

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตการศึกษา “องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจในองค์กร ของกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยผู้ศึกษาได้ทำการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบความยืดหยุ่นทางจิตใจจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน กลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาระดับอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจของบุคลากร กลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยพิจารณาจาก ตัวแปรต้น และตัวแปรตามนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์กร และอายุการทำงานในองค์กร โดยมีลักษณะเป็นคำตอบแบบเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในกรุงเทพมหานคร เป็นคำถามแบบปลายปิด (close-ended response question) โดยมีจำนวนข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 25 ข้อ สำหรับในส่วนนี้เป็นแบบสอบถามปลายปิด เป็นข้อความเชิงบวก (positive) ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบ multiple rating list scale

questions และเป็นระดับการวัดข้อมูลแบบอันตรภาคชั้น (interval scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้ 5 หมายถึงเห็นด้วยมากที่สุด 4 หมายถึงเห็นด้วยมาก 3 หมายถึงเห็นด้วยปานกลาง 2 หมายถึงเห็นด้วยน้อย 1 หมายถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดความยืดหยุ่นทางจิตใจ โดยใช้คำถามแบบปลายปิด (close-ended response question) โดยมีจำนวนข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 15 ข้อ สำหรับในส่วนนี้เป็นแบบสอบถามปลายปิด เป็นข้อความเชิงบวก (positive) ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบ multiple rating list scale questions และเป็นระดับการวัดข้อมูลแบบอันตรภาคชั้น (interval scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้ 5 หมายถึงมากที่สุด 4 หมายถึงมาก 3 หมายถึงปานกลาง 2 หมายถึงน้อย 1 หมายถึงน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 4** ข้อเสนอแนะเป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การมีความยืดหยุ่นทางจิตใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไป

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม รวมจำนวนทั้งหมด 382 คน หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one way analysis of variance: ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจในองค์กรของพนักงานกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบสมมติฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจในองค์กรของพนักงานกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่นำมาคำนวณหาค่าจะใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคำนวณหา ค่าความถี่ (frequencies) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard division) เพื่อศึกษาลักษณะทั่วไปของกลุ่มประชากร โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบ one way analysis of variance: ANOVA และการเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี least-significant different และใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจในองค์กรของพนักงานกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร

## สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย พนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 382 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 67.9 เป็นเพศชายร้อยละ 32.1 และเพศทางเลือก/ไม่ระบุ ร้อยละ 2.9 ตามลำดับ ด้านอายุผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุ 36 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.0 อายุ 26 - 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.4 อายุ 46 - 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.8 อายุ 56 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 4.2 และอายุ 18 - 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.7 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 42.2 ต่ำกว่าหรือเทียบเท่า ม.6 คิดเป็นร้อยละ 38.2 และ อนุปริญญา/ ปวส คิดเป็นร้อยละ 17.5 ตามลำดับ

ด้านตำแหน่งงานในองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 61.0 หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 30.9 ผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไป/ผู้บริหารระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 8.1 ตามลำดับ

ด้านอายุงานในองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุงาน 6 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 44.2 อายุงาน 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.4 และอายุงานต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.4 ตามลำดับ

2. ผลการวิจัยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร ผลการสำรวจค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างนั้นเห็นด้วยกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.71$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับด้านการเรียนรู้เป็นทีมเป็นอันดับหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.84$ ) รองลงมา คือ ด้านการมีความคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.75$ ) อันดับสาม คือด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.72$ ) อันดับสี่ คือ ด้านการเป็นผู้มีแบบแผนทางความคิด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.64$ ) และ อันดับห้า คือ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.60$ ) ตามลำดับ

2.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 2.60$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่าอันดับแรก คือ ในหน่วยงานของท่าน พนักงานมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.81$ ) อันดับสอง คือ ในหน่วยงานของท่าน พนักงานช่วยเหลือกันในการเรียนรู้งาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.79$ ) อันดับสามคือ ในหน่วยงานของท่านมีการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้ตรงกับงานที่ทำ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 2.58$ ) อันดับทีี่สี่คือ ในหน่วยงานของท่าน พนักงานมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือวิธีการอื่นๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 2.43$ ) และอันดับที่ห้าคือ ในหน่วยงานของท่าน พนักงานได้รับการจัดสรรเวลาเพื่อการเรียนรู้งาน การฝึกอบรมทักษะในการทำงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 2.41$ ) ตามลำดับ

2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการเป็นผู้มีแบบแผนทางความคิด โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.64$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่าอันดับแรก คือ ในหน่วยงานของท่าน มีการคำนึงถึงผลดี - ผลเสีย ในแต่ละแนวทางการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 2.83$ ) อันดับสอง คือ ในหน่วยงานของท่าน มีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.65$ ) อันดับสามคือ ในหน่วยงานของท่าน พนักงานมีการรับฟัง ขอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ปรับความคิดของตนเองให้เข้ากับผู้อื่นได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ กับในหน่วยงานของท่าน มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 2.60$ ) และอันดับสี่ คือ ในหน่วยงานของท่าน มีการปรับรูปแบบ วิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติงานของตนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 2.49$ ) ตามลำดับ

2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่าอันดับแรก คือ ท่านปฏิบัติงานโดยยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.99$ ) อันดับสอง คือ ท่านรับรู้และเข้าใจภาพขององค์กรที่มุ่งหวังจะให้เป็นไปได้

อนาคต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.76$ ) อันดับสาม คือ ในหน่วยงานของท่าน มีการกำหนดทิศทางขององค์กร กับ ท่านเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพราะวิสัยทัศน์มีความชัดเจน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.64$ ) และอันดับสี่ คือ ในหน่วยงานของท่าน พนักงานมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 2.58$ ) ตามลำดับ

2.4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.84$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่าอันดับแรก คือ ในหน่วยงานของท่าน มีการประชุมหารือ เพื่อแก้ปัญหาาร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.11$ ) อันดับสอง คือ ในหน่วยงานของท่าน ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง  $\bar{x} = 2.92$  อันดับสาม คือ ในหน่วยงานของท่าน ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.43$ ) อันดับสี่ คือ ในหน่วยงานของท่าน พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนความคิดให้สอดคล้องตามมติของทีมหรือตามผลที่ได้จากข้อมูลจากข้อเท็จจริง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.61$ ) และอันดับห้า คือ ในหน่วยงานของท่าน ทีมงานมีอิสระที่จะปรับเป้าหมายได้ตามที่จำเป็น ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 2.58$ ) ตามลำดับ

2.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีความคิดอย่างเป็นระบบโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่าอันดับแรก คือ ในหน่วยงานของท่าน มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอนและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.88$ ) อันดับสอง คือ ในหน่วยงานของท่าน พนักงานทราบถึงขั้นตอนการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.81$ ) อันดับสาม คือ ในหน่วยงานของท่าน มีการตัดสินใจโดยใช้หลักฐานจากข้อเท็จจริง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.78$ ) และอันดับสี่ คือ ในหน่วยงานของท่าน กำหนดขอบเขตของระบบงาน และเวลาในการทำงานให้เหมาะสมและชัดเจน กับ ในหน่วยงานของท่าน มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.63$ ) ตามลำดับ

3. ผลการวิจัยระดับความยืดหยุ่นทางจิตใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.26$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความยืดหยุ่นทางจิตใจ เป็นอันดับแรก คือด้านการจัดการปัญหา กับ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.27$ ) รองลงมา คือ ด้านกำลังใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.24$ )

3.1 ความยืดหยุ่นทางจิตใจ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.27$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่าอันดับแรก คือ ในช่วงที่ยากลำบาก ท่านอดทนและแข็งแกร่งขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.71$ ) อันดับสอง คือ ท่านไม่นำเรื่องในอดีตที่เลวร้ายกลับมาคิดซ้ำๆ เพื่อเป็นความกังวล แต่ในทางกลับกันท่านนำมันมาเป็นบทเรียนเพื่อปรับปรุง ป้องกัน และแก้ไข มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.77$ ) อันดับสาม คือ ท่านสามารถที่จะเข้าใจได้ เมื่อสิ่งต่างๆ ไม่เป็นไปอย่างที่คาดหวังไว้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.19$ ) และ อันดับสี่ คือ เมื่อท่านรู้สึกกดดันจากเรื่องงานหรือจากปัญหา สถานการณ์ต่างๆ ท่านสามารถมีวิธีผ่อนคลายตนเองได้ กับ เมื่อท่านรู้สึกกดดันจากเรื่องงานหรือจากปัญหาสถานการณ์ต่างๆ ท่านสามารถมีวิธีผ่อนคลายตนเองได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.09$ ) ตามลำดับ

3.2 ความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านกำลังใจโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.24$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่าอันดับแรก คือ เมื่อพบปัญหาไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว ท่านเชื่อเสมอว่ามีทางออกให้ผ่านพ้นไปได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.35$ ) อันดับสอง คือ เมื่อมีเรื่องแยๆ หรือข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในงานที่ทำ ท่านบอกตัวเองเสมอว่า ท่านสามารถทำให้ดีกว่านี้ได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.34$ ) อันดับสาม คือ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับงานที่ท่านทำ ท่านมั่นใจว่าจะสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ให้ผ่านไปได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.20$ ) อันดับสี่ คือ ท่านรู้สึกโชคดีที่มีคนรอบข้างคอยเป็นกำลังใจในเวลาที่ปัญหาทั้งในการทำงานและปัญหาส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.78$ ) และ อันดับห้า คือ เมื่อมีปัญหาเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัว ท่านมีคนรอบข้างที่ฟังพา ให้คำปรึกษาได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.12$ ) ตามลำดับ

3.3 ความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านการจัดการปัญหาโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.27$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่าอันดับแรก คือ ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานที่ทำให้สำเร็จจุดลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.36$ ) อันดับสอง คือ ประสบการณ์จากการทำงานและการใช้ชีวิตที่ผ่านมา ทำให้ท่านมั่นใจว่าจะสามารถรับมือกับปัญหาต่างๆ ได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.32$ ) อันดับสาม คือ ท่านมักจะหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.32$ ) อันดับสี่ คือ เมื่อเกิดปัญหาที่ท่านไม่สามารถแก้ไขได้ ท่านจะหาคนที่จะให้คำแนะนำได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.66$ ) และอันดับห้า คือ ท่านรู้วิธีที่จะรับมือหากเกิดปัญหาขึ้นในการทำงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ทำ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.16$ ) ตามลำดับ

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการศึกษาวิจัย สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในองค์กร อายุงานในองค์กรที่แตกต่างกันของพนักงานกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในกรุงเทพมหานคร จะมีความยึดหยุ่นทางจิตใจที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อความยึดหยุ่นทางจิตใจ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อความยึดหยุ่นทางจิตใจ แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อความยึดหยุ่นทางจิตใจแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งในองค์กรที่แตกต่างกัน มีผลต่อความยึดหยุ่นทางจิตใจแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุงานในองค์กรที่แตกต่างกัน มีผลต่อความยึดหยุ่นทางจิตใจแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างน้อยประการใด ประการหนึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกกับความยึดหยุ่นทางจิตใจในด้านต่างๆของพนักงานกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 2.1 ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การมีแบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการมีความคิดอย่างเป็นระบบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยึดหยุ่นทางจิตใจในองค์กรโดยรวม ของกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีระดับความสามารถในการอธิบายอยู่ที่ร้อยละ 56 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยึดหยุ่นทางจิตใจโดยรวมของพนักงานกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร โดยเรียงจากมากไปน้อยดังนี้ คือ อันดับหนึ่ง การเรียนรู้เป็นทีม(B= 0.28) อันดับสอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (B= 0.22) อันดับสาม การมีแบบแผนทางความคิด (B= 0.14) อันดับสี่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม(B= 0.07) และอันดับห้า การมีความคิดอย่างเป็นระบบ(B= -0.03) เป็นลำดับสุดท้าย

สมมติฐานที่ 2.2 ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การมีแบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการมีความคิดอย่างเป็นระบบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ของพนักงานกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีระดับความสามารถในการอธิบายอยู่ที่ร้อยละ 55 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจของพนักงานในองค์กรด้านความมั่นคงทางอารมณ์ของกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปโดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับหนึ่ง การเรียนรู้เป็นทีม ( $B=0.45$ ) อันดับสอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $B=0.23$ ) อันดับสาม การมีวิสัยทัศน์ร่วม ( $B=0.14$ ) อันดับสี่ การมีแบบแผนทางความคิด ( $B=0.10$ ) และอันดับห้า การมีความคิดอย่างเป็นระบบ ( $B= -0.09$ ) เป็นลำดับสุดท้าย

สมมติฐานที่ 2.3 ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การมีแบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการมีความคิดอย่างเป็นระบบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจ ด้านกำลังใจ ของพนักงานกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีระดับความสามารถในการอธิบายอยู่ที่ร้อยละ 42 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจของพนักงานในองค์กรด้านกำลังใจ ของกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับหนึ่ง การเรียนรู้เป็นทีม ( $B=0.25$ ) อันดับสอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $B=0.16$ ) อันดับสาม การมีแบบแผนทางความคิด ( $B=0.12$ ) อันดับสี่ การมีความคิดอย่างเป็นระบบ ( $B=0.05$ ) และอันดับห้า การมีวิสัยทัศน์ร่วม ( $B= -0.03$ ) เป็นลำดับสุดท้าย

สมมติฐานที่ 2.4 ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การมีแบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการมีความคิดอย่างเป็นระบบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจในองค์กร ด้านการจัดการกับปัญหา ของพนักงานกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีระดับความสามารถในการอธิบายอยู่ที่ร้อยละ 47 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจ ด้านการจัดการกับปัญหาของพนักงานกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร โดยเรียง



จากมากไปน้อย ดังนี้คือ อันดับหนึ่งการมีแบบแผนทางความคิด ( $B=0.28$ ) อันดับสอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $B=0.24$ ) อันดับสาม การมีวิสัยทัศน์ร่วม ( $B=0.03$ ) อันดับสี่ การเรียนรู้เป็นทีม ( $B=0.14$ ) และ อันดับห้า การมีความคิดอย่างเป็นระบบ ( $B= -0.06$ ) ตามลำดับ

### การอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจในองค์กร ของกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1 :** ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในองค์กร อายุงานในองค์กรที่แตกต่างกันของพนักงานกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร จะมีความยืดหยุ่นทางจิตใจที่แตกต่างกัน

**เพศ** พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกัน มีความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ด้านกำลังใจ และด้านการจัดการกับปัญหา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชนาฏ ธรรมขัน และบุรณี กาญจนถวัลย์ (2557, น. 450-452) ซึ่งได้ทำการวิจัยศึกษา พลังสุขภาพจิตและปัจจัยที่เกี่ยวข้องของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมกระดาษ ในจังหวัดนครปฐม ที่พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายมีคะแนนเฉลี่ย พลังสุขภาพจิตสูงกว่าเพศหญิง ซึ่งข้อค้นพบไปสอดคล้องกับแนวความคิดเรื่องทฤษฎีสถิตีม้าด้านเพศ ของ Bem (Gender Schema Theory) ที่กล่าวว่าเพศชายเป็นผู้ที่มีความกล้าหาญ ฉลาด เป็นที่คาดหวังของสังคม ซึ่งมักคาดว่าเพศชายจะต้องมีความเป็นผู้นำครอบครัวแต่เพียงฝ่ายเดียว ต้องทำงานนอกบ้านเพื่อหาเลี้ยงครอบครัว ส่วนเพศหญิงเป็นผู้ที่มีความอ่อนแอ สังคมมักคาดหวังว่า จะต้องทำงานบ้าน อบรมบุตร ต้องเชื่อฟังสามี แต่ในสังคมปัจจุบันเพศหญิงมีการออกไปทำงานนอกบ้านมากขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้นทั้งในหน้าที่การงานและครอบครัว ซึ่งจะเห็นได้จากในหลายองค์กรที่ผู้นำองค์กรเป็นเพศหญิง จากปัจจัยทางสังคมเหล่านี้อาจทำให้เพศหญิงมีความเข้มแข็งและมีความยืดหยุ่นทางจิตใจที่มากขึ้น

**อายุ** พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ มีผลต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ด้านกำลังใจ และด้านการจัดการกับปัญหา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชนาฏ ธรรมขัน และบุรณี กาญจนถวัลย์ (2557, น. 450-452) ซึ่งได้ทำการวิจัยศึกษา พลังสุขภาพจิตและปัจจัยที่เกี่ยวข้องของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม

กระดาษ ในจังหวัดนครปฐม พบว่าอายุที่สูงขึ้นมีความสอดคล้องกับค่าคะแนนพลังสุขภาพจิตที่สูงขึ้นทั้ง 3 ด้าน ทั้งในด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ด้านกำลังใจ และด้านการจัดการกับปัญหา

**ระดับการศึกษา** พบว่าระดับการศึกษา มีผลต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ด้านกำลังใจ และด้านการจัดการกับปัญหา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตำแหน่งงานในองค์กร** พบว่าตำแหน่งงานในองค์กร มีผลต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจ ด้านกำลังใจ และด้านการจัดการกับปัญหา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**อายุงานในองค์กร** พบว่าอายุงานในองค์กร มีผลต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการศึกษาพบว่ายังไม่มีการวิจัยที่สนับสนุนสมมติฐาน ด้านปัจจัยส่วนบุคคลทั้งสามด้านข้างต้น ซึ่งผู้วิจัยมองว่า ไม่ว่าจะเป็ระดับการศึกษาที่สูงกว่า ตำแหน่งงานที่สูงกว่า และอายุงานในองค์กรที่มากกว่าจะมีความเป็นไปได้ว่าบุคคลนั้นจะมีความยืดหยุ่นทางจิตใจที่มากกว่า เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นผ่านประสบการณ์การใช้ชีวิต การทำงาน สถานการณ์ต่างๆ มีความรับผิดชอบที่มากขึ้น มีการเรียนรู้ในการดำเนินชีวิต การแก้ปัญหา ได้ดีกว่าบุคคลที่มีระดับการศึกษาน้อยกว่า ตำแหน่งงานและอายุงานน้อยกว่า แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านอื่นๆด้วยเช่นกัน เช่นการอบรมเลี้ยงดู พื้นฐานครอบครัว สังคมที่แวดล้อม เพื่อน เรื่องราวในชีวิต เป็นต้น

**สมมติฐานที่ 2 :** ปัจจัยด้านองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างน้อยประการใดประการหนึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกกับความยืดหยุ่นทางจิตใจในด้านต่างๆของพนักงานกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านความมั่นคงทางอารมณ์ : ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การมีแบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการมีความคิดอย่างเป็นระบบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ของพนักงานกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีระดับความสามารถในการอธิบายอยู่ที่ร้อยละ 55 ซึ่งการที่พนักงานในองค์กรมีความยืดหยุ่นทางจิตใจ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ในองค์กรนั้นๆจะมีการเรียนรู้เป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ การมีวิสัยทัศน์ร่วม ตามลำดับ

2. ความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านกำลังใจ : ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การมีแบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการมีความคิดอย่างเป็นระบบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจ ด้านกำลังใจ ของพนักงาน

กลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีระดับความสามารถในการอธิบายอยู่ที่ร้อยละ 42 ซึ่งการที่พนักงานในองค์กรมีความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านกำลังใจ ในองค์กรนั้นๆจะมีการเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยอีกร้อยละ 58 มาจากปัจจัยด้านอื่นๆ เช่นการอบรมเลี้ยงดู พื้นฐานครอบครัว ความสัมพันธ์กับสมาชิกในครอบครัว ความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร เป็นต้น

3. ความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านการจัดการกับปัญหา : ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การมีแบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการมีความคิดอย่างเป็นระบบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจในองค์กรด้านการจัดการกับปัญหาของพนักงานกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีระดับความสามารถในการอธิบายอยู่ที่ร้อยละ 47 ซึ่งการที่พนักงานในองค์กรมีความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านการจัดการกับปัญหา ในองค์กรนั้นๆจะมีการมีแบบแผนทางความคิด และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยอีกร้อยละ 53 อาจมาจากปัจจัยด้านอื่นๆ เช่นภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรในการถ่ายโอนความรู้ สภาพแวดล้อมด้านต่างๆ สถานการณ์ต่างๆ รวมไปถึงพื้นฐานครอบครัว การอบรมเลี้ยงดู เป็นต้น

ซึ่งการศึกษาถึงปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจในองค์กรนั้น ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Morgana Hodliffe (2014, p. 46) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง The development and validation of the employee resilience scale (EmpRes) : The conceptualization of a new model พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ (learning culture) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจของพนักงานในองค์กร

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wessam Ahmed Elsayed, Asmaa Mustafa Abdel-ghani (2020, p. 494) ซึ่งได้ศึกษาและทำการวิจัยในหัวข้อ Learning organization and its influence on organization's resilience and creativity in Mansoura Oncology Center พบว่า การเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจของพนักงานในองค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jessica Kate Bishop (2020, p. 30-31) ที่ทำการวิจัยเรื่อง Organizational learning culture : The relationship to employee well-being and employee resilience พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ การเรียนรู้ภายในองค์กรด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจของพนักงานในองค์กร

## ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจขององค์กรของกลุ่มบริษัทผลิตและส่งออกรองเท้าและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในกรุงเทพมหานคร” จากข้อค้นพบดังกล่าวผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. พัฒนาและยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากระดับปานกลางให้อยู่ในระดับที่มากขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการสร้างช่องทางที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลากร โดยผู้ที่มีอายุงานประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าจะมีความรู้และทักษะด้านเทคนิคการผลิตในผลิตภัณฑ์ของบริษัท ในขณะที่เดียวกันพนักงานรุ่นใหม่ซึ่งมีทักษะด้านเทคโนโลยี แนวคิดใหม่ๆ ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ การฝึกอบรมจากภายนอก เพื่อให้เกิดโอกาสในการหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์ทักษะร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกและการแข่งขัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทางความคิดที่เป็นระบบ มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมจะเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงถือเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในอันดับต้นๆขององค์กรสมัยใหม่ที่จะก้าวสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนกระบวนการบริหารอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. นอกเหนือจากการได้มาซึ่งกระบวนการการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดังข้อข้างต้นแล้ว การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้องค์กรจะมีพนักงานที่มีความสามารถ มีทักษะทั้งทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานและการมีความยืดหยุ่นทางจิตใจ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ด้านกำลังใจ ด้านการจัดการกับปัญหา ซึ่งพนักงานในองค์กรจะสามารถปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดีและรวดเร็ว ซึ่งในปัจจุบันหลายๆองค์กรมีการกล่าวถึง ทักษะด้านความยืดหยุ่นทางจิตใจกันอย่างแพร่หลาย เพราะเป็นอีกหนึ่งทักษะ ความสามารถที่มีความสำคัญอันดับต้นๆเช่นกัน

3. องค์กรควรมีการจัดฝึกอบรมโดยเป็นการร่วมมือกันระหว่างหัวหน้าแผนกและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มเติมทักษะความรู้ความสามารถให้กับกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 1 ปี โดยมีการติดตามผลการปฏิบัติการ มีการมอบหมายงาน การให้คำแนะนำ ให้รางวัล คำชมเชยเมื่อพนักงานมีความเข้าใจในการและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

4. จากผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจโดยรวมของพนักงานคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งพิจารณาจากผลการวิจัยพบว่าด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับน้อย โดยพิจารณาจากข้อคำถามจะพบว่า ทางองค์กรควรจัดสรรเวลา ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมที่ตรงกับหน้าที่ พัฒนาความรู้ความสามารถ เพิ่มพูนทักษะในงานให้มีความชำนาญมากขึ้น อย่างต่อเนื่อง มีการติดตามผลอย่างเป็นระบบ

5. พิจารณาปัจจัยด้านอื่นที่ไม่ได้นำมาวิจัยซึ่งอาจมีผลต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจของพนักงานในองค์กร เช่น วัฒนธรรม ทัศนคติ และโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น โดยเปลี่ยนวัตถุประสงค์และรูปแบบ จากที่ให้ความสนใจในเนื้องานและผลิตผล ควรให้ความสนใจกับการเรียนรู้พัฒนาไปพร้อมกัน เช่นการกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้า โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ให้มีการถ่ายโอนความรู้อย่างเป็นระบบการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่น โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะเชิงบังคับให้สมาชิกจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ การให้อำนาจกับสมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึงผู้จัดการ พนักงาน หน่วยงาน หน่วยงานธุรกิจ โดยให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงาน โดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีความสามารถเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในศักยภาพของตัวเอง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในงานวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลหรือตัวแปรในด้านอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้ที่อาจมีผลต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจของแต่ละบุคคล เช่น ปัจจัยด้านพื้นฐานครอบครัว สังคมหรือสิ่งแวดล้อมที่อาศัย ประสบการณ์ หรือสถานการณ์ต่างๆ

2. ในงานวิจัยครั้งต่อไป ควรจะมีการเสริมด้วยการทำงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกที่มากขึ้นจากพนักงานในองค์กร

3. ในงานวิจัยครั้งต่อไป ควรจะขยายขอบเขตของปัจจัยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านอื่นๆ ที่อาจเอื้อต่อการมีอิทธิพลเชิงบวกกับความยืดหยุ่นทางจิตใจ เช่นภาวะผู้นำขององค์กร รวมทั้งความเชื่อมั่นในความสามารถตน (self-efficacy) ซึ่งอาจช่วยพัฒนาความยืดหยุ่นทางจิตใจของบุคคลได้

4. ในงานวิจัยครั้งต่อไป อาจพิจารณาข้อคำถามให้เข้าใจง่าย กระชับ มีการเพิ่ม ปรับเปลี่ยนข้อคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นจากผู้ตอบแบบสอบถาม