
1. องค์กรของท่านมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีม						
2. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรม หรือเวที เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ร่วมกัน						
3. องค์กรของท่านมีการจัดให้บุคลากรที่มี ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันเสมอ						
4. องค์กรของท่านมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้						
5. ระบบสารสนเทศต่าง ๆ ในองค์กร สามารถเข้าถึง และใช้การได้โดยสะดวก						
6. องค์กรได้คำนึงถึงบุคลากรส่วนน้อย และได้นำความคิดเห็นไปใช้ในการพัฒนา องค์กรตามสมควร						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
7. หากเพื่อนร่วมงานของท่านมีปัญหาในการทำงาน หรือขาดความเข้าใจในงานนั้น ๆ บุคลากรท่านอื่นที่มีความรู้ ความเข้าใจที่ดีกว่าจะมาอธิบายหรือแนะนำเพื่อนร่วมงานที่กำลังประสบปัญหานั้น ๆ เสมอ						
8. ข้อขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นร่วมกัน มักยุติด้วยความเห็นของหัวหน้างาน มากกว่ามติของกลุ่ม						
9. ในการประชุมสัมมนาต่าง ๆ บุคลากรแต่ละคน มักจะนำเอาความรู้ที่ตนมีอยู่ หรือข้อมูลสำคัญใหม่มาเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนในที่ประชุม						
10. ท่านและเพื่อนร่วมงานมักให้ความสำคัญกับการประชุม สัมมนาต่าง ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับนั้นมาประยุกต์ใช้ในงานเสมอ						
11. ท่านเห็นว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะส่งผลดีต่องานมากกว่าการทำงานเพียงลำพัง						
12. องค์กรของท่านมีการพิจารณาให้รางวัลและลงโทษในลักษณะเป็นทีมงาน						
13. วัฒนธรรมองค์การของท่านเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม						
14. ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน						
15. พนักงานในทุกแผนกหรือหน่วยงานมีการประสานความร่วมมือกันเป็นอย่างดี						
ด้านที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)						
1. องค์กรของท่านได้มีการจัดทำฐานข้อมูลในการ						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
บริหารงานไว้เป็นอย่างดี เช่น มีการวางแผน อัตรากำลังหรือจำนวนบุคลากรไว้ล่วงหน้าอย่าง เหมาะสม						
2. องค์กรของท่านได้นำข้อมูลพื้นฐานมาใช้ในการ กำหนดนโยบายด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ด้านการ พัฒนาบุคลากร เป็นต้น						
3. นโยบายหรือการตัดสินใจต่าง ๆ ในองค์กรที่กระทำ บนพื้นฐานข้อมูลนั้น ๆ ช่วยให้ การทำงานของท่านมีคุณภาพมากขึ้น						
4. องค์กรของท่านได้มีการปฏิบัติงาน และแก้ไข ปัญหาโดยยึดตามเป้าหมายที่วางไว้						
5. ท่านสามารถนำข้อมูลสถิติขององค์กรมาใช้ ในการจัดทำโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง						
6. การแก้ปัญหาหรือพัฒนาระบบงาน มักจะทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ หรือผลกระทบในด้านต่าง ๆ ต่อองค์กรเสมอ						
7. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการ คัดเลือกบุคลากรใหม่ให้เหมาะสมกับองค์กร และพนักงานที่มีอยู่เดิม						
8. องค์กรของท่านมีการวัดประสิทธิภาพงาน โดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง						
9. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงในเรื่อง กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการที่เป็น ทางการอย่างต่อเนื่อง						
10. องค์กรของท่านเป็นที่ยอมรับในเรื่องของ การส่งมอบตรงเวลาและคุณภาพที่เหนือกว่า						
11. องค์กรของท่านไม่มีสินค้ามีตำหนิ หรือ						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
บริการที่ถูกปฏิเสธ (zero-reject rate)						
12. องค์กรของท่านมีผลการดำเนินงาน ทางการเงินดีกว่าคู่แข่ง						
13. องค์กรของท่านสามารถที่จะเพิ่มส่วนแบ่ง ทางการตลาดทุกปี						

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อวัดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นที่เป็นจริง
ในสถานประกอบการของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว และกรุณาตอบข้อมูล
ให้ครบทุกข้อ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคำตอบต่อไปนี้

- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
1. ท่านทราบว่าองค์กรของท่านเป็นที่ยอมรับ ในตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม						
2. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการ ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า						
3. ท่านมีข้อมูลและรู้เกี่ยวกับ (รู้จัก) ลูกค้า ของท่านเป็นอย่างดี						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นอย่างดี						
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญในเรื่องของการทำธุรกิจอย่างมีจริยธรรม						
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น						
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นอันดับแรกก่อนการพัฒนาในด้านอื่น ๆ						
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความกระตือรือร้นและยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ ของพนักงานเพื่อนำไปปฏิบัติ						
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับในความสามารถและเชื่อถือว่าไว้วางใจในการทำงานของท่าน						
10. ท่านได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ และอื่นๆเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพจากผู้บังคับบัญชา						
11. องค์กรของท่านมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความก้าวหน้าอยู่เสมอ						
12. ท่านเปิดเผยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น						
13. องค์กรของท่านมีระบบการติดต่อสื่อสาร						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
ที่มีประสิทธิภาพและชัดเจน						
14. ทักษะและความสามารถของท่าน เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ						
15. ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำอยู่ เป็นงานที่มี ความท้าทายความสามารถของท่าน						
16. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีทักษะ ในการ ทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นอย่างดี						
17. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถคาดการณ์ และตอบสนองต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อย่างเหมาะสม						
18. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บังคับบัญชา ของท่าน สามารถสื่อสารให้พนักงาน ได้เข้าใจเสมอ						
19. ท่านเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การนำมาซึ่ง ประโยชน์ต่อองค์กรและต่อตนเองด้วย						
20. เมื่อผลการดำเนินงานขององค์กรของท่าน มีกำไร องค์กรได้ให้ผลตอบแทนที่ดี แก่พนักงาน						
21. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญ ต่อความพอใจและความสุขในการทำงาน พนักงาน						
22. โครงสร้างขององค์กรของท่าน ช่วยให้การทำงานของท่านง่ายขึ้น						
23. ท่านเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อความอยู่รอด และเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น						
24. องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีที่ช่วย						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
สนับสนุนการทำงานของท่าน เช่น คอมพิวเตอร์ และเครื่องมือต่าง ๆ						
25. ท่านรู้สึกมั่นใจและมีคุณค่าที่ทำงาน ในองค์กรแห่งนี้						

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ความคิดเห็นอื่น ๆ และข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างสูง

ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามคืนภายในวันที่

และขอได้โปรดกรอก ชื่อ – นามสกุล และที่อยู่ บริเวณด้านล่างนี้
เพื่อผู้วิจัยจะได้ส่งของที่ระลึกไปให้

ชื่อ – นามสกุล

ที่อยู่

.....

รหัสไปรษณีย์

ประวัติผู้วิจัย

1. นางสาวนวลจันทร์ ปัทพงค์

MISS NUANJAN PATTAPONGS

2. หมายเลขบัตรประจำตัวประชาชน

3. ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ประจำสาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ

4. หน่วยงานที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ

เลขที่ 878 ถนนอาคารสงเคราะห์ แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์: 02 287 9600 ต่อ 2228 โทรสาร: 02 2863596

(E-MAIL): NUANJAN.P@RMUTK.AC.TH

5. ประวัติการศึกษา

ปีจบการศึกษา	ระดับการศึกษา	ชื่อย่อปริญญา	สาขาวิชา	ชื่อสถาบันการศึกษา
2523	อนุปริญญา	ปวส.	เลขานุการ	วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเทคนิคกรุงเทพ
2528	ปริญญาตรี	บธ.ป.	วิทยาการจัดการ	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2544	ปริญญาโท	บธ.ม.	การจัดการ	มหาวิทยาลัยรามคำแหง