



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)
ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรม	จิตวิทยา
สาขา	ภาควิชา

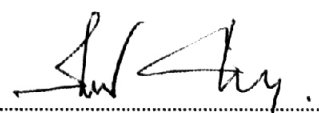
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

The Relationship between Leadership, Achievement Motivation, Organization Culture
and Learning Organization of Employees in The Siam Commercial Bank Public
Company Limited

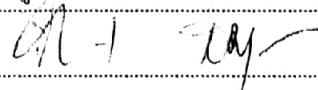
นามผู้วิจัย นางสาวสุรณัฐนา วรสุนทรารมณ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

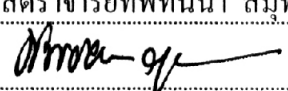
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค.)

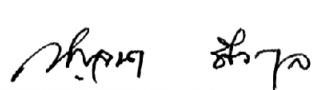
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพทินนา สมทรานนท์, Ph.D.)

หัวหน้าภาควิชา


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิชญ์วัลย์ สุรินยา, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว


(รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 2 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2551

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

The Relationship between Leadership, Achievement Motivation, Organization Culture and Learning
Organization of Employees in The Siam Commercial Bank Public Company Limited

โดย

นางสาวสุรัญญา วรสุนทรารมณั

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

พ.ศ. 2551

สุรัชญา วรสุนทรารมณ 2551: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์
จำกัด (มหาชน) ปรินญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาวิชา
จิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก:
ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค. 138 หน้า

การศึกษาในครั้งนี้ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และ
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
วัฒนธรรมองค์การ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์การ
เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคาร
ไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 369 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้
แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล แบบวัดภาวะผู้นำ แบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แบบวัด
วัฒนธรรมองค์การ และแบบวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้
โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วน
การทดสอบสมมติฐานใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอย
พหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์การมี
ความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .45 .44 และ .78 ตามลำดับ 3) ตัวแปรภาวะผู้นำ และ
วัฒนธรรมองค์การ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่
ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 62

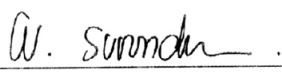
ลายมือชื่อนิสิต

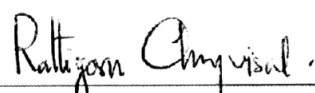
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Surunchana Worasunthararom 2008: The Relationship between Leadership, Achievement Motivation, Organization Culture and Learning Organization of Employees in The Siam Commercial Bank Public Company Limited. Master of Science (Industrial Psychology), Major Field: Industrial Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Assistant Professor Rattigorn Chongvisal, Ph.D. 138 pages.

The objectives of this research were to: 1) study level of leadership, achievement motivation, organization culture and learning organization; 2) study the relationship between leadership, achievement motivation, organization culture and learning organization; and 3) use multiple regression analysis as a predictor of learning organization. The research was conducted using a samples of 369 employees from The Siam Commercial Bank Head Office, using data collected by personal data; leadership test; achievement motivation test; organization culture test and learning organization test. The data were processed using a statistical program. The statistical parameters used were: percentage; mean; standard deviation; Pearson 's product moment correlation coefficient; and multiple regression analysis.

The results of the research showed that: 1) the level of leadership, achievement motivation, organization culture and learning organization were all high; 2) leadership, achievement motivation and organization culture all had a positive relationship with learning organization at the .01 level of significance ($r=.45, .44, .78$ respectively); 3) multiple regression indicated that leadership and organization culture could predict 62% of learning organization at the .01 level of significance.


Student's signature


Thesis Advisor's signature

26 / May / 08

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพทินนา สมุทรานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทาง และเอาใจใส่ดูแลในการทำวิจัย ตั้งแต่แรกเริ่มเขียนโครงการวิทยานิพนธ์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆในทุกขั้นตอนจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพิน สติรมน ประธานการสอบ และ อาจารย์ สำเนียง เพชรจอม ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์จนมีความสมบูรณ์

นอกจากนี้ยังขอขอบคุณเพื่อนพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ทุกคน ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ขอขอบคุณน้องลลิตรา ผิวงาม ขอขอบคุณเพื่อนๆพี่ๆที่บัณฑิตวิทยาลัย ที่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ ขอขอบคุณเป็นพิเศษสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ไม่สามารถกล่าวนามได้ทั้งหมดกับความสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ครอบครัว และ คุณสมชาย ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ที่คอยดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุนให้กำลังใจ จนทำให้เกิดความมุ่งมั่น พยายามในการศึกษาจนสำเร็จลุล่วงไปได้ ผู้วิจัยรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เรียนและสำเร็จการศึกษาจากร่วมหาวิทยาลัยแห่งนี้ รวมทั้งการอบรมสั่งสอนในด้านวิชาความรู้ และประสบการณ์ชีวิตหลายๆด้าน ล้วนก่อเกิดจากสถาบันแห่งนี้ ผู้วิจัยหวังว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ และท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอีกครั้งสำหรับการสนับสนุน ทุกกำลังใจที่ทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์

สุรัญชนา วรสุนทรารมณ

เมษายน 2551

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
ตัวแปรที่ศึกษา	5
นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	12
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	12
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	22
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	30
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	67
กรอบแนวคิดในการวิจัย	76
สมมติฐานในการวิจัย	77
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	80
การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ	85
การเก็บรวบรวมข้อมูล	86
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	86

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	88
ผลการวิจัย	88
ข้อวิจารณ์	97
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	106
สรุปผลการวิจัย	106
ข้อเสนอแนะ	108
 เอกสารและสิ่งอ้างอิง	 111
 ภาคผนวก	 123
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	124
ภาคผนวก ข ค่า Item Correlation (r) ของข้อคำถาม	132
 ประวัติการศึกษาและการทำงาน	 138

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรที่ใช้ในงานวิจัย	79
2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	89
3	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของคะแนนของภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่	91
4	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ สำนักงานใหญ่	93
5	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์การ	95
6	ค่าวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอนเพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	96
ตารางผนวกที่		
1	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามแบบทดสอบภาวะผู้นำโดยการหาค่าอำนาจจำแนก	133
2	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามแบบทดสอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	135

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่		หน้า
3	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามแบบทดสอบ วัฒนธรรมองค์กร โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	136
4	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามแบบทดสอบการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	137

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1 หน้าที่ 4 ประการของวัฒนธรรมองค์กร

35

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในศตวรรษที่ 21 สภาพแวดล้อมองค์การเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงองค์การธนาคารพาณิชย์เองก็ตาม เกิดแรงผลักดันมากมายทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยี ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาคธุรกิจในประเทศรวมถึงธนาคารด้วย สิ่งที่เกิดขึ้นท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์เหล่านี้ได้ท้าทายความสามารถของคนในยุคปัจจุบันที่จะเปลี่ยนความท้าทายให้เป็นโอกาส ดังนั้น การที่องค์การจะสามารถจะยืนหยัดอยู่ได้ องค์การจะต้องเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการวางแผนองค์การใหม่ ต้องอาศัยการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การให้ได้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพไปพร้อมกับองค์การอย่างมีระบบแบบแผน มีความต่อเนื่อง เพื่อเป็นองค์การที่เฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเพื่อเข้ากับโลกใบใหม่ได้อย่างดีที่สุด (วีรวัช มาพะสิรานนท์, 2548)

การเรียนรู้ในองค์การนั้นต้องสามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับสมาชิกในองค์การ ตลอดจนทำให้เกิดความสัมพันธ์กับวิธีการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและสามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Manville, 2001) ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้จึงกลายเป็นกระบวนการสำคัญหลักกระบวนการหนึ่ง องค์การระดับโลกที่ประสบความสำเร็จ จะใช้การเรียนรู้เป็นสิ่งดึงดูดบุคลากรใหม่ และรักษามูลค่าเดิมที่มีความสามารถไว้กับองค์การ ดังนั้นแล้ว หากการเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ จะทำให้องค์การไม่เพียงแต่อยู่รอดเท่านั้น แต่ยังมีโอกาสประสบความสำเร็จด้วย อย่างเช่นความสำเร็จของบริษัท Rover Automotive Group ในประเทศอังกฤษ ได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องของการเรียนรู้ในองค์การ ที่จะนำมาซึ่งการบริหารความเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยจะทำให้เกิดการก้าวกระโดดในระดับอนุภาค (Quantum Leaps) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องก็คือ การที่ทุกคนก้าวกระโดดในระดับอนุภาคจะกลายเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการก้าวกระโดดในครั้งต่อไป การเรียนรู้ที่เร็วกว่าจะทำให้ระยะห่างของเวลาระหว่างการก้าวกระโดดแต่ละครั้งลดลง และทำให้เราก้าวรุดหน้าไปได้เร็วขึ้น (Marquardt, 1996) สอดคล้องกับ Senge (1990) ที่กล่าวว่า การทำงานในโลกปัจจุบันเต็มไปด้วยความรู้มากขึ้น หากบุคลากรในองค์การใดสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าบุคลากรขององค์การคู่แข่ง ก็จะมี

ส่งผลให้องค์การนั้นมีความได้เปรียบในภาวะที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้นแล้วเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกองค์กรต้องอาศัยการเรียนรู้เข้ามาเกี่ยวข้อง มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการแสวงหาความรู้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการเรียนรู้และคิดหาแนวทางใหม่ร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

หลายองค์กรได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารจัดการ โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากเป็นกระบวนการบริหารจัดการเพื่อขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลงาน สร้างอนาคต ตลอดจนสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยสมาชิกในองค์กรต่างๆก็ต้องเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแนวคิดใหม่ ถือเป็นองค์กรที่มีชีวิต มีการเรียนรู้ สามารถที่จะปรับตนเองได้ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะเรียนรู้ โดยอาจเรียนรู้ถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมาและนำมาปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต (วรภัทร ภูเจริญ, 2549) ช่วงก่อนค.ศ. 1950 นั้นความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) จะเน้นความสำคัญไปที่ “ตัวเงิน” แต่แนวทางการบริหารหลัง ค.ศ. 1959 นั้นจะเน้นไปที่เรื่อง “มนุษย์” เพราะมนุษย์มีขีดความสามารถที่จะเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรก็เหมือนสิ่งมีชีวิตที่ต้องเอาตัวรอด ต้องปรับตัว ต้องพัฒนาไปสู่ขีดความสามารถเท่าที่จะทำได้หรือยิ่งใหญ่เท่าที่จะทำได้ (Arie, 1997)

การที่องค์กรจะปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือผลักดันให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้นั้น ปัจจัยที่สนับสนุนและมีความสำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้นำและภาวะผู้นำ โดย Senge (1990) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ The Fifth Discipline Field Book ไว้ว่า การจะทำให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จนั้น ต้องอาศัยทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำ ฝึกฝนให้คนในองค์กรเกิดทักษะและขีดความสามารถที่จำเป็น โดยต้องอาศัยพื้นฐานสำคัญคือ การสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาจนกว่าจะบรรลุวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาไว้ สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรให้เกิดทักษะในการสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อหาหนทางที่จะต่อสู้กับอุปสรรค และสอนให้พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมหรือระบบที่ใหญ่กว่างานของตน ให้มองทุกอย่างเป็นองค์รวมเป็นกระบวนการเห็นและ

เข้าใจตั้งแต่ต้นจนจบ นอกจากนั้น ผู้นำในการพัฒนาระบบการเรียนรู้ขององค์กรจะต้องมีบทบาทในการสร้างระบบขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ให้สมาชิกในองค์กรมีความกระหาย และต้องการอยากที่จะเรียนรู้เพื่อจะทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรได้ (Lussier, 2004 อ้างใน ภาววัฒน์ พันธุ์แพ, 2547) ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นเงื่อนไขประการสำคัญยิ่งในการที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากสภาพการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงต่างๆเกิดขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้ธุรกิจต่างๆต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ในการทำงานก็เช่นกัน การจะประสบความสำเร็จได้นั้นพนักงานในองค์กรถือเป็นกำลังที่สำคัญในการดำเนินงานเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (McClelland, 1987 Cited in Rue & Byar, 2003) และเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความอดสาหะพยายาม มีกำลังใจในการสร้างสรรค์ผลงานของตนให้เกิดองค์กร การที่บุคคลใดจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องเป็นผู้ที่รักความก้าวหน้า มีความใส่ใจ มุ่งมั่นกับการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จ (สมิต ด้ขณกร, 2535) หากพนักงานในองค์กรปราศจากแรงจูงใจในการเรียนรู้ แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองแล้ว ก็เป็นการยากที่องค์กรจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะรากฐานที่ถือเป็นหัวใจหลักสำคัญของการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม (Maquardt and Reynolds, 1994) การที่พนักงานในองค์กรได้เห็นความสำคัญของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีอยู่ในตัวนั้น เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการที่จะปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานในองค์กรที่ต้องมีการตื่นตัว มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จากตนเองและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กรและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ด้านองค์กรนั้นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานในยุคนี้คือ ความรู้ความสามารถขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้ องค์กรแต่ละองค์กรนั้นจะมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน มีความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นการทำให้้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น เท่ากับเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้กลายมาเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์โลกและเทคโนโลยี (วรภัทร ภูเจริญ, 2549) การที่้องค์การมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมสะท้อนออกมาในรูปแบบของสัญลักษณ์ ระบบ

ความคิด และค่านิยมซึ่งวัฒนธรรมมีบทบาทอย่างมากต่อธรรมชาติและลักษณะการเรียนรู้ในองค์กร ดังนั้นการจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นพนักงานต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ มีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายขององค์กร ต้องเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอน วัฒนธรรมการทำงานในทุกหนทุกแห่งขององค์กรจึงมุ่งไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดและการประสบความสำเร็จในโลกปัจจุบัน (วีรุธ มามะศิรินันท์, 2549) จากแนวคิดที่กล่าวมาจึงเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะผลักดันให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ธนาคารเป็นสถาบันการเงินขนาดใหญ่ที่สำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศที่มุ่งเน้นให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรที่มีความพร้อมที่สุดในประเทศไทย มีบุคลากรจำนวนมาก มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆมากมาย มีหลายหน่วยงานย่อยภายในองค์กร และองค์ความรู้ต่างมีอยู่ทั่วทั้งองค์กร เช่นกัน ประกอบกับมีกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ผู้บริหาร และนโยบาย ดังนั้นเรื่องของข้อมูลข่าวสาร และความรู้ความสามารถของบุคลากรในธนาคารถือเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่จะสามารถทำให้ธนาคารแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารไทยพาณิชย์เองได้ใช้ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาบุคลากรของธนาคารตั้งแต่ปีพ.ศ. 2539 จนมีลักษณะเป็นวัฒนธรรมองค์กรส่วนหนึ่ง แต่ในขณะเดียวกัน กระแสการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะการณ์ภายนอกได้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ธนาคารต้องมีการเรียนรู้ที่จะส่งเสริมความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างกระบวนการในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาถึง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาสำหรับพัฒนาและส่งเสริมระดับภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรในระดับที่สูงขึ้น สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังที่ต้องการ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาตัวแปรพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อทราบระดับภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในองค์การเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การในระดับที่สูงขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการทั่วไป จำนวน 4,766 คน (ข้อมูล ณ เดือนตุลาคม 2550)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ

1. ภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ

2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ และ ความต้องการแข่งขัน

3. วัฒนธรรมองค์การ แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับด้านความสอดคล้องกัน ด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ

ตัวแปรตาม

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านพลวัตในการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการมอบอำนาจ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี

นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของพนักงาน รวมถึงการจูงใจ สนับสนุนและการดำเนินกิจการขององค์การ โดยให้พนักงานปฏิบัติตามความประสงค์ด้วยความกระตือรือร้น เต็มใจ เกิดความน่าเชื่อถือจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยแบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้

การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถแสดงศักยภาพของตนเองที่มีอยู่และ ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นอีกด้วย มีการจุดประกายความคิด สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานรัก องค์กร และให้ความสำคัญในเรื่องของคนมากที่สุด

การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี มีความใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้ได้บังคับ บัญชามีความสุข รักษาน้ำใจ สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา และให้อภัยเมื่อ ผู้ได้บังคับบัญชาทำผิดพลาด

การมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามีความยึดมั่นใน ศีลธรรม ซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น รักษาคำพูด มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และ พึงพิถีพิถันกับคุณภาพของสินค้าและบริการที่นำเสนอให้กับพนักงานและลูกค้า

ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ ที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และมีความคิดในเชิง ยุทธศาสตร์

การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามีการดำเนิน กิจการงานโดยไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ต่อตนเองที่จะได้เพียงอย่างเดียวแต่มีการคำนึงถึงผล กระทบต่อสังคมมุ่งที่จะคืนประโยชน์ให้กับสังคมรวมทั้งยังปลูกฝังจริยธรรมให้กับผู้ได้บังคับ บัญชา เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ และส่งเสริมวัฒนธรรม และประเพณีที่ดีงาม

การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ยอมรับการ เปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาและยอมรับถึงข้อดีของตนเองเพื่อสามารถที่ จะนำมาปรับปรุงได้

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาของพนักงานที่จะกระทำให้สำเร็จไปได้ด้วยดี โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความต้องการแข่งขันกับมาตรฐานของความดีเลิศ ต้องการบรรลุมาตรฐานที่ตนเองตั้งไว้ ต้องการประสบความสำเร็จในงานที่ยากและท้าทาย มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและมีความวิตกกังวลเมื่อทำล้มเหลวหรือไม่สำเร็จ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

ความพึงพอใจในงาน (Satisfaction of Work) หมายถึง การที่พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยคำนึงถึงความพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุดอย่างเต็มความสามารถ แม้จะไม่ใช่ที่ชื่นชอบของผู้ร่วมงาน มีความสุขในการทำงาน พึงพอใจในความพยายามที่จะทำงานหนัก โดยมุ่งให้เกิดความสำเร็จและมีการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ (Sense of Completion or Mastery) หมายถึง การที่พนักงานมีความต้องการในการใช้ความคิดและการทำงานในสิ่งที่ยากสิ่งที่ยากความสามารถด้วยตนเอง แม้จะเป็นงานที่ตนไม่ถนัดหรือไม่แน่ใจว่าจะทำได้ มีความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานสำเร็จ โดยใช้ความสามารถอย่างสูง และพอใจที่จะปรับปรุงข้อผิดพลาดให้ดียิ่งขึ้น แม้ผลงานจะไม่ดีเท่าผู้อื่นก็ตาม

ความต้องการแข่งขัน (Competitiveness) หมายถึง การที่พนักงานมีความต้องการทำงานในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน เปรียบเทียบตนเองและผู้อื่น โดยพยายามทำงานให้ได้ดีกว่าผู้อื่น และให้ความสำคัญกับชัยชนะในการทำงาน มีความกังวลใจเมื่อบุคคลอื่นทำงานได้ดีกว่าตนเอง และจะเพียรพยายามมากขึ้นเมื่อทำงานแข่งขันกับผู้อื่น

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบความรู้สึกร่วมกัน ค่านิยม ความเชื่อที่พนักงานในธนาคารได้รับการขัดเกลาจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์การและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนภายในองค์การ โดยพนักงานยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันโดยการแสดงออกเป็นพฤติกรรม มีแบบแผนยึดถือปฏิบัติ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

วัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) หมายถึง การที่พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกได้ถึงมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร โดยการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่สมาชิกในการบริหารงานอย่างเต็มที่ สร้างลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย สามารถทำงานด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสพนักงานมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน มีอิสระในการพูดถึงเรื่องงานเพื่อพัฒนาทักษะ และความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง

วัฒนธรรมด้านความสอดคล้องกัน (Consistency) หมายถึง การที่พนักงานในองค์กร มีการยอมรับในค่านิยมหลักเดียวกันเพื่อแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สามารถหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ต้องมีการตัดสินใจเพื่อความคาดหวังและความเข้าใจที่ตรงกัน สามารถประสานความร่วมมือกันในทุกหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกันไปได้ด้วยดี

วัฒนธรรมด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง การที่พนักงานในองค์กรมีความสามารถ กล้าเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆอย่างสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองต่อสภาพสิ่งแวดล้อมภายนอก มีการวางแผนหลังจากที่อ่านและสามารถทำนายแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้ สามารถตอบสนองไปที่ความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างรวดเร็วและพึงพอใจ มีการเรียนรู้ขององค์กรโดยมีการรับและตีสัญญาณจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อสร้างนวัตกรรม และคิดค้นสิ่งใหม่ๆให้กับองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

วัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission) หมายถึง การที่พนักงานทุกคนในองค์กรรับรู้และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจร่วมกัน สามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กร สามารถค้นหาแนวทางและวิธีในการทำงานของตนได้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความปรารถนาที่จะมองเห็นอนาคตขององค์กรร่วมกัน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าองค์กรเป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน โดยมีบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองพร้อมที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Learning Dynamic) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ มีการฝึกอบรม และเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้พนักงานพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง และพัฒนาตนเอง สามารถคิดพิจารณา ปฏิบัติงานที่ซับซ้อนและแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ นำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงและอนาคตได้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่า องค์กรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับองค์กร ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แก่พนักงาน โดยให้อิสระทางความคิด มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพิ่มพูนความรู้ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป เอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานมากขึ้น ให้ลักษณะการทำงานมีการเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย เพื่อส่งเสริมการสื่อสารและการเรียนรู้ร่วมกันในทุกระดับ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่า องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์อย่างเป็นเครือข่าย ซึ่งการมอบอำนาจในการตัดสินใจนั้น ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง คอยสอน ชี้แนะ ให้กำลังใจและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ให้โอกาสพนักงานแสดงศักยภาพ ความรู้ของตนอย่างเต็มที่ มีอิสระในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง มีการมอบอำนาจความรับผิดชอบ และสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการฝึกอบรมด้วย

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่า องค์กรมีการแสวงหา ผสมผสานความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์กร มีการจัดเก็บ ประมวล และสืบค้นได้อย่างมีระบบ สามารถถ่ายทอดข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็วและถูกต้อง เพื่อนำไปใช้แบ่งปันความรู้ให้เกิดประโยชน์ทั่วทั้งองค์กร

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่า องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้ อย่างทั่วถึงโดยจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ให้แก่พนักงานทุกคนในองค์กร เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุนการเรียนรู้ สื่อวีดิทัศน์ ห้องฝึกอบรม และห้องสัมมนาให้พนักงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักทฤษฎีศึกษาเกี่ยวกับผู้นำได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำต่างๆ ไว้ดังต่อไปนี้

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนของกลุ่มคนและระบบองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคนสามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับและทำให้เกิดความพยายาม และความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2546) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึงเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าวชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จคล่องไป ด้วยดี

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

Griffin (1996) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับหรือให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การแต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนทีนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

House *et al.* (1999 cited in Yukl, 2002) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล จูงใจให้บุคคลอื่นทุ่มเทเพื่อประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์การ

Lussier (2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อำนาจชักจูงผู้ตามให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การและกลยุทธ์ของกลุ่มในองค์การ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของพนักงาน รวมถึงการจูงใจ สนับสนุนและการดำเนินการขององค์การ โดยให้พนักงานปฏิบัติตามความประสงค์ด้วยความกระตือรือร้น เต็มใจ เกิดความน่าเชื่อถือจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

บทบาทของผู้นำในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้นำในองค์การต้องเผชิญกับการท้าทาย 2 ประการ คือ การรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การและการทำให้้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ในเวลาเดียวกัน ผู้นำจึงควรสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ได้มากที่สุด เพื่อให้องค์การสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีการดังต่อไปนี้ (Lussier, 2004: 447-451 อ้างใน ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2547: 57-59)

1. สนับสนุนให้เกิดความคิดแบบสร้างสรรค์ขึ้นในองค์การ การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในระดับองค์การก็มีความสำคัญ แต่การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นได้ในองค์การต้องอาศัยรูปแบบผู้นำ วัฒนธรรม บรรยาการ และระบบการทำงานขององค์การ ผู้นำในองค์การสามารถกระตุ้นพนักงาน ให้เกิดการเรียนรู้ได้โดยสร้างให้พนักงานคิดนอกกรอบ คือ คิดในสิ่งที่แปลกใหม่
2. สนับสนุนให้เกิดบรรยาการในการทดลองสิ่งใหม่ๆ ผู้นำควรสร้างวัฒนธรรมที่ให้พนักงานทุกคนจะต้องถูกคาดหวังให้เกิดความคิดใหม่ๆและมีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจึงจำเป็นต้องสร้างบรรยาการความกระตือรือร้นเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น
3. มีสิ่งจูงใจสำหรับการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม เป็นการให้รางวัลที่สามารถจับต้องได้ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้และสร้างสิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นในองค์การ
4. สร้างความมั่นใจในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะต้องให้โอกาสแก่ผู้ตามในการแก้ปัญหาการทำงานในกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้น ยิ่งผู้ตามสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้สำเร็จบ่อยครั้งเท่าใดก็ยิ่งเป็นการเพิ่มความมั่นใจให้เกิดขึ้นได้มากกว่าเดิมเท่านั้น
5. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับการเรียนรู้ ทำให้สมาชิกในองค์การพัฒนาความมุ่งมั่นและพันธะสัญญา ร่วมกันในการทำให้การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ หากพนักงานทุกคนเชื่อว่า องค์การของพวกเขาจะกลายเป็นองค์การที่ยิ่งใหญ่ในอนาคตโดยการเรียนรู้ พวกเขาก็จะเกิด

แรงกระตุ้นให้ทีมตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเสนอความคิดดีๆพร้อมกับส่งเสริมการเรียนรู้และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

6. ขยายกรอบทางความคิดของพนักงานในองค์กร พนักงานจะมองสิ่งต่างๆแตกต่างกันไปตามพื้นฐานของแต่ละบุคคล ผู้นำจะต้องช่วยขยายกรอบทางความคิดของพนักงานในการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก การขยายกรอบทางความคิดของพนักงานจึงเป็นวิธีที่จะช่วยให้เกิดการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการเรียนรู้และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

7. สร้างบรรยากาศที่พนักงานจะสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดของคน ส่วนมากแล้วการเรียนรู้จะเกิดจากสิ่งที่ผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่ถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำจึงควรสร้างความรู้สึกว่าความผิดพลาดไม่ใช่สิ่งที่เสียหาย แต่ควรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแก้ตัวได้

Yukl (2002) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำที่จะช่วยสร้างให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปจากหลายทฤษฎีของนักวิชาการ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้เห็นคุณค่าของความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ (Encourage appreciate for Flexibility and Learning) ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง การที่องค์กรจะอยู่รอดได้นั้น ต้องมีการตอบสนองต่อสิ่งต่างๆที่เข้ามาได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้นำควรทำให้พนักงานตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทาย และสนับสนุนให้พนักงานเห็นคุณค่าของความยืดหยุ่นโดยมองว่าการเรียนรู้และการพัฒนาต้องไม่หยุดนิ่ง ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

2. ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดอย่างเป็นระบบ (Encourage Systems Thinking) อุปสรรคของการเรียนรู้ เกิดจากการมีข้อจำกัดทางความเข้าใจและเหตุผลในการคิด ดังนั้นผู้นำต้องสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดที่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ มองทุกอย่างเป็นองค์รวมและมีการวางแผนในระยะยาว จึงจะทำให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเข้าใจสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กัน

3. ส่งเสริมและทำให้เกิดความสะดวกในการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและในระดับทีม (Encourage and Facilitate Learning by Individual and Team) แนวทางเดียวที่จะทำให้การเรียนรู้ในองค์กรเพิ่มขึ้นคือ การพัฒนาปรับปรุงการเรียนรู้ในระดับบุคคลเสียก่อน ดังนั้นผู้นำควรที่จะให้โอกาสในการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแก่พนักงาน เช่น การฝึกอบรมในเชิงปฏิบัติ หรือ ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้ในทีม โดยมีการให้รางวัลเพื่อเป็นกำลังใจกับพนักงานที่มีการเรียนรู้ใหม่ๆและนำมาพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น

4. สนับสนุนการเรียนรู้จากสิ่งที่ไม่คาดคิดและความผิดพลาด (Leverage Learning from Surprises and Failure) สนับสนุนการเรียนรู้จากสิ่งที่ไม่คาดคิดและความผิดพลาดได้มากกว่า เหตุการณ์ที่มีผลลัพธ์ที่คาดไว้แล้ว ดังนั้นในฐานะผู้นำ ไม่ควรที่จะเพิกเฉยกับข้อมูลที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า เพราะในบางครั้งผลลัพธ์ที่มีคุณค่ามักเกิดจากสิ่งที่ไม่คาดคิดมาก่อน ดังนั้นควรที่จะใช้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ไม่ได้ประเมินล่วงหน้า มาประเมินรูปแบบซ้ำ และทำนายเหตุผลที่แน่นอน เพื่อนำมาใช้วางแผนต่อไป

5. ให้รางวัลการเรียนรู้และนวัตกรรม (Reward Learning and Innovation) ระบบการให้รางวัลเข้ามามีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในองค์กรอย่างมาก ทำให้พนักงานมีความเต็มใจในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆในการทำงาน มีการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆหรือมีคำแนะนำที่จะพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ดังนั้นรางวัลจึงเป็นแรงจูงใจที่มีผลกระทบให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับทีม การเรียนรู้จากความผิดพลาด และการแพร่กระจายของความรู้ในองค์กร

Gordon (1999: 452-454) ได้กล่าวว่าการที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นต้องเกิดจากการเรียนรู้ในระดับบุคคลและในระดับทีม โดยผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ต้องตรวจสอบระดับความสามารถของพนักงานว่ามีความสามารถในการเรียนรู้ในระดับใด คอยดูให้พนักงานได้รับความรู้อย่างต่อเนื่องและมีทักษะที่เพียงพอ นอกจากนั้นยังต้องส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ทำตามสิ่งที่เขาคิดและมอบรางวัลให้กับความคิดนั้นๆด้วย และหัวหน้ายังต้องสร้างระบบแลกเปลี่ยนความรู้และผลักดันให้มีการใช้การอย่างสม่ำเสมอ กระจายอำนาจไปสู่การตัดสินใจของพนักงาน ส่งเสริมให้ทำงานแบบทีมข้ามสายงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำนั้นมีผู้ให้ความสนใจมาเป็นเวลานานซึ่งมีหลายแนวทางด้วยกัน แล้วแต่ความสนใจและทัศนะของนักวิชาการแต่ละคนในการทำความเข้าใจเรื่องของภาวะผู้นำ

Yukl (2002: 11-13) ได้จัดประเภทของภาวะผู้นำตามแนวคิดต่างๆ ได้ 5 แนวคิดด้วยกัน คือ

1. แนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นแนวคิดในช่วงต้นๆของการศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำแนวคิดเชิงคุณลักษณะให้ความสำคัญที่คุณลักษณะของผู้นำ เช่น บุคลิกภาพ ค่านิยม ทักษะ อยู่บนความเชื่อว่าผู้นำมีคุณสมบัติพิเศษที่เหนือกว่าผู้ตาม เช่น การทำงานไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย การคาดการณ์เหตุการณ์ข้างหน้าได้อย่างแม่นยำ เน้นถึงบุคลิกลักษณะของผู้นำ เป็นต้น การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำได้มีการศึกษาจำนวนมาก แต่ยังไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จได้อย่างไร จึงทำให้เริ่มมีผู้สนใจศึกษาพฤติกรรมของผู้นำมากขึ้น
2. แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach) นักวิจัยจำนวนมากเริ่มให้ความสนใจสิ่งที่ผู้นำทำในงานมากขึ้น มีการศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากพฤติกรรม เน้นถึงสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติในการทำงานและความสัมพันธ์ของพฤติกรรมนี้นำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในการวิจัยพฤติกรรมมี 2 แนวทางหลัก คือการจัดแบ่งประเภทของพฤติกรรมผู้นำ และระบุถึงเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่มีประสิทธิผล
3. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) แนวคิดเชิงสถานการณ์เน้นความสำคัญที่ปัจจัยเกี่ยวกับบริบทรอบข้างที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการภาวะผู้นำ ปัจจัยที่สำคัญได้แก่ ลักษณะของกลุ่ม ชุมชนของงาน ประเภทขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก การศึกษาแนวทางสถานการณ์นี้แบ่งได้เป็น 2 แนวทางด้วยกัน แนวทางแรกพยายามค้นหาว่าภาวะผู้นำแบบใดที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันในองค์กรต่างประเภทกัน ส่วนอีกแนวทางหนึ่งพยายามที่จะระบุถึงแง่มุมของสถานการณ์ที่เป็นตัวดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำ (อุปนิสัย ทักษะ พฤติกรรม) กับความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

4. แนวคิดเชิงการใช้อำนาจและอิทธิพล (Power-Influence Approach) การศึกษาแนวทางนี้เน้นที่ชนิดและการใช้อำนาจของผู้นำ เนื่องจากอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำมีความสำคัญไม่เพียงแต่อิทธิพลเหนือลูกน้องเท่านั้นแต่ยังส่งผลต่อผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชาและบุคคลนอกองค์กรอีกด้วย เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาของให้ (Suppliers)

5. แนวทางเชิงผสมผสาน (Integrative Approach) แนวทางนี้นักวิจัยหรือนักทฤษฎีจะใช้การผสมผสานกันของรูปแบบภาวะผู้นำมากกว่า 1 แบบ ตัวอย่างของแนวทางผสมผสาน เช่น ทฤษฎีความสามารถในตัวเองของภาวะผู้นำแบบบารมี (The Self-Concept Theory of Charismatic Leadership) (Yukl, 2002) สำหรับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันได้มีการพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับองค์กร ในปัจจุบันสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กรได้ ภาวะผู้นำแนวคิดใหม่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass and Avolio (1991 cited in รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545ก: 39-42) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่มีผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ติดตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I's) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ สรรพพรไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม โดยสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิด และเหตุผล ในการกระตุ้นทางปัญญาของผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลง จะทำให้เกิดความเข้าใจ สามารถมองเห็นปัญหาที่เผชิญอยู่ใช้สติปัญญาในการคิดก่อนลงมือปฏิบัติแก้ไข

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติตัวของผู้ตามแสดงให้เห็นการเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือการลงโทษผู้ตาม ให้การเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ เป็นผู้ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดงานบ่อยๆ มีลักษณะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ไม่มีความรับผิดชอบ บ่ายเบี่ยงการรับผิดชอบ ไม่สนใจการปฏิบัติงานของลูกน้อง

ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ

เนื่องจากแนวคิดส่วนใหญ่ของภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่มีเนื้อหาและโครงสร้างทฤษฎีที่สร้างขึ้นจากบริบทของสังคมหรือองค์กรของประเทศทางตะวันตก รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) จึงทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ โดยการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ และเสนอทิศทางใหม่ในการพัฒนาผู้ประกอบการ การศึกษาทำโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญและสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อหาองค์ประกอบของแบบวัดภาวะผู้นำ และนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำนี้ไปทดลองใช้กับกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) มีรายละเอียด ดังนี้

1. การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้ประกอบการส่งเสริมให้ลูกน้องได้ใช้ความสามารถแสดงศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ และช่วยพัฒนาความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นอีกด้วย มีการจูงใจประกายความคิด สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานรักองค์กร และให้ความสำคัญในเรื่องของคนมากที่สุด

2. การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง ผู้ประกอบการมีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี มีความใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข รักษาหัวใจพนักงาน สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับลูกน้อง และให้อภัยเมื่อผู้อื่นทำผิดพลาด

3. การมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง ผู้ประกอบการยึดมั่นในศีลธรรม ซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น รักษาคำพูด มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และพิถีพิถันกับคุณภาพของสินค้าและบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า

4. ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง ผู้ประกอบการควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และมีความคิดในเชิงกลยุทธ์

5. การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง ผู้ประกอบการมีการดำเนินธุรกิจโดยไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ต่อตนเองที่จะได้เพียงอย่างเดียวแต่มีการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม มุ่งที่จะคืนประโยชน์ให้กับสังคม รวมทั้งยังปลูกฝังจริยธรรมให้กับลูกน้อง เพื่อให้คนในองค์กรมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ และส่งเสริมวัฒนธรรมและประเพณีที่ดีงาม

6. การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ หมายถึง ผู้ประกอบการเป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยอมรับถึงข้อดีของตนเองเพื่อสามารถที่จะนำมาปรับปรุงได้

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ จากการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ และทิศทางใหม่เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สร้างมาจากลักษณะของผู้ประกอบการไทยที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย เป็นแนวคิดที่เกิดประโยชน์อย่างสูงต่อการพัฒนาองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำของคนไทยในองค์กร และเป็นแนวคิดที่สร้างจากบริบทของสังคมไทยซึ่งเป็นการสร้างเครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการในประเทศไทยโดยตรงจึงมีความน่าสนใจที่จะนำมาศึกษากับผู้นำในองค์กรอื่นๆในประเทศไทย

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เพราะมนุษย์มีความต้องการที่จะทำสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็ว ดังนั้น จึงให้ความสำคัญกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจอื่นๆ ผู้ที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูง ซึ่งจะทำให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสำคัญ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จและช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพได้ จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสิ่งสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทำให้ผู้นำสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และสามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ (McClelland , 1961 cited in อารี เพชรสุค, 2537: 10) ดังนั้นผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงความหมายและทฤษฎีของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ไว้ดังนี้

อารี เพชรสุค (2537) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง แรงจูงใจภายในที่พัฒนามาจากความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการจะแสดงความสามารถ ต้องการแข่งขันกับตัวเอง มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำ ต้องการให้สิ่งที่มีมาตรฐานที่ดีที่สุด

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง ความต้องการความสำเร็จเกี่ยวกับตนเอง มองเห็นมาตรฐานดีเยี่ยมเป็นเลิศ ตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูงแต่เป็นเป้าหมายที่แท้จริง มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำเสมอ ต้องการผลตอบแทนกลับของผลการกระทำ

ระพินทร์ ฉายวิล (2545) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง เป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมให้สัมฤทธิ์ผลด้วยมาตรฐานความเป็นเลิศตามที่ตนเองตั้งเป้าหมายไว้

เดมส์คัลด์ คทวานิช (2546) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการพยายามทำกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดที่ได้รับมอบหมาย หรือรับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ไม่ว่างานนั้นจะมีความยากลำบาก หรือประสบปัญหาอุปสรรค

Baron (1998: 402) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในงานที่ยากและบรรลุตามมาตรฐานที่ตั้งไว้อย่างดีเยี่ยม

McClland (1961 cited in สมยศ นาวิการ, 2540) ได้ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะกระทำให้สำเร็จไปได้ด้วยดี ทั้งในด้านการแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ (Standard of Excellence) หรือการแข่งขันกับผู้อื่นโดยการกำหนดเป้าหมายให้เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง มีความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความรู้สึกสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและมีความกังวลใจเมื่อประสบความล้มเหลว

Spence and Helmreich (1983 cited in Franken, 1994) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง การมีพฤติกรรมมุ่งมั่น เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพส่วนตัวของบุคคล กับมาตรฐานภายในหรือภายนอก รวมทั้งการแข่งขันกับบุคคลอื่น หรือเปรียบเทียบกับมาตรฐานดีที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ได้ว่า หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะกระทำให้สำเร็จไปได้ด้วยดี โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความต้องการแข่งขันกับมาตรฐานของความดีเลิศ ต้องการบรรลุมาตรฐานที่ตนเองตั้งไว้ ต้องการประสบความสำเร็จในงานที่ยากและท้าทาย มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและมีความวิตกกังวลเมื่อทำล้มเหลวหรือไม่สำเร็จ

ลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแนวคิดที่เริ่มจากความสนใจในตัวบุคคล นักจิตวิทยาหลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

ประคินันท์ อุปรมัน (2534 อ้างในประสิทธิ์ ทองอุ่น, 2542) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมหรือลักษณะ 5 ประการของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ

1. ทำงานอย่างมีเป้าหมาย มีการดำเนินการวางแผนดำเนินงานนำไปสู่เป้าหมายโดยกำหนดเป้าหมายที่ไม่ยากและไม่ง่ายมากเกินไป มีวิธีการประเมินผลเป็นระยะไว้ในแผน เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับและนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
2. มีความรับผิดชอบในงานและต่อผลการกระทำของตนเอง คิดว่าความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของตนเองมากกว่าโอกาส หากประสบความสำเร็จจะไม่โยนความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น แต่จะพยายามเริ่มปรับปรุงข้อผิดพลาดนั้นใหม่
3. มีความพยายามอดทนและมีความอดทน ไม่ย่อท้อต่อความยากของงาน ไม่หวั่นไหว และวิตกกังวลต่อความล้มเหลว มีความตั้งใจทำงานไม่ยอมให้เวลาสูญไปโดยเปล่าประโยชน์
4. แข่งขันกับมาตรฐานที่เป็นเลิศ ชอบการแข่งขัน ชอบการแข่งขันที่เน้นไปที่ผลงานที่ดีเลิศมากกว่าการชนะคู่แข่ง
5. ทำงานที่ท้าทายความสามารถ เพราะจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและสนุกกับงาน งานที่ท้าทายความสามารถนั้นต้องเป็นงานที่ไม่ยากหรือไม่ง่ายจนเกินไป

McClelland (1961 cited in ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร, 2545) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่ามีลักษณะดังนี้

1. กล้าเสี่ยงในระดับปานกลาง (Moderate Risk Taking) เป็นบุคคลที่มีการตัดสินใจเด็ดเดี่ยว รู้สึกไม่พอใจถ้าได้ทำในสิ่งที่ยากและไม่ต้องใช้ความสามารถ มักจะเลือกทำสิ่งที่ยากเหมาะสมกับความสามารถของตนและหากทำได้สำเร็จจะทำให้ตนเองเกิดความพอใจ ส่วนผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ มักไม่กล้าเสี่ยงเพราะกลัวจะไม่สำเร็จหรือไม่ก็เสี่ยงจนเกินไปทั้งๆที่รู้ว่าไม่ประสบความสำเร็จ หรือไม่ก็เสี่ยงจนเกินความสามารถทั้งๆที่รู้ว่าไม่สำเร็จแต่คิดจะหวังพึ่งโชคชะตา
2. มีกำลังความขยันขันแข็ง (Energetic) หรือมีพลังความสามารถในการทำสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ที่จะทำให้ตนเองรู้สึกได้ว่าประสบความสำเร็จ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไม่ได้เป็นคนที่ยกย่นไปทุกเรื่อง แต่มักจะเอาใจใส่พากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทายความสามารถ หากเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดแล้วจะทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกว่าได้ทำงานสำคัญสำเร็จลุล่วง

3. มีความรับผิดชอบต่อตนเอง (Individual Responsibility) บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความพยายามทำงานให้สำเร็จ เพื่อความพึงพอใจของตนเอง มิได้หวังให้ผู้อื่นมายกย่อง มีความต้องการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ชอบอิสระ ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการ

4. ต้องการทราบผลในการตัดสินใจ (Knowledge of Result of Decision) บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะติดตามผลการกระทำของตนเองหรือการตัดสินใจของตนไม่ใช่ว่าจะเินเอาเอง และเมื่อทราบผลของการกระทำหรือการตัดสินใจแล้ว ก็พยายามทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม

5. มีการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipation of Future Possibilities) บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีการวางแผนในการทำงานระยะยาว มองเห็นการณ์ไกล จึงทำให้สามารถจะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าการกระทำของตนมีแนวโน้มว่าจะประสบความสำเร็จ หรือเกิดอุปสรรคมากน้อยหรือไม่เพียงใดได้มากกว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

6. มีทักษะในการจัดระบบงาน (Organization Skill) ข้อนี้ยังไม่มีหลักฐานค้นคว้าเพียงพอ แต่มีลักษณะที่น่าจะทำให้เกิดสมรรถภาพในการจัดระบบงานมากขึ้น

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นความต้องการความสำเร็จเกี่ยวกับตนเอง มองเห็นมาตรฐานของความเป็นเยี่ยม มีเป้าหมายในการทำงานอย่างแท้จริง ดังนั้น คนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะต้องการสิ่งต่อไปนี้

1. การตอบโต้ที่ชัดเจนและทันทีทันใด ต้องการให้รู้เร็วที่สุดว่าตนเองทำได้ผลดีเพียงใด หรือหากทำได้ไม่ดีก็ต้องการทราบผลในทันทีเช่นกัน เพื่อจะได้ปรับปรุงการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย และของหน่วยงานไปพร้อมกัน

2. ภาวะที่มีการเสี่ยงพอควร ภาวะที่เป็นการทำท่าย ซึ่งไม่ได้หมายถึงการขึ้นอยู่กับโชคชะตา หากงานนั้นเป็นงานที่ง่ายเกินไป ก็จะเป็นงานไม่ท้าทาย และไม่เป็นที่น่าสนใจนานนักเช่นกัน ฉะนั้นภาวะของงานจะต้องมีทั้งการทำท่าย และมีเป้าหมายที่จะสำเร็จได้พอๆกันจึงจะดี คือไม่ง่ายเกินไปหรือยากจนทำไม่สำเร็จ ซึ่งประการหลังนี้อาจทำให้คนเบื่อหรือท้อถอยได้

3. ความรับผิดชอบส่วนบุคคลที่มีต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว บุคคลที่มีความต้องการเกี่ยวกับความสำเร็จสูง ต้องการทราบเหตุผลที่ไม่ใช่การแก้ตัว เรียนรู้ที่จะต้องเผชิญกับข้อมูลโดยตรงไปตรงมา และไม่จำเป็นต้องไปย่ำเรื่องที่เป็นความผิดกับบุคคลชนิดนี้

4. ชอบเหตุการณ์ที่ได้ใช้ความรับผิดชอบตัวเองอย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา ผู้มีความต้องการความสำเร็จสูงอาจหลีกเลี่ยงการใช้ความรับผิดชอบส่วนตัวของเขา ด้วยการพยายามให้คนอื่น หรือคณะกรรมการด้วยกัน เป็นผู้รับผิดชอบหรือทำให้สำเร็จแทน

5. ชอบตั้งเป้าหมายการทำงานไว้แต่พอประมาณ เป็นบุคคลที่ตระหนักเองว่า หากตั้งเป้าหมายไว้ต่ำเกินไปก็จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ไม่เต็มที่ ไม่น่าพอใจ แต่หากตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไป เกินกำลังที่จะทำให้สำเร็จ ก็จะเกิดความล้มเหลวและเกิดความคับข้องใจขึ้นแทน ฉะนั้นจึงชอบตั้งเป้าหมายไว้ในระดับปานกลางระหว่างความยากและความง่าย เพื่อที่จะทำให้ได้ประโยชน์ทั้งการใช้ความสามารถและการประสบความสำเร็จ

6. ชอบที่จะได้ความพึงพอใจจากสิ่งที่ตนเองทำ ผู้ประกอบธุรกิจย่อมพอใจกับจำนวนตัวเลขที่สูงในการขาย ราคาขาย การผลิต และกำไร ซึ่งผู้ประกอบธุรกิจจะรู้เองว่าทำได้ดีมากน้อยเพียงใด เช่นเดียวกับพนักงานขายที่มักจะรู้ผลสำเร็จที่ตนทำในวันต่อวัน แต่ก็มึนงงบางอย่าง ที่วัดได้ยาก ว่าได้ผลสำเร็จดีหรือไม่ดีเพียงใด เช่น อาชีพครู จะวัดว่าผู้เรียนได้อะไรจากผู้สอนไปบ้าง ก็ใช้เวลานานกว่าที่จะรู้ว่าผู้เรียนได้แนวคิดหรือทัศนคติใดติดตัวไป ก็ต้องวัดเอาจากผู้เรียนสำเร็จไปแล้ว และมีการตอบกลับให้รู้ด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ขงยุทธ เกษสาคร (2545) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า

1. บุคคลที่มีระดับความทะเยอทะยานสูงและปรารถนาในความสำเร็จในชีวิตและหน้าที่การงาน

2. บุคคลที่ตั้งความหวังอย่างแรงกล้า ที่จะพัฒนาตนเอง มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จถึงแม้ว่าความหวังนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาสก็ตาม

3. บุคคลที่มีความเพียรพยายาม เพื่อความก้าวหน้าสู่สถานะที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ

จากที่ได้กล่าวมาถึงลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงสามารถ สรุปได้ว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะเป็นคนที่มีความปรารถนาที่จะบรรลุถึงผลสำเร็จในงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่กีดขวาง พยายามหาวิธีการต่างๆ ในการแก้ปัญหาเพื่อนำตนไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ มีความเป็นอิสระในการทำงาน ต้องการชัยชนะในการแข่งขันกับตนเอง มุ่งมั่นที่จะทำให้ดีเลิศ มีความรับผิดชอบ เชื่อมั่นในตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงก็จะสามารถทำงานได้สำเร็จ และช่วยให้ผลการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิผล

ทฤษฎีและองค์ประกอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

นักจิตวิทยาที่เสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่สำคัญ ที่ดังนี้ คือ

1. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ Murray

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537: 53) ได้กล่าวว่า Murray เป็นผู้บุกเบิกการศึกษา ความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement) ในปี 1930 โดยมีความคิดว่า ความต้องการของมนุษย์คือหน่วยพื้นฐานของการวิเคราะห์ จึงจัดบุคคลเข้าไปเป็นกลุ่มตามความต้องการด้านบุคลิกภาพจากตัวแปรต่างๆ ซึ่งความต้องการเหล่านี้เป็นเครื่องบอกให้ทราบถึงศูนย์กลางของพลังกระตุ้น ทั้งแง่ของความเข้มและทิศทางของพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายทั้งจากการรับรู้ ความเข้าใจ สติปัญญา ความตั้งใจ เพื่อที่จะเปลี่ยนทิศทางของภาวะการณ์อันไม่เป็นที่พอใจ

ทฤษฎีของ Murray (1964 cited in ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) สามารถอธิบายได้ว่าในเวลาเดียวกันบุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้านสูงและความต้องการด้านอื่นๆต่ำก็ได้ ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการคือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need of Achievement) หมายถึง ความต้องการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

2. ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (Need of Affiliation) หมายถึง ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น คำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

3. ความต้องการอิสระ (Need for Autonomy) หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นของตัวเอง

4. ความต้องการการมีอำนาจ (Need for Power) หมายถึง ความต้องการที่จะอิทธิพลเหนือคนอื่นและต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

2. ทฤษฎีแรงจูงใจไฟล์ัมฤทธิ์ของ McClelland

McClelland (1961 cited in สุนทรินทร์ ชนโกสัย, 2538 และสรวีตระกูล อรรถมานะ, 2545) ได้ศึกษาระดับความต้องการความสำเร็จของมนุษย์ว่าแต่ละบุคคลจะประกอบไปด้วยแรงจูงใจสำคัญ 3 ประเภทดังนี้ คือ

1. แรงจูงใจไฟล์ัมฤทธิ์ (Need for Achievement: nAch) หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และแข่งขันด้วยมาตรฐาน พยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ รู้สึกมีความสุขสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อไม่ประสบความสำเร็จ หรือเมื่อประสบความสำเร็จล้มเหลวเป็นบุคคลที่มีเหตุผลและใช้วิจารณ์อย่างรอบคอบ บุคคลประเภทนี้จะสนุกกับแก้ปัญหาและจะทำให้ดีที่สุด

2. แรงจูงใจไฟล์ัมพันธ์ (Need for Affiliation: nAff) หมายถึง ความต้องการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ความต้องการเป็นที่ยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการความเป็นมิตร และสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น ชอบให้ความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน บุคคลที่มีแรงจูงใจไฟล์ัมพันธ์จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนฝูง

3. แรงจูงใจไฟล์อำนาจ (Need for Power: nPow) หมายถึง ความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่นให้ผู้อื่นให้โทษแก่ผู้อื่นได้และต้องการรับผิดชอบผู้อื่น บุคคลประเภทนี้ถ้าต้องการมีอำนาจสูงจะพยายามมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นด้วยการทำงานให้มีประสิทธิผล พอใจจะอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันมากกว่า

McClelland ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากในความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจไฟล์ัมฤทธิ์ โดยเชื่อว่าแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ ก็คือ แรงจูงใจไฟล์ัมฤทธิ์ ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จจะต้องมีแรงจูงใจไฟล์ัมฤทธิ์ระดับสูง ความสำเร็จของงานจะทำ

ได้โดยการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสำคัญ เมื่อแต่ละบุคคลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงก็สามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ออกมานั้นมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545)

3. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ Spence and Helmreich

Spence and Helmreich (1983 cited in Franken, 1994: 428) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เรียกว่า The Spence-Helmeich Model โดยแบ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ออกเป็น 3 มิติ ดังนี้ คือ

1. ความพึงพอใจในงาน (Satisfaction of Work) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยคำนึงถึงความพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุดอย่างเต็มความสามารถ แม้จะไม่ใช่ที่ชื่นชอบของผู้ร่วมงาน มีความสุขในการทำงาน พึงพอใจในความพยายามที่จะทำงานหนัก โดยมุ่งให้เกิดความสำเร็จและมีการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2. ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ (Sense of Completion or Mastery) หมายถึง ความต้องการในการใช้ความคิดและการทำงานในสิ่งที่ยาก และท้าทายความสามารถด้วยตนเอง แม้จะเป็นงานที่ตนไม่ถนัดหรือไม่แน่ใจว่าจะทำได้ มีความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานสำเร็จ โดยใช้ความสามารถอย่างสูง และพอใจที่จะปรับปรุงข้อผิดพลาดให้ดียิ่งขึ้น แม้ผลงานจะไม่ดีเท่าผู้อื่นก็ตาม

3. ความต้องการแข่งขัน (Competitiveness) หมายถึง ความต้องการทำงานในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน เปรียบเทียบตนเองและผู้อื่น โดยพยายามทำงานให้ได้ดีกว่าผู้อื่น และให้ความสำคัญกับชัยชนะในการทำงาน มีความกังวลใจเมื่อบุคคลอื่นทำงานได้ดีกว่าตนเอง และจะเพียรพยายามมากขึ้นเมื่อทำงานแข่งขันกับผู้อื่น

ในปี 1983 Spence and Helmreich ได้สร้างแบบทดสอบ Work Achievement Motivation Questionnaire โดยใช้องค์ประกอบทั้ง 3 เป็นเครื่องวัดเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ผลจากการศึกษาพบว่า สามารถวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานทางเพศชายและเพศหญิงด้วยวิธีเดียวกัน และไม่มี ความแตกต่างกันในธรรมชาติของแรงจูงใจทั้งสองเพศ

จากการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ผู้วิจัยเลือกใช้องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ Spence and Helmrich (1983) เนื่องจาก มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์การ เพราะสมาชิกในองค์กรนั้นต้องสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์การให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ความพึงพอใจในงาน ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ความต้องการแข่งขัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์การไว้มากมายแตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปพอสังเขปดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบแผนของความเชื่อและสิ่งที่คาดหมายต่างๆที่มีอยู่ร่วมกันในบรรดาสมาชิกขององค์การ ซึ่งความเชื่อและสิ่งที่คาดหมายกลายเป็นกฎระเบียบของพฤติกรรมการปฏิบัติหรือบรรทัดฐาน ในการกำกับพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มและองค์การ

สมยศ นาวิการ (2540) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กร วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่ใช่ลายลักษณ์อักษรที่ผูกพันสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกันและสามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมภายในได้ 2 ระดับองค์กรด้วยกัน คือ

1. ระดับพื้นผิว คือ วัตถุที่มองเห็นได้ที่รวมลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราว สัญลักษณ์งานพิธีขององค์การ และการวางผังสำนักงาน

2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง ค่านิยมสามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทน ค่านิยมเหล่านี้จะถูกระบุโดยสมาชิกขององค์การที่เข้าใจความสำคัญของค่านิยมร่วมกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบความเชื่อ และค่านิยมร่วมที่มีการพัฒนาขึ้นมากภายในสังคมและชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก

อำนาจ ชีระวนิช (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นผลรวมของค่านิยมบรรทัดฐาน มาตรฐาน เชิงพฤติกรรม และความคาดหวังร่วมกันของบุคคลในองค์การที่ยึดถือเป็นวิถีทางในการปฏิบัติงาน

Robbins (2001) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นระบบของการมีส่วนร่วมที่ช่วยให้สมาชิกในองค์การมีความแตกต่างจากองค์การอื่น

Judith *et al.* (1900) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นระบบค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าจะต้องทำอะไร และต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

Hofstede (1997) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผนความคิด ความรู้สึกของ สมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีผลให้สมาชิกขององค์การนั้นแตกต่างไปจาก สมาชิกขององค์การอื่น

Richard (1992) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และวิถีคิดร่วมกันของคนในองค์การและถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้เกิด ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และเกิดความผูกพัน เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อ ขององค์การ

จากการที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม ความเชื่อ ที่พนักงานในองค์การ ได้รับการขัดเกลาจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์การและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ของสมาชิกทุกคนภายในองค์การ โดยที่พนักงานยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันโดยแสดง ออกเป็นพฤติกรรม

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวก่อให้เกิดรูปแบบของการทำงานขององค์การ ทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆผ่านบทบาทหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ทำหน้าที่เชื่อมความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ ทำให้สมาชิกเกิดความมุ่งมั่นพร้อมที่จะทุ่มเทพลังใจในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ นอกจากนี้แล้ววัฒนธรรมองค์การยังมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ โดยมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ คือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความสำเร็จในการบริหาร โดย Newstrom and Davis (2002) ได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การด้วยเหตุผล 7 ประการ ได้แก่

1. การเริ่มต้นโดยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ
2. ช่วยจำแนกวิสัยทัศน์ขององค์การให้เป็นที่ยอมรับกับทุกคน
3. เป็นแหล่งสำคัญในอันที่จะสร้างความรู้สึกลอดภัยที่มีต่อความมั่นคงและต่อเนื่องขององค์การให้กับสมาชิกในองค์การ
4. ทำให้สมาชิกใหม่สามารถตีความสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การได้
5. วัฒนธรรมจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานของตนเอง
6. ดึงดูดความสนใจและสื่อให้พนักงานรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์การ
7. ผู้ที่เป็นวีรบุรุษขององค์การจะรับรู้ได้ถึงรางวัลที่จะสร้างให้ตนเป็นบุคคลตัวอย่างขององค์การ

Osland *et al.* (2001: 313-314) ได้ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยได้ยกตัวอย่างบริษัทผลิตรถยนต์ Land Rover ว่าแต่เดิมมีการบริหารงานที่ตกร่ำ แต่หลังจากที่ได้มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจและองค์การ

สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในด้านการบริหารงาน ทำให้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญต่อทิศทางขององค์การในด้านการบริหารงาน และสามารถเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ เช่น ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การ ช่วยเสริมสร้างความผูกพัน เพิ่มเสถียรภาพขององค์การที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกันและเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์การ เพื่อให้ทราบวิธีการหรือแนวทางที่ใช้ปฏิบัติซึ่งก่อให้เกิดจิตสำนึก (ธงชัย สันติวงษ์, 2538) จึงเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อตัวบุคคลในองค์การ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมองค์การ โดยจะส่งผลไปยังประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ และการสร้างสรรค์องค์การที่ดีให้มีประสิทธิผล จึงมีความจำเป็นที่เราจะต้องทราบ และเข้าใจวัฒนธรรมองค์การของตนเองเพื่อนำมาปรับใช้ให้เกิดศักยภาพอันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ (สมยศ นาวิการ, 2546) มีดังนี้

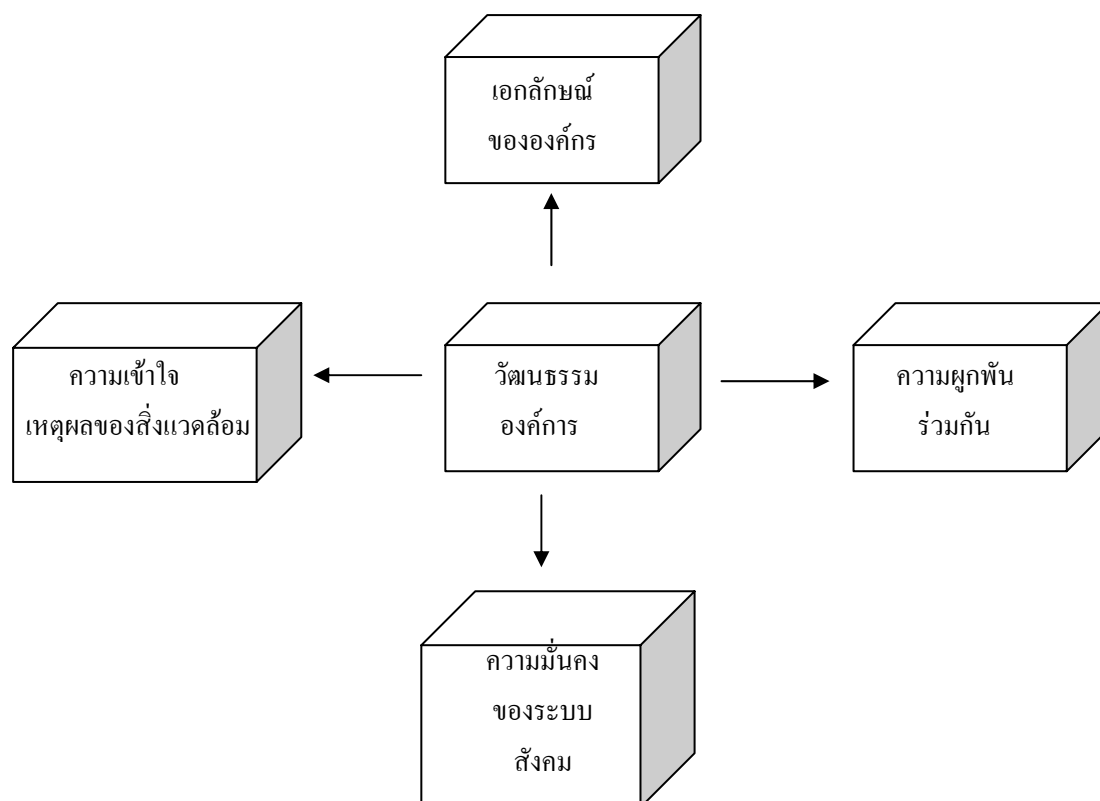
1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เจาะจงที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต
2. ค่านิยม คือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์การ ค่านิยมมักจะถูกระบุไว้ในเป้าหมาย หรือคำขวัญของบริษัท ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกทุกคนจะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานขององค์การ
3. วีรบุรุษ บุคคลบางคนจะถูกระบุไว้อย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมองค์การ เช่น วัฒนธรรมองค์การของบริษัทไมโครซอฟต์ คอร์ป จะถูกเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวีรบุรุษขององค์การ คือ บิลล์ เกตส์ ประธานบริษัทไมโครซอฟต์ คอร์ป โดยสมาชิกสามารถติดต่อกับ บิลล์ เกตส์ได้โดยตรงผ่านทางระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ของบริษัท และบิลล์ เกตส์จะพยายามตอบคำถามแต่ละข้อภายในวันที่ได้รับการติดต่อ

4. ธรรมเนียมปฏิบัติ กิจกรรมและเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

5. เครือข่ายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติ และวีรบุรุษขององค์กรก่อนหน้าที่จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กรและระหว่างรุ่นของสมาชิกที่ต่อเนื่องกัน

คุณลักษณะของวัฒนธรรม

รากฐานรองรับของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อที่เกิดจากค่านิยมหลักของสมาชิก ซึ่งเป็นการเชื่อร่วมกัน เพื่อชี้นำแนวทางให้กับองค์กรและเชื่อมความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร โดยทั่วไปความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้ง หรือผู้บริหารระดับสูง ความเชื่อเหล่านี้จะกำหนดบรรทัดฐานเพื่อพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและสมาชิกกระทำตามค่านิยมเหล่านี้ องค์กรจะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง นักวิจัยได้ระบุเครื่องวัดความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมหลายอย่าง คือ ความลึกของการแทรกซึมภายในองค์กร สมาชิกได้ยึดเอาค่านิยมไว้รุนแรงแค่ไหน ความอายุยืนของวัฒนธรรม และหลักฐานที่มองเห็นได้ของวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีอิทธิพลต่อสมาชิกมากกว่าวัฒนธรรมที่อ่อนแอ คุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรม คือ ความสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกและระดับความสอดคล้องท่ามกลางค่านิยมทางวัฒนธรรม องค์กรจะต้องค้นหาวิธีการของการคำนวณและการยึดค่านิยมทางวัฒนธรรมของตนร่วมกับบุคคลอื่นเอาไว้ โดยทั่วไปแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งแตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีหน้าที่สำคัญ (สมยศ นาวิการ, 2546) ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 1 หน้าที 4 ประการของวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา: สมยศ นาวิการ (2546)

จากภาพที่ 1 ได้แสดงถึงองค์ประกอบที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็ง ซึ่งขึ้นอยู่กับหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์กร องค์กรจะพัฒนา และรักษาบุคคลที่มีความสามารถเอาไว้ หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและพิเศษมาก สมาชิกจะมีความผูกพันกับองค์กรมาก

2. วัฒนธรรมจะกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน ผู้บริหารและสมาชิกจะได้รับผลตอบแทนสูงกว่ามาตรฐานทางอุตสาหกรรม

3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม องค์กรจะมีการใช้การควบคุมที่เข้มงวดและมาตรฐานที่ตายตัว

4. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมของพวกเขาได้ สมาชิกที่มีศักยภาพจะได้รับการเสนอตำแหน่งงานที่ดีขึ้น

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อของคนซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตได้ยาก แม้จะมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องคุณลักษณะขององค์การ สุนทร วงษ์ไวยวรรณ (2540: 14-20) ให้ความเห็นที่ว่าวัฒนธรรมองค์การมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่การกระทำของคนๆเดียว เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้ แนวคิดในปัจจุบัน วัฒนธรรมองค์การสมัยใหม่มักเป็นเพียงสิ่งที่สมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งเห็นพ้องต้องกัน เพราะองค์การสมัยใหม่ ประกอบด้วยด้วยกลุ่มคนหลากหลาย แต่ละกลุ่มมีวัฒนธรรมย่อยของตน ซึ่งอาจมีแบบแผนทางวัฒนธรรมบางอย่างที่กลุ่มต่างๆเห็นร่วมกันบ้าง

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับ มิได้เกิดขึ้นภายในช่วงระยะเวลาสั้นๆ แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของสมาชิกที่เกิดจากสัญชาตญาณของมนุษย์ และไม่ได้เกิดขึ้นจากการถ่ายทอดพันธุกรรมด้วย แต่วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อยๆเรียนรู้ พนักงานใหม่จะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรม ที่เรียกว่า การถ่ายทอดขององค์การ (Organization Socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง รวมถึงการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆของหน่วยงาน ดังนั้นผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การทำให้พนักงานรู้ว่าควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมกัน และเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในหน่วยงานได้

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึงหลังจากที่วัฒนธรรมองค์การได้ผ่านเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การจำนวนหนึ่งว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์การที่จะคิด เชื่อ และทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลายาวนานจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดา นั้นย่อมหมายความว่าสิ่งที่คิดหรือกระทำกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คำนึงถึงการมีอยู่ของธรรมเนียม บรรทัดฐานของวัฒนธรรม

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง การสื่อสารวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้ 2 กรณี กรณีแรก เป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังสมาชิกใหม่ คือการถ่ายทอดหรือสอดแทรก ค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังให้พนักงานทำตาม ผ่านสัญลักษณ์ต่างๆ ได้แก่ ภาษา พิธีกรรม เรื่องเล่า เป็นต้น ในกรณีที่สอง เป็นเรื่องที่พนักงานหรือบุคคลภายนอก (เช่น นักวิจัย) พยายามสืบค้นหรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนั้นสัญลักษณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานจึงบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นได้

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิตในโรงงาน จากการทำงานด้วยมือมาเป็นการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ ทำให้วัฒนธรรมในโรงงานดังกล่าวเปลี่ยนไป การพึ่งพาอาศัยแบบเดิมในหมู่พนักงานมีน้อยลง

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้

วัฒนธรรมองค์การถือเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจึงจำเป็นต้องสนับสนุนให้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ มีการเปิดกว้างทางความคิด เน้นการทดลอง กล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยง และเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานโดยเน้นบรรยากาศการทำงานที่让员工สามารถสื่อสารและแสดงความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของสมาชิกในองค์การให้มากขึ้น กล่าวคือการจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์การต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Daft, 2001)

Daft (2001) จึงได้สรุปวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี สนับสนุนให้มีการบริหารงานแบบ เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่น เสมอภาค มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กล้าที่จะเผชิญความเสี่ยง เห็น ว่าวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัวได้นั้นจะมีค่านิยมและรูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่แตกต่างกัน มากกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบไม่สามารถปรับตัวได้ ทั้งนี้ต้องสร้างเสริมโอกาสที่ดีให้กับองค์กร ด้วยจึงจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

Senge (1990) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องเป็นองค์กร ที่เปิดกว้าง คือสามารถให้สมาชิกในองค์กร ได้รับฟังและมีการยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง ยอมรับว่าแต่ละ คนมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งลักษณะดังนี้นั้น ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

Marquardt (1996: 184-185) ได้เสนอว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมียุทธธรรมการ เรียนรู้ในองค์กร ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรให้คุณค่าและให้รางวัลกับการเรียนรู้ พนักงานต้อง รับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรกล้าเสี่ยง และสนับสนุนการให้ รางวัลสำหรับนวัตกรรมและการทดลอง การที่องค์กรมีวัฒนธรรมเช่นนี้นั้นทำให้เกิดการเรียนรู้ใน ระดับบุคคลและในระดับกลุ่ม/ทีม และองค์กร

การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) และวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดย Marquardt (1996) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมทั้ง 2 ลักษณะดังนี้

1. วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่องค์กรสร้างให้การเรียนรู้กลายเป็น นิสัย อยู่ติดตัวกับทุกคน และมีความสุขในการทำงาน การที่จะทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรม ขององค์กรนั้นจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสนุกสนานต่อการเรียน มีกิจกรรม หลากๆอย่างไม่ได้จำกัดอยู่ที่การฝึกอบรมเพียงเท่านั้น เช่น การสร้างสัมพันธ์ระหว่างพนักงานต่างสาย งาน เพื่อแลกเปลี่ยนค่านิยมและสิ่งที่ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน จัดเวทีแสดงความคิดเห็น เป็นต้น เพื่อให้ แน่ใจว่าเกิดการเรียนรู้ขึ้นทั่วทั้งองค์กร

2. วัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่องค์กรหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมตลอดเวลา เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า การพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้น สืบเนื่องมาจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ย่อมทำให้เกิดการพัฒนาการทำงานที่ดีขึ้นตลอดเวลาเช่นกัน

Swee (2002) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากระดับความเชื่อระหว่างบุคลากรในองค์การ (Level of Trust) และพฤติกรรมที่แสวงหาปัญหาและการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การ โดยได้สรุปให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ในองค์การกับความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรในองค์การ ความร่วมมือและพฤติกรรมในการมุ่งหาปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การว่าเป็นทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ในองค์การที่มีความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรในองค์การ และมีพฤติกรรมมุ่งหาปัญหาและแก้ไขปัญหขององค์การสูง จะมีการเรียนรู้เกิดขึ้นภายในองค์การในระดับสูงด้วยเช่นกัน

Hellrigel *et al.* (2002) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้องค์การแห่งการเรียนรู้พัฒนาได้ต่อไปคือ องค์การต้องมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Culture of Innovation) ต้องมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์การ เป็นกระบวนการที่ไม่มีวันสิ้นสุด ทำให้กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน ค้นหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีกว่า เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีองค์ประกอบสนับสนุนดังนี้คือ

1. ชุมชน (Community) ต้องมีความรู้สึกของความเป็นสังคมร่วมกัน เคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการปรึกษาหารือร่วมกันและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) สมาชิกในองค์การต้องมีความตั้งใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนในการรับผิดชอบ เปิดโอกาสในการแก้ไขและทำงานด้วยตนเอง มีการฝึกอบรมสม่ำเสมอและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ (Customer-Focused Strategy) ค้นหาความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจและเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า กลยุทธ์นี้บอกถึงความเข้าใจอย่างแจ่ม

ชัดของความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวและเป็นพื้นฐานในการทำงานของบุคลากรในองค์กรด้วย

4. การออกแบบองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organization Design) เป็นองค์การที่สะท้อนทีมงาน และความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่ไม่เหมือนกัน ไม่มีหัวหน้าผูกขาด สมาชิกในทีมมีอำนาจในการตัดสินใจโดยไม่ต้องขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา โครงสร้างภายในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนได้ง่าย ทีมงานมีความยืดหยุ่น ทำให้การไหลผ่านของความรู้เกิดขึ้นได้ดีกว่า เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

จากการที่ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น สามารถสรุปได้ว่า การที่องค์กรจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ จะต้องมีความวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ มีการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ร่วมกัน มีโอกาสในการเรียนรู้ความผิดพลาดจากประสบการณ์จริงในการทำงานและนำมาแก้ไขปรับปรุง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ต้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ กล้าเสี่ยงต่อความท้าทายใหม่ๆจะนำมาซึ่งโอกาสสำหรับการก้าวขึ้นสู่ระดับของการเรียนรู้ที่สูงขึ้น

ทฤษฎีและองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ได้มีผู้ทำการศึกษามากมาย ทำให้เกิดแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบที่แตกต่างกันไป ซึ่งแนวคิดต่างๆเหล่านี้สามารถทำให้เข้าใจถึงลักษณะและรูปแบบที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น ผู้วิจัยได้ยกแนวคิดมาเป็นตัวอย่างดังนี้

Hofstede (1997) ได้ศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมข้ามชาติจากวัฒนธรรมองค์กร โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรตามแบบจำลอง 5 มิติ คือ

1. ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance) เป็นมิติที่อธิบายให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานในองค์กรว่ามีการกระจายอำนาจไม่เท่าเทียมกัน โดยมีความแตกต่างกันด้านอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ และสิทธิพิเศษในองค์กร โดยจะมีลักษณะตั้งแต่เหลื่อมล้ำของอำนาจมากไปถึงเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย องค์กรที่มี

ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก สถานภาพของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏออกมาในรูปของความไม่เท่าเทียมกัน คือผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจสูงสุดในงาน แต่สนใจด้านสัมพันธภาพต่ำ ส่วนองค์การที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิใกล้เคียงกัน สมาชิกในองค์การจะมีสิทธิใกล้เคียงกันแต่ทุกคนจะมีความเป็นตัวของตัวเอง การตัดสินใจจะเป็นการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) เป็นมิติที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับกลุ่มนิยม (Collectivism) เป็นมิติที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแต่ละบุคคล สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน องค์การที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูง พนักงานจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของตน เป็นอิสระจากกลุ่ม กล้าที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่น ๆ รับผิดชอบดูแลตัวเองและครอบครัวของตนเอง มีการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกัน ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ส่วนองค์การที่มีลักษณะของกลุ่มนิยม พนักงานจะให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม และเป้าหมายของกลุ่มก่อนจะคำนึงถึงเป้าหมายของตนเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียว มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความร่วมมือกัน มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน โดยสะท้อนออกมาในรูปของการทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork) ไม่มีการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกัน

3. ความเป็นชาย (Masculinity) เป็นลักษณะที่ตรงกันข้ามกับความเป็นหญิง (Femininity) เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ มิติความเป็นชาย จะเป็นลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง เน้นความสำเร็จทางวัตถุ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง บรรยายการทำงานเคร่งครัด มีระบบระเบียบ มีค่านิยมการทำงานแบบอยู่เพื่อทำงาน และมีการแบ่งแยกคิดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งสูง ซึ่งจะตรงกันข้ามกับความเป็นหญิง จะเป็นมิติที่อธิบายถึงลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่มีความสงบเสงี่ยมอ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิง ผู้บริหารมักจะแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอม และมีการเจรจาต่อรอง การพิจารณารางวัลขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความเสมอภาค เคยชินกับการใช้มติมหาชน และมีความนิยมการทำงานเพื่ออยู่ องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิง เหมาะสมกับอุตสาหกรรมทางด้านการให้บริการติดต่อลูกค้าโดยตรง

4. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainly Avoidance) เป็นมิติที่อธิบายถึงวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง หรือความก้าวร้าวที่อาจเกิดขึ้นของบุคคลในแต่ละสังคม เป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมนั้นรู้สึกกลัว เนื่องจากมีความไม่แน่นอนหรือการไม่รู้สถานการณ์ที่ชัดเจน องค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับความวิตกกังวลที่เกิดจากความกลัวว่าจะเกิดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือความผิดพลาด ถ้าหากองค์กรรู้สึกว่าจะเกิดความผิดพลาดหรือความไม่ปลอดภัย องค์การจะหาวิธีการป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยจะมีการกำหนดกฎข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมาก เพื่อควบคุมสิทธิและหน้าที่ของสมาชิกในองค์การ ในทางตรงกันข้าม องค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ จะมีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น ชอบที่จะผ่อนคลายและเป็นผู้กำหนดกรอบเวลาในการทำงานเอง

5. การมองผลในระยะยาว (Long-Term Orientation) เป็นลักษณะที่ตรงข้ามกับการมองผลระยะสั้น (Short-Term Orientation) เป็นมิติที่อธิบายถึงลักษณะวัฒนธรรมที่มุ่งให้ความสำคัญในเรื่องคุณค่าของระยะเวลา โดยองค์การที่มีลักษณะมองผลในระยะยาว สมาชิกแต่ละคนจะมีลักษณะการทำงานแบบเป็นผู้มองผลการไกลในอนาคต มีความพากเพียรพยายาม อุตสาหะ และประหยัดอดออม แต่ในส่วนขององค์การที่มีวัฒนธรรมแบบมองผลระยะสั้น สมาชิกจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบลักษณะที่คำนึงถึงความเป็นระเบียบประเพณีนิยม ดังนั้นลักษณะวัฒนธรรมในลักษณะนี้ สังคมภายในจึงเต็มไปด้วยกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆมากมาย

Schein (1992) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การไว้ 4 ประเภทคือ

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power Culture) คือทัศนคติของคนในองค์การที่รับรู้ว่ามีผู้ที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะสามารถเป็นผู้นำได้ และสมาชิกจะได้รับการจูงใจโดยการให้รางวัล และการลงโทษ
2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role Culture) คือทัศนคติที่มีร่วมกันว่ามีการระบุบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจน ค่านิยมของวัฒนธรรมลักษณะนี้คือ การออกคำสั่ง การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ความมีเหตุผล และการแต่งตั้งตัวแทน

3. วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) คือแบบแผนที่ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความตั้งใจ มีแรงจูงใจ และมีความผูกพันในการทำงาน ซึ่งจะผลักดันให้สมาชิกทำในสิ่งที่ทำได้ รวมถึงมีความกระตือรือร้น และมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สูงขึ้น ดังนั้นสมาชิกจึงทุ่มเทพลังงานและเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก

4. วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (Support Culture) คือแบบแผนที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ให้มีการตอบแทนกัน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความใส่ใจในเรื่องสวัสดิภาพของคนอื่น การให้บริการคนอื่นด้วยความเต็มใจ

Handy (1993 cited in Martin, 2001: 590) ได้นำเสนอถึงรูปแบบวัฒนธรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์กร และการบริหารงาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ (Power Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มักจะพบในองค์กรขนาดเล็ก มุ่งความสำคัญไปที่คนสำคัญเพียงคนเดียว นั่นคือ ผู้ที่มีอำนาจมากที่สุดจะรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลางแล้วทำการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่มีสายบังคับบัญชา

2. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาท (Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกฎระเบียบและกระบวนการที่แน่นอนเป็นกรอบในการทำงาน ทุกคนจะทำงานภายใต้บทบาทเท่าที่ตนเองมีอยู่ ผ่านสายการบังคับบัญชา เหมาะสำหรับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่สามารถทำนายได้และมีความมั่นคง

3. วัฒนธรรมมุ่งเน้นภาระหน้าที่ (Task Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์กรมุ่งเน้นที่การทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบภายใต้การทำงานแบบทีม เช่น งานโครงการ (Project) ซึ่งมีสภาพการทำงานที่ค่อนข้างมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสมาชิกในทีม และความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจกระจายอยู่ตลอดทั้งสายงานขึ้นอยู่กับการว่างานใดมีความสำคัญมากกว่า

4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคล (Person Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งต่างกับวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นอำนาจตรงที่ทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่ากันหมด โดยทุกคนมีอำนาจในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์

Daft (2001) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นสามารถสร้างกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ประสิทธิผลได้ จึงได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ตามรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นให้มีความสามารถในการปรับตัวหรือวัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ เป็นวัฒนธรรมที่มีกลยุทธ์แบบเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องการความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า จึงมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน
2. วัฒนธรรมที่เน้นพันธกิจ เป็นวัฒนธรรมที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร เพื่อให้ได้ประสิทธิผลตามที่องค์กรต้องการแต่จะไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เพียงให้บรรลุประสิทธิผลที่ตั้งไว้เท่านั้น
3. วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกในองค์กร เน้นให้สมาชิกในองค์กรสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและความรู้สึกในการเป็นเจ้าของขององค์กรให้กับพนักงานเพื่อนำไปสู่ความผูกพันในองค์กร
4. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชาหรือแบบระบบราชการ เป็นวัฒนธรรมที่เน้นที่การดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ องค์กรประเภทนี้มีวัฒนธรรมที่จะสนับสนุนวิธีการในการทำธุรกิจโดยใช้ความร่วมมือกันภายใต้กฎระเบียบ นโยบาย สัญลักษณ์ พิธีการต่างๆ ที่เน้นประสิทธิภาพ

Denison (2000) ได้เสนอโมเดลของวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อผลการดำเนินการในทางธุรกิจ โดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ซึ่งอาศัยเกณฑ์การยืดหยุ่นและความมั่นคง กับการมุ่งเน้นที่ภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

1. วัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่เน้นให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกได้ถึงมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กรเนื่องจากได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีลักษณะดังนี้ คือ

1. 1 การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การให้อำนาจแก่สมาชิกแต่ละคนในการตัดสินใจ ให้ความคิดริเริ่มและสามารถจัดการในงานของตนให้สำเร็จ เพื่อให้สมาชิกได้รู้สึกถึงความมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติพันธกิจขององค์การ

1.2 มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) หมายถึง การที่องค์การจะไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้นั้นสิ่งสำคัญคือ สมาชิกในองค์การต้องมีค่านิยมเดียวกัน รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม และมีความเชื่อร่วมกันว่าความสำเร็จที่ได้มานั้นมาจากการทำงานร่วมกันมาจากความมุ่งมั่นและความพยายามอย่างดีจากทุกฝ่าย

1.3 การพัฒนาความสามารถ (Capability Development) หมายถึง การที่องค์การจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้นั้น ต้องพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อที่จะสามารถแข่งขันและสามารถเผชิญต่อสภาวะธุรกิจภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ ดังนั้นต้องมุ่งไปที่การพัฒนาความสามารถของพนักงาน

2. วัฒนธรรมด้านความสอดคล้องกัน (Consistency) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์การมีการยอมรับในค่านิยมหลักร่วมกันเพื่อแสดงถึงความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีลักษณะดังนี้ คือ

2.1 การประสานงานและการร่วมมือกัน (Coordination and Integration) หมายถึง การที่องค์การมีหน่วยงานและหน้าที่งานที่แตกต่างกัน แต่มีความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างดีเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

2.2 การมีข้อสรุปร่วมกัน (Agreement) หมายถึง การที่พนักงานในองค์การมีความคาดหวังและความเข้าใจในเป้าหมายที่ตรงกัน ทำให้สามารถสรุปประเด็นไปในทิศทางเดียวกันได้

2.3 การมีค่านิยมหลักร่วมกัน (Core Values) หมายถึง การที่สมาชิกในองค์การมีจิตสำนึกในความเป็นพวกเดียวกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เอื้ออาทรต่อกัน ยอมรับค่านิยมหลักร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความคาดหวังร่วมกันอย่างชัดเจน

3. วัฒนธรรมด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยการวางแผนหลังจากที่ประเมินและสามารถทำนายแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้ มุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยมีลักษณะดังนี้ คือ

3.1 มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change) หมายถึง องค์กรต้องสามารถสร้างแนวทางในเชิงสร้างสรรค์ที่ปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น สามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและตอบสนองแนวโน้มในปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

3.2 การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) หมายถึง องค์กรให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพราะถือว่าลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนหลักสำคัญขององค์กร

3.3 มีการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) หมายถึง พนักงานในองค์กรสามารถทำนาย แปลและตีความหมายสัญญาณจากสภาพแวดล้อมที่เด่นชัดภายนอก เพื่อนำไปสู่โอกาสในการสร้างนวัตกรรม โดยพนักงานในองค์กรนำเอาความรู้ของตน มาพัฒนาจนเป็นความสามารถเพื่อที่จะสามารถเข้าใจรับรู้ และปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

4. วัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรต้องร่วมรับรู้ในแนวทางขององค์กรร่วมกัน สามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในพันธกิจนั้น เมื่อทุกคนสามารถก้าวตามทันกลยุทธ์กำหนด ก็สามารถมุ่งไปยังเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ที่สอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร โดยมีลักษณะดังนี้ คือ

4.1 การมีแนวทางกลยุทธ์และจุดมุ่งหมาย (Strategic Direction and Intent) หมายถึง การที่องค์กรมีจุดมุ่งหมายในการสร้างกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร เพราะหากองค์กรมีแนวทางกลยุทธ์และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนแล้วนั้น สมาชิกในองค์กรจะสามารถมีส่วนช่วยในการทำงานให้องค์กรดำเนินงานไปตามเป้าหมายได้อย่างดีด้วย

4.2 การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and Objective) หมายถึง การที่องค์กรมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนนั้น จะสามารถเชื่อมโยงพันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และสามารถที่จะค้นหาแนวทางในการทำงานของตนได้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับการต้องการขององค์กร

4.3 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การที่องค์กรมีความปรารถนาที่จะมองเห็นอนาคตร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นต้องทำให้สมาชิกในองค์กรเห็นถึงค่านิยมหลัก เข้าใจหัวใจและความคิดขององค์กร เพื่อจะสามารถแนะนำแนวทาง และกำหนดทิศทางของสมาชิกในองค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวทางของ Denison (2000) ซึ่งได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ วัฒนธรรมการด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง วัฒนธรรมด้านความสอดคล้องกัน วัฒนธรรมด้านความสามารถในการปรับตัว และวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้จากการองค์ประกอบต่างๆของ Denison (2000) ซึ่งแต่ละลักษณะดังกล่าวได้กำหนดปัจจัยที่บ่งชี้ไว้อย่างละเอียดและครอบคลุมลักษณะต่างๆภายในองค์กรได้อย่างทั่วถึง ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางของ Denison (2000)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดหลักๆในทฤษฎีของการเรียนรู้เป็นทฤษฎีที่จะทำให้องค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ทำให้ความรู้ของแต่ละบุคคลที่ได้สะสมกันมา หรือความรู้ที่แต่ละทีมงานได้เรียนรู้ร่วมกันและได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่นี้มาพัฒนาองค์กร ให้เดินไปข้างหน้าตามวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน และทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการแข่งขันในธุรกิจต่างๆที่ทวีความเข้มข้นขึ้นทุกขณะ หากองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เต็มที่แล้วนั้น องค์กรของเราก็จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกและสามารถประสบความสำเร็จได้ ถ้าองค์กรมีพลังภายในที่แข็งแกร่ง เข้มแข็งและเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา องค์กรก็จะเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจอย่างต่อเนื่องไปเป็นช่วงระยะเวลา

ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับการนำเสนอผ่านงานเขียนที่เสนอแนวคิดของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาศาสตร์และพฤติกรรมองค์กรของฮาร์วาร์ด มีผลงานเขียนร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา แห่ง MIT (Massachusetts Institute of Technology) ในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งทั้งสองท่านมีผลงานเขียนร่วมกันในหนังสือชื่อ *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในระยะเริ่มแรกหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นของสมาชิกในองค์กรเป็นสำคัญ ส่วนคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา และ ในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษในปีค.ศ. 1988 ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 บุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ คือ Peter M. Senge ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา ได้เขียนหนังสือชื่อ *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* ในหนังสือเล่มนี้ Senge ได้ใช้คำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ แทนคำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้รับความนิยมนับถือกันอย่างแพร่หลาย และต่อมาได้ก่อตั้งศูนย์ศึกษาขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational Learning) ขึ้นในปีค.ศ. 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ และเผยแพร่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อมาในปี ค.ศ. 1994 Senge ได้เขียนหนังสือชื่อ *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540) ด้วยความเชื่อที่ว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ยาวนานและไม่มีจุดสิ้นสุด บุคคลยิ่งเรียนรู้ก็ยิ่งจะขยายขีดความสามารถของตนออกไป และหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการปฏิบัติแก่บุคคล ทีมและองค์กรอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ (Senge, 1996)

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่านิยามวิชาการให้ความหมายคำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลายความหมาย ดังนี้

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มามะศิริานนท์ (2544) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มุ่งเน้นในการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การ มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์การ โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

วิจารณ์ พานิช (2545) ได้กล่าวถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์การที่ทำงานและผลิตผลงานไปพร้อมกับเกิดการเรียนรู้ ส่งสมความรู้ และสร้างประสบการณ์ความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนารูปแบบการทำงานและระบบงานขององค์การไปพร้อมๆกัน

Senge (1990) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การ สามารถขยายขอบเขตความสามารถของเขาส่งต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและองค์การเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริงเป็นที่ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ๆออกไป สามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระและเป็นที่ยอมรับจะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

Marquardt and Reynolds (1996) ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้เป็นพลวัตโดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการและการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Pedler (1997) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความหมายว่าเป็นองค์การที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ให้กับสมาชิกขององค์การ และเปลี่ยนแปลงรูปแบบและเนื้อหาอย่างรู้เท่าทัน โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้พร้อมทั้งสร้างความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

Dixon (1999) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการกระทำอย่างจริงจังขององค์การที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นการเรียนรู้แบบริเริ่มสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ในลักษณะของการปรับประยุกต์อย่างเหมาะสม

จากความหมายข้างต้นที่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ ผู้วิจัยได้นำมาสรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิกในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน โดยมีบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องพร้อมที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ในการศึกษาของ Mohanty and Deshmukh (1999 cited in Willem Selen, 2000) ได้เสนอเกณฑ์ในการประเมินลักษณะขององค์การที่เข้าข่ายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. องค์การได้รับอิทธิพลจากแรงกดดันเชิงมหภาคจากภายนอก ซึ่งเป็นสาเหตุที่นำไปสู่การสร้างความรู้ภายในองค์การ การนำความรู้ไปใช้ ตลอดจนการพัฒนาความรู้ที่ได้รับมา
2. แหล่งที่มาของการเรียนรู้ในองค์การ เกิดจากการที่ปัจเจกบุคคลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตัวเอง การแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันกับบุคคลอื่นๆและการเรียนรู้ผ่านการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่จัดไว้
3. มีการส่งเสริมอย่างเป็นระบบ เพื่อเร่งให้มีการนำความรู้ที่แต่ละบุคคลได้เรียนรู้มานำไปปรับใช้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ในองค์การร่วมกัน
4. มีการสร้างความรู้ขององค์การอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เป็นความรู้แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งเกิดขึ้นมาจากการเรียนรู้ในองค์การ
5. การเรียนรู้ภายในองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องทำให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการทำงาน

6. ความสอดคล้องกันระหว่างความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการทำงานต้องเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและเป็นการส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาสามารถดำเนินไปได้ดีขึ้น

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังที่ได้กล่าวนี้ จะสามารถทำให้เราได้เห็นภาพขององค์การว่า องค์การที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีลักษณะภาพแห่งการเรียนรู้เป็นเช่นไร โดย Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ เป็นโครงสร้างที่เล็ก และมีความคล่องตัวสูง ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบแนวราบ (Flat Organization) เพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้้องค์การจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) เพื่อให้การทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate Learning Culture) มีลักษณะเอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์การตระหนัก และเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ มีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาโดยไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นและที่สำคัญผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

3. การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ พนักงานมีโอกาสนที่จะเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มีการกระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลง อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ และมีการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กร สมาชิกในองค์กรทุกคนจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ มีการเรียนรู้จากทุกๆ ส่วน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึงโดยจะมีการจัดเก็บ ประมวล และถ่ายทอดข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ รวมทั้งมีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร

7. คุณภาพ (Quality) โดยจะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการในการดำเนินการและการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้ทดลองเกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางเองทั้งหมด

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทุกคน ให้ความเป็นอิสระภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

10. การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and Networking) ช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในองค์กรและเป็นการสร้างให้เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย อันจะนำไปสู่พลังร่วม (Synergy) ในองค์กรซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว มีการริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการแข่งขันและสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นความคิดเห็น ซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ด้วยความรู้สึกร่วมกันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้เกิดความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน

นอกจากนี้ Marquardt and Reynolds (1994) ยังได้กล่าวถึงลักษณะอันโดดเด่นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. มีการเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ จากข้อมูลที่เป็นกลาง มีการหยั่งรู้และการคาดคะเน
3. สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี
4. มีการสนับสนุนพนักงานในระดับล่างสุดให้มีโอกาสและมีความสามารถที่จะอธิบายถึงความก้าวหน้าในงาน รวมทั้งมีการอธิบายถึงอุปสรรคในการทำงาน
5. ให้การสนับสนุนผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ให้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ไปเป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาและเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้
6. มีการมองอย่างเป็นระบบ มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆ เข้าด้วยกันโดยเป็นการมองภาพรวมทั้งหมด
7. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
8. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ด้วยการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่สมาชิกทุกคนในองค์กร
9. มีผู้ที่จะเป็นแบบอย่างให้กับมวลสมาชิกในองค์กร เกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่จะคิดอย่างรอบคอบและกล้าที่จะทดลองทำ

10. มีระบบที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและสามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในการดำเนินธุรกิจ

จากที่มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถนำมาสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะองค์กรที่มีการเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ มีการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อการปรับตัวในการแข่งขัน นอกจากนี้ สมาชิกจะต้องมีการแสวงหาความรู้มาแบ่งปันและเผยแพร่ต่อกัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

เทคนิคและแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเสนอเทคนิคและวิธีการต่างๆ ประการ โดยสามารถแบ่งเทคนิคออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ คือ

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับบุคคลมีความสำคัญ และเป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลจะต้องมีการพัฒนาตัวเองเสียก่อน โดยมีการเรียนรู้วิธีเรียนรู้ (Learning How to Learn) เรียนรู้จากปัญหา (Problem Oriented Learning) เรียนรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง (Self Knowledge)
2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดการส่งสมความรู้ ทักษะและวัฒนธรรมองค์การให้ เป็นไปตามแม่แบบการเรียนรู้ในระดับองค์กร พร้อมกับการเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้พนักงานในองค์กรเห็นความสำคัญที่จะต้องเรียน เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
3. การเรียนรู้ระดับองค์กร เป็นการจัดให้สมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร ทำให้มีความเข้าใจ มีการแบ่งปันความรู้ เกิดเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในระดับองค์กร และสามารถขยายไปสู่การเรียนรู้และทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายได้

บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์ (2540) เสนอเทคนิคการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศซึ่งสนับสนุนกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้และพัฒนา ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

2. การสร้างและกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและการเรียนรู้ เป็นทีม เช่น ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลในแต่ละสายงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ของคนในหน่วยงาน ต่างๆให้กว้างขวางขึ้น

3. การออกแบบโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การออกแบบโครงสร้าง องค์การให้มีลักษณะในแนวนอนมากขึ้นและให้พนักงานได้มีโอกาสโยกย้าย หมุนเวียนการทำงาน ในสายงานต่างๆเพื่อให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้มากขึ้น

วิระวัฒน์ ปินนิตามัย (2540) ได้เสนอกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์การให้เกิดเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ดังนี้

1. วิธีการเรียนรู้ การที่สมาชิกในองค์การจะสามารถก้าวทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลง นั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากประสบการณ์และนำมาปรับปรุง พัฒนา แก้ไขอย่างเป็นระบบ เรียนรู้ข้อบกพร่องและ ตั้งอยู่บนหลักวิทยาศาสตร์

2. สร้างความเชื่อมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากพลังร่วมมือร่วมใจ ผู้บริหารจึงต้องมีนโยบายที่เด่นชัดกับ การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมายถือเป็นค่านิยมหลักขององค์การ จัดสรรงบประมาณการ ฝึกอบรม การเรียนรู้ เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน ส่งเสริมให้เกิด โอกาสในการเรียนรู้ เพราะเป้าหมายท้ายสุดในการเรียนรู้ขององค์การคือ การปรับปรุงการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ องค์การควรมีแนวทางที่ถือว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานตน ขึ้นมา

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิดและทำงานอย่างมีระบบ การที่สมาชิกของ องค์การคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นองค์ประกอบของส่วนย่อยต่างๆในองค์การ

มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเองหรือเป็นเหยื่อของระบบป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ (Learning Disabilities) หรือในลักษณะความปราดเปรื่องที่ถดถอย เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์การเช่นไรจะกระทบการทำงานของส่วนอื่นอย่างไรบ้าง

Marquardt and Reynolds (1994) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์การเรียนรู้ (Transformation the Image Learning) หมายถึง การเปลี่ยนภาพลักษณ์หรือรูปแบบทางความคิด คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา รูปแบบของความคิดต้องย้อนหลังตามอารมณ์ ความรู้สึกของพนักงาน การแข่งขันและการเจริญเติบโตของบุคคลและองค์การ
2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop Team Learning Activities) การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมที่จะเข้าสู่วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริงและเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะว่าไม่ใช่บุคคลเพียงคนเดียว แต่ต้องเกิดจากความร่วมมือของทีมงาน จึงจะเป็นพื้นฐานขององค์การสมัยใหม่
3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร (Change The Role of Managers) ผู้บริหารควรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทและต้องคิดตามการปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว
4. กระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆ และยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Encourage Experimental and Risk Taking) การเรียนรู้ที่มีความสำคัญไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการทำงานทดลองในองค์การ และควรมีคนกล้าที่จะทำการทดลอง ไม่ใช่คนที่ไม่กล้าเผชิญกับสิ่งต่างๆ
5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning) ต้องมีการดำเนินงานต่างๆที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้นมีการเผยแพร่ไปถึงทุกหน่วยงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานขององค์การ

6. การมอบอำนาจ (Empowerment) ถ้าสมาชิกทั้งหลายได้รับการยอมรับในความสามารถในความสำเร็จของเขา ก็จะสามารถเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด

7. การพัฒนาวินัยเพื่อให้เกิดความคิดอย่างเป็นระบบ (Develop the Discipline to Systems Thinking) เป็นความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน トラバใดที่ในองค์กรยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบ องค์กรจะไม่สามารถจะได้รับความรู้และใช้มันอย่างเป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8. การสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous Improvement) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์และการบริการทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพโดยมีข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการปรับปรุงคุณภาพเพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีทำงานให้ดีขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า เทคนิคและแนวทางในการพัฒนาองค์กรมีทั้งการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับองค์กร โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กรและผู้บริหารต้องมโนนโยบายในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge

วีระวัฒน์ ปณิตามัย (2544) ได้อธิบายแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปความมาจากที่ Senge ได้เสนอแนวคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยวิทยาการความรู้ 5 ด้านที่เรียกว่า The Fifth Disciplines ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น The Fifth Disciplines หรือแนวทางสำคัญ 5 ประการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น ประกอบด้วย

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) เป็นความสามารถของปัจเจกบุคคลที่จะต้องพยายามฝึกฝนตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เป็นรากฐานสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวเรา ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องของหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ดังนั้นเราจึงต้องฝึกฝนตนเองให้รู้ ค้นหาและสนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอให้เข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวเราในฐานะปัจเจกบุคคลอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนให้มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีคุณสมบัติที่เรียกว่า ความเป็นนายตนเอง (Human Mastery) การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะเป็นในลักษณะต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด สมาชิกขององค์กรมีวิญญาณของการเรียนรู้ (Spirit of Learning) มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองให้มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จแบบยั่งยืน

2. การพัฒนารูปแบบความคิด (Mental Model) เป็นความสามารถของบุคคลในการรับรู้และเข้าใจงานที่ทำในแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ มีความกระฉับทางความคิด ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าที่ล้าสมัย ต้องมีการพัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องไปตามโลกที่แปรเปลี่ยนไป ดังนั้นองค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างคนในองค์กรให้มีการฝึกตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิดภูมิปัญญา ทำให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานต่อไป การพัฒนารูปแบบความคิด เป็นผลมาจากกระบวนการถ่ายทอดทางสังคม (Socialization) ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้นๆ ทั้งนี้หากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้แล้ว ก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้องค์กรควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบเองโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบความคิดไม่ได้ต้องการให้คนเห็นพ้องไปในแนวเดียวกันทั่วทั้งองค์กร แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างปณิธานหรือวิสัยทัศน์ร่วมกันด้วยการสื่อสารให้รับรู้ทั่วกันในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร และต้องซึมซาบลงไปในความคิดของทุกคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายเดียวกันขององค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความผูกพันกับองค์กร และสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังเพื่อพัฒนาภาพ

ในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมของสมาชิกทั้งองค์กร ต้องมีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสมาชิกให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของสมาชิกทั้งองค์กร

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ทั้งในด้านความสำเร็จและความผิดพลาด โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ ด้วยวิธีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง และนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ให้บังเกิดผลยิ่งขึ้นไป มากกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ นำเอาความรู้ของสมาชิกในทีมมาประกอบกันทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้ เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

5. การมีความคิดและความเข้าใจอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นวิธีการคิดที่สามารถแยกแยะที่มาของปัญหาและกำหนดวิธีการแก้ปัญหาได้ โดยการอธิบายและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้เกิดทัศนวิสัยในการมองกรอบงานได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้เห็นรูปแบบต่างๆ ได้อย่างชัดเจน การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเถียงขามาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้กระตือรือร้น มีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริง และเปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต เป็นต้น

จากวินัยทั้ง 5 ประการของ Senge สามารถสรุปได้ว่า การที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นต้องเริ่มจากการเรียนรู้จากตัวสมาชิกในองค์กร ต้องเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) เสียก่อน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ พร้อมกับนำข้อมูลใหม่ๆ มาปรับแก้โครงสร้างเพื่อพัฒนารูปแบบความคิด (Mental Models) เพื่อให้เกิดการมองโลกตามความเป็นจริงอย่างเหมาะสม มีความคิดเข้าใจในเรื่องตนเอง ผู้อื่นและองค์กร เพื่อให้ทันต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและเกิดความสัมพันธ์ในแนวเดียวกันของสมาชิกกับ องค์กร เข้าใจทิศทางขององค์กร มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) สมาชิกทุกคนต้องยอมรับปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร ซึ่งการมองวิสัยร่วมกัน เริ่มจากการมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น โดยเป็นการมองภาพรวมขององค์กร ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตนเอง จากนั้นจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาความรู้ จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิด วิธีการมองปัญหา โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรจะนำความรู้ต่าง ๆ มาคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งหมด มองเห็นปัญหาและสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำองค์ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler *et al.*

Pedler *et al.* (1991) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะสามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ โดยเน้นในเรื่องของการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่ง Pedler *et al.* ได้แบ่งองค์ประกอบของบริษัทแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรต้องมีการเรียนรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายของบริษัทร่วมกัน โดยมีกลยุทธ์ไปในทางที่เหมาะสม ก็จะต้องมีการวางแผน ทดลองและตรวจสอบผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง ก่อนจะกำหนดออกมาเป็นแผนเพื่อการปฏิบัติ ส่วนนโยบายนั้นสมาชิกทุกคนควรมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและกลยุทธ์ร่วมไปกับองค์กร

2. การมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (Informing) นำไปใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำไปใช้ในการสร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่ากำลังจะไปในทิศทางไหน ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องแล้ว ก็สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง สื่อสารให้ทุกคนรู้ถึงสภาพของงานและความเป็นไปขององค์การ

2.2 การวางแผนทางด้านบัญชีและการควบคุม (Formative Accounting and Control) ถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบในทรัพย์สินขององค์การเสมือนตนเองเป็นเจ้าของ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายในองค์การ (Internal Exchange) ทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน อำนาจความสะดวกซึ่งกันและกันโดยการคำนึงถึงนโยบายและเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

2.4 ความยืดหยุ่นของค่าตอบแทน (Reward flexibility) การให้รางวัลแก่บุคคลในองค์การด้วยสิ่งที่แตกต่าง โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้ง ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงินเสมอไป การชมเชย ยกย่องในความสามารถของบุคคลก็ถือว่าเป็นการให้รางวัลเช่นเดียวกัน

3. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ มีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นได้ ปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนา มากกว่าการให้รางวัลหรือลงโทษ

4. การมองภายนอกองค์การ (Looking out)

4.1 พนักงานเปรียบเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanners) โดยองค์การจะส่งพนักงานออกไปทำงานภายนอก วิธีนี้จะเป็นการเก็บข้อมูลภายนอกองค์การประการหนึ่ง มีการสำรวจความพึงพอใจหรือพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานขององค์การต่อไป

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (Inter-Company Learning) องค์การจะมีการติดต่อพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์การอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารและความรู้ซึ่งกันและกัน โดยการเข้าร่วมการฝึกอบรม สัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

5. โอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities)

5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning Climate) ทุกคนในบริษัทจะมีการช่วยเหลือและสนใจในบทเรียน เพื่อการแก้ปัญหา และนำข้อผิดพลาดมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้

5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงาน (Self – Development for All) กระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ต้องมีการให้โอกาส และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ โดยมีจุดเน้นที่ความต้องการในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems -Linked Organization Model” ของ Marquardt

วีรวัช มาฆะศิรินันท์ (2548) ได้อธิบายแนวความคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt (1996) ที่ได้เสนอแนวคิดที่ องค์การที่จะยืนหยัดและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นจะต้องมีการพัฒนาแบบยั่งยืนไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปอย่างไร ซึ่งการพัฒนาองค์การด้วยแนวคิดแบบองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นคำตอบที่ดีที่จะนำพาองค์การยุคใหม่ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวทางของ Marquardt นั้น ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการ คือ

1. การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Learning Dynamics) องค์การจะต้องมีการส่งเสริมให้การเรียนรู้ในองค์การมีลักษณะของความเป็นพลวัต เพราะถือเป็นองค์ประกอบหลักของการเรียนรู้ กล่าวคือ การเรียนรู้จะมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแบ่งออกเป็นระบบย่อย 3 ระบบ คือ ระดับการเรียนรู้ ทักษะในการเรียนรู้ และประเภทของการเรียนรู้

1.1 ระดับการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม และการเรียนรู้ระดับองค์การ

1.1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล บุคคลเป็นหน่วยพื้นฐานขององค์การ Senge (1990) กล่าวว่า องค์การจะเรียนรู้ได้ โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้รับรองว่าเป็นการเรียนรู้ขององค์การ เพราะถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้วก็จะไม่เกิดการเรียนรู้ของ

องค์การ โอกาสในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลประกอบด้วย การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน การเรียนรู้จากคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานแต่ละวัน เป็นต้น

1.1.2 การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม เป็นการสร้างความรู้โดยการวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหาในลักษณะขององค์รวม มีการร่วมมือและแบ่งปันความรู้ที่ได้มา โดยสามารถดึงเอา ความคิดออกมาจากการคิดริเริ่มและจากการประสานงานกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์

1.1.3 การเรียนรู้ระดับองค์การ คือ มีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อสร้างสรรค์ โอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีแบบแผนทางความคิดที่ไปในทิศทางเดียวกันและสร้างขึ้น จากความรู้ต่างๆ และประสบการณ์ที่ผ่านมาโดยผ่านนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์การ

1.2 ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1.2.1 การมีความคิดความเข้าใจอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ สิ่งที่ช่วยให้ เรามองเห็นแบบแผนทั้งหมดได้ชัดเจนกว่าเดิม มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับ ผลที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีลักษณะการบูรณาการเชื่อมต่อเข้ากันอย่างเป็นองค์รวม อาจกล่าวได้ว่า การมีความคิดความเข้าใจอย่างมีระบบ เป็นเครื่องมือที่มีพลานุภาพสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้ ขององค์การ

1.2.2 การพัฒนารูปแบบความคิด (Mental Model) คือ ภาพในความคิดของบุคคล เกี่ยวกับเหตุการณ์ หรือแนวความคิดใดๆที่ฝังลึกในความคิดของบุคคล เป็นรูปแบบของบุคคลใน การเข้าใจและมองโลกตามความเป็นจริง ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นองค์การปล่อยให้สมาชิกในองค์การมีอิสระในการคิด และสร้างรูปแบบในการพัฒนาตาม สถานการณ์ ปล่อยให้มีการแสดงความคิดเห็นของตนอย่างมีประสิทธิภาพและเปิดกว้างต่อคำวิจารณ์ จากคนอื่นๆ

1.2.3 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) คือ การที่สมาชิกในองค์การให้ ความสำคัญต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และปรับปรุงทักษะความชำนาญของตนอย่างสม่ำเสมอมีความ กระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ ดังนั้นการเรียนรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นเป็นไปใน ลักษณะที่ต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถในระดับบุคคลและการสร้างสรรค์

1.2.4 การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) คือ การที่สมาชิกในองค์กร ควบคุมระดับถึงและกระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบทั้งในฐานะของผู้เรียนและผู้สนับสนุน ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้แก่บุคคลรอบข้าง เช่น พนักงานต้องรู้จักการเรียนรู้ว่าจะปฏิบัติงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป ไม่ใช่เพียงว่าทำงานไปในแต่ละวัน

1.2.5 การเสวนา (Dialogue) คือ การสื่อสารที่มีคุณภาพ มีความเป็นอิสระ และมีความคิดสร้างสรรค์ มีการรับฟังความคิดเห็นร่วมกันอย่างตั้งใจ การเสวนานี้ยังทำให้องค์กรสามารถนำเอาความฉลาดที่มีอยู่ทั้งหมดนำมาออกมาใช้อีกด้วย

1.3 ประเภทของการเรียนรู้ แบ่งได้ 3 วิธี คือ

1.3.1 การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและผลสะท้อนของเหตุการณ์

1.3.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นการเรียนรู้จากความคาดหวังว่าจะเกิดในอนาคต วางแผนเพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียให้มากที่สุดโดยการแสวงหาโอกาสที่ดีที่สุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วหาวิธีที่จะบรรลุมโนทัศน์ที่คาดการณ์ไว้นั้น

1.3.3 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) เป็นเรื่องของการทำงานกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหา ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี และสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) การที่องค์กรจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นรูปธรรมเสียก่อน ทั้งนี้องค์กรจะต้องมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบย่อยขององค์กรทั้ง 4 ด้านดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จในอนาคต ที่สมาชิกทุกคนในองค์กรมุ่งที่จะไปให้ถึง การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องสร้างรากฐานของความเชื่อ

ร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กรในด้านการเรียนรู้ เพราะเป็นสิ่งที่นำพาให้องค์การมีพลังในการเรียนรู้และแนวคิดในการสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา

2.2 วัฒนธรรม (Culture) คือ สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยมของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร (สุนทร วงษ์ไวยวรรณ, 2540) และการที่องค์กรจะมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรต้องเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรมเสียก่อน เช่น ให้คุณค่าและให้รางวัลกับการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศความร่วมมือกันที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สร้างโอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน เป็นต้น

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดเป้าหมาย หรือ สิ่งที่ต้องการที่จะให้เป็นอนาคต มีกลยุทธ์มากมายที่ช่วยให้องค์กรสามารถปฏิรูปไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จ เช่น การเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาการเรียนรู้กับความความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นขององค์กร สร้างการเรียนรู้ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เรียนรู้จากงานที่ทำโดยอาศัยการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.4 โครงสร้าง (Structure) มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ขององค์กร เป็นตัวกำหนดระบบการดำเนินงาน ดังนั้นโครงสร้างควรจะเป็นไปให้สอดคล้องกับหน้าที่งาน ทั้งนี้ลักษณะโครงสร้างองค์กรควรจะมีคุณสมบัติหยุ่น มีบรรยากาศที่เปิดเผยมียุทธศาสตร์ที่บังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างทีม และลดการควบคุมเพื่อให้เกิดการไหลเวียนของความรู้

3. การมอบอำนาจ (Empowerment) องค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กร มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์อย่างเป็นเครือข่าย และมีการทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อองค์กร ซึ่งในการมอบอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เสนอแนะและทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม โดยต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันและการแก้ปัญหาร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้ของสมาชิกในองค์กรด้วยการให้อำนาจและสร้างความสามารถในการทำงานให้แก่สมาชิกในองค์กร เพื่อช่วยพัฒนาแนวทางในการเรียนรู้ในด้านผลผลิตและการบริการ นอกจากนี้องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ อาทิ ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ และการฝึกอบรมด้วย

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ความรู้ถือเป็นทรัพยากรหลักในการทำงานต่างๆขององค์กร หากองค์กรสูญเสียความรู้ที่มีคุณค่าไป องค์กรนั้นก็จะไม่สามารถอยู่ได้ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาจัดการความรู้ในองค์กรกลายเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการจัดการกับความรู้ในองค์กร โดยองค์ประกอบของการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

4.1 การสรรหาความรู้ (Knowledge Acquisition) โดยให้มีลักษณะของการผสมผสานทั้งจากแหล่งความรู้ภายนอกและภายในองค์กร จากภายนอกองค์กร เช่น การจัดประชุมวิชาการ การจ้างที่ปรึกษาภายนอก การศึกษาข้อมูลจากสื่อต่างๆทั้งทางหนังสือพิมพ์ บทความ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ส่วนจากแหล่งภายในองค์กร เช่น การแสวงหาความรู้จากทุกๆส่วนในองค์กรจากทุกสายงาน โดยพนักงานถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงาน เพื่อการไหลเวียนของข้อมูล

4.2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการสร้างเสริมก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ซึ่งถือเป็นความรู้ที่สำคัญยิ่งสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990) ดังนั้นการสร้างสรรค์ความรู้เป็นการใช้ความขบคิดเยี่ยม และใช้ความคิดต่างๆเพื่อสร้างนวัตกรรมในองค์กร

4.3 การจัดเก็บและสืบค้นข้อมูล (Knowledge Storage and Retrieval) องค์ความรู้มีความสำคัญต้องทำการเก็บรักษาไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น และสามารถนำกลับมาใช้ได้เมื่อต้องการ ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร เช่น ข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นต้น

4.4 การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายโอนความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในยุคข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งต้องมีการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยกลไกในการทำงาน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การประชุมภายใน และการหมุนเวียนงาน เป็นต้น

5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆมาใช้งาน จะทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร ช่วยลดขั้นตอนในการบริหารจัดการ และในขณะเดียวกันยังทำให้องค์กรสามารถขยายขอบเขตการควบคุมออกไปได้ไกลกว่าเดิม เช่น พนักงานสามารถประชุมกับลูกค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้ ยุคเทคโนโลยี

สารสนเทศนั้น ยังทำให้เกิดความยืดหยุ่น ระบบการสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์ สามารถจัดเก็บประมวลผล เรียกข้อมูลกลับมาใช้ หรือสามารถเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์แบบออนไลน์ ซึ่งถือเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพราะข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีความสำคัญกับองค์กรมาก การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว จะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี จึงเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องนำมาใช้ในการจัดการกับการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรในทุกระดับ องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก และเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กร เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยเลือกใช้องค์ประกอบของการเป็นองค์กรเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการมอบอำนาจ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีความเป็นรูปธรรม มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และสอดคล้องกับสภาพขององค์กรในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังสื่อให้เห็นว่าการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเพียงอย่างเดียวต้องมีแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งระบบจึงจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ลวิตรา พิวงาม (2548) ได้ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เชาวนอารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือผู้ประกอบการ SMEs จากภูมิภาคต่างๆของประเทศไทยทั่วประเทศ จำนวน 409 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบ SMEs อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรผู้นำ เชาวนอารมณ์และความสามารถในการประกอบ SMEs ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ทำนายความสำเร็จในการประกอบ SMEs ได้ร้อยละ 34

กมลกานต์ เทพธรรณท์ (2548) ได้ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน คุณลักษณะของผู้ประกอบการ และความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ประกอบการ SMEs จากภูมิภาคต่างๆของประเทศไทยทั่วประเทศ จำนวน 409 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการ SMEs อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรภาวะผู้นำ เขวื่อนอารมณ์และความสามารถในการประกอบ SMEs ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ทำนายความสำเร็จในการประกอบ SMEs ได้ร้อยละ 32

พิมพ์ร สวงพงษ์ (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ทักษะคิดต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 และความสำเร็จในการประกอบ SMEs ศึกษาเฉพาะกรณี: ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของสมาคมส่งเสริมการรับช่วงการผลิตไทยโดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ประกอบการ SMEs ที่เป็นสมาชิกของสมาคมส่งเสริมการรับช่วงการผลิตไทย จำนวน 103 ราย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการโดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ทักษะคิดต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการได้ร้อยละ 55

ชาครียา ศรีทอง (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทักษะคิดต่องานบริการกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารระดับกลางในธนาคาร ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับกลางของธนาคารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับกลาง มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อัปสรสุตา แก้วอ่อน (2544) ได้ทำการศึกษาการรับรู้แบบภาวะผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เซอร์คิทีอิเล็กทรอนิกส์อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน) โดยการประเมินจากการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อหัวหน้างาน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจำนวน 345 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลาง รับรู้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลาง และรับรู้แบบภาวะผู้นำแบบตามสบายของหัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำ การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการรับรู้บรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการรับรู้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการรับรู้บรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศรีสุภา พิทักษ์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของฝ่ายการพยาบาลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล อยู่ในระดับกลาง วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานการพยาบาล อยู่ในระดับสูง ความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล อยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาลในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Loke (2001) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพประจำการ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและผลผลิต จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างนี้จะหนุนนำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตัวเพื่อการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ด้วยความเต็มใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

เกียรติคุณ วรกุล (2545) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ โดยกลุ่ม

ตัวอย่าง เป็นพนักงานระดับต้น จำนวน 114 คน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานระดับต้นส่วนใหญ่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 59.03 และมีคะแนนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวมเฉลี่ย 67.23 คะแนน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากค่าสัมประสิทธิ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่าหากหัวหน้างานระดับต้นมีคะแนนโดยรวมสูง จะมีแนวโน้มว่ามีคะแนนผลการปฏิบัติงานสูงด้วย

สิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศิริพร ประโยค (2542) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในโรงงานอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา: บริษัทริท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทริท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 101 คน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของหัวหน้างานระดับกลาง มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 องค์ประกอบด้านความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก ความต้องการเผชิญงานยากมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก ความต้องการการแข่งขันมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงลบ และยังพบว่า องค์ประกอบด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน และความต้องการในการแข่งขัน สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 50.8

นาริรัตน์ นิลประดับ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่องบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่ จำนวน 166 คน ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศส่วนใหญ่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง

ร้อยละ 72.9 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในทุกองค์ประกอบ คือ การเลือกงานที่ยากและท้าทาย ความมานะ พากเพียรในการทำงาน การติดตามผลที่ตนกระทำ การปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ ยกเว้น การมองการณ์ไกลนั้น มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .01 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานได้ร้อยละ 57.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Eddie and Danny (2001) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผลของการศึกษาได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง 3 ปัจจัย ได้แก่ แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Learning Motivation) การมีส่วนร่วมในงาน (Job Involvement) และการผูกพันในอาชีพการงาน (Career Commitment) โดยหมายรวมถึงการที่พนักงานมีความสนใจในการพัฒนาตนเอง และรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่มีค่าแก่การจ้างงาน (Personal Development and Employability) ผลของการศึกษาพบว่า การผูกพันในอาชีพการงาน (Career Commitment) มีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ และมีการส่งผ่านความรู้นั้นไปใช้ในการทำงานของคนอย่างมีนัยสำคัญ และในขณะเดียวกัน การมีส่วนร่วมในงานก็มีผลต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้เช่นกัน

Jacob (1992 cited in ศิริพร ประโยค, 2542) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจและบุคลิกภาพ ในการทำนายความสำเร็จทางการจัดการในผู้จัดการเพศหญิงและผู้จัดการเพศชาย ขององค์กร โทรศัพท์ในประเทศสหรัฐอเมริกา สำหรับในด้านแรงจูงใจ ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างทางเพศเล็กน้อยเกี่ยวกับแรงจูงใจที่เป็นตัวทำนายความสำเร็จทางการจัดการ และพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะเป็นตัวทำนายความสำเร็จ และเป็นตัวจูงใจในด้าน ความต้องการเป็นผู้นำในระดับที่สูงขึ้นของผู้จัดการระดับกลาง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัท เบ็ตเทอร์ฟาร์มา จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ พนักงานของบริษัท เบ็ตเทอร์ฟาร์มา จำนวน 119 คน ผลการวิจัยพบว่า บริษัท เบ็ตเทอร์ฟาร์มา จำกัด มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2)การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจและ 3)ความสอดคล้องกัน อยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะวัฒนธรรม

องค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวก กับองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถร่วมกันพยากรณ์ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 39.5

ปานตา เพชรรัตน์ (2548) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า บริษัทไทยฟูจิซีร็อกซ์ จำกัด โดย กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานช่างบริการ จำนวน 154 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานช่างบริการมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การรับรู้บทบาทผู้นำด้านริเริ่ม การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการกระจายอำนาจสู่ระดับปฏิบัติการและการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการสนับสนุนการค้นคว้าทดลอง สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 68.80

Mcanally (1997) ที่ได้ศึกษาในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การซึ่งสนับสนุนหรือไม่สนับสนุน ในการสร้างสรรค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (A Study of The Facets of Organizational Culture which Support or Discourage the Creation of Learning Organization) ผลการศึกษาพบว่า พื้นฐาน ที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยง โปรแกรมการประสานความร่วมมือ โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา ส่วนวัฒนธรรมที่ไม่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย ความแตกแยกในงานและแผนงาน ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลา รวมทั้งการประสานงานและระยะก้าวทางธุรกิจ

Stamp (1997) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การเดินทางจากแนวคิดไปสู่แนวทางปฏิบัติ: จากประสบการณ์ของบริษัทที่ผ่านมากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Journey from Concept to Practice: One Company's Experience with the Learning Organization) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาแบบย้อนหลัง 3 ปี ในองค์กรที่มีประสบการณ์และนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ ผลการวิจัย พบว่า การแสดงออกทางด้านการติดต่อสื่อสารเป็นบทบาทที่สำคัญในการสร้างความ

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากข้อความต่างๆจากการติดต่อสื่อสาร การวางแผนในการสื่อสาร มีความจำเป็นและสำคัญที่ทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงในการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Swee (2002) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความเชื่อมั่นระหว่างบุคคลในองค์กร และพฤติกรรมที่แสวงหาปัญหาและดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ได้สรุปให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ภายในองค์กรกับความเชื่อมั่นระหว่างบุคคลในองค์กร ความร่วมมือ และพฤติกรรมในการมุ่งหาปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และมีพฤติกรรมการมุ่งปัญหาและแก้ไขปัญหาขององค์กรสูง จะมีการเรียนรู้ภายในองค์กรในระดับสูงด้วยเช่นกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กิงกาญจน์ เพชรศรี (2540) ได้ทำการศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานโรงพยาบาล ใช้กรอบแนวคิดของ Marquardt (1996) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพมีความเห็นว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกแต่ละองค์ประกอบสามารถจำลำดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อันดับแรกและอันดับสองคือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อันดับสามคือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และอันดับสี่ ด้านการจัดการความรู้ ส่วนอันดับสุดท้าย คือด้านการใช้เทคโนโลยี

ปวีณา ทับประยูร (2547) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน บริษัทอินเด็กซ์ อินคอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด จำนวน 220 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพองค์กร พบว่า ด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ ที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับการสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่แตกกว้าง ด้านการสร้างและ

สถานวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ (2544) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์การภาครัฐ กับองค์การภาคเอกชน: กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน กับ บริษัทยูนิแคลไทยแลนด์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นแนวคิดปรัชญาเชิงนามธรรม ส่งผลให้การนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันไปตามความเข้าใจและการตีความ ซึ่งผลการศึกษาที่พบว่าทั้ง 2 องค์การนั้นเหมือนกัน คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ 2) เห็นว่าการเรียนรู้กับการทำงานเป็นเรื่องเดียวกัน 3) มุ่งการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดจากความเต็มใจของสมาชิกในองค์การ ไม่ได้มาจากการบังคับ และ 4) มีกิจกรรมและโครงการต่างๆมากมายที่เอื้อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

มณฑุทัย แก้วกิริยา (2546) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์การ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร 11 โรงพยาบาล จำนวน 396 คน ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล การพัฒนาตนเอง และการสนับสนุนจากองค์การ อยู่ในระดับสูง การพัฒนาเองมีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

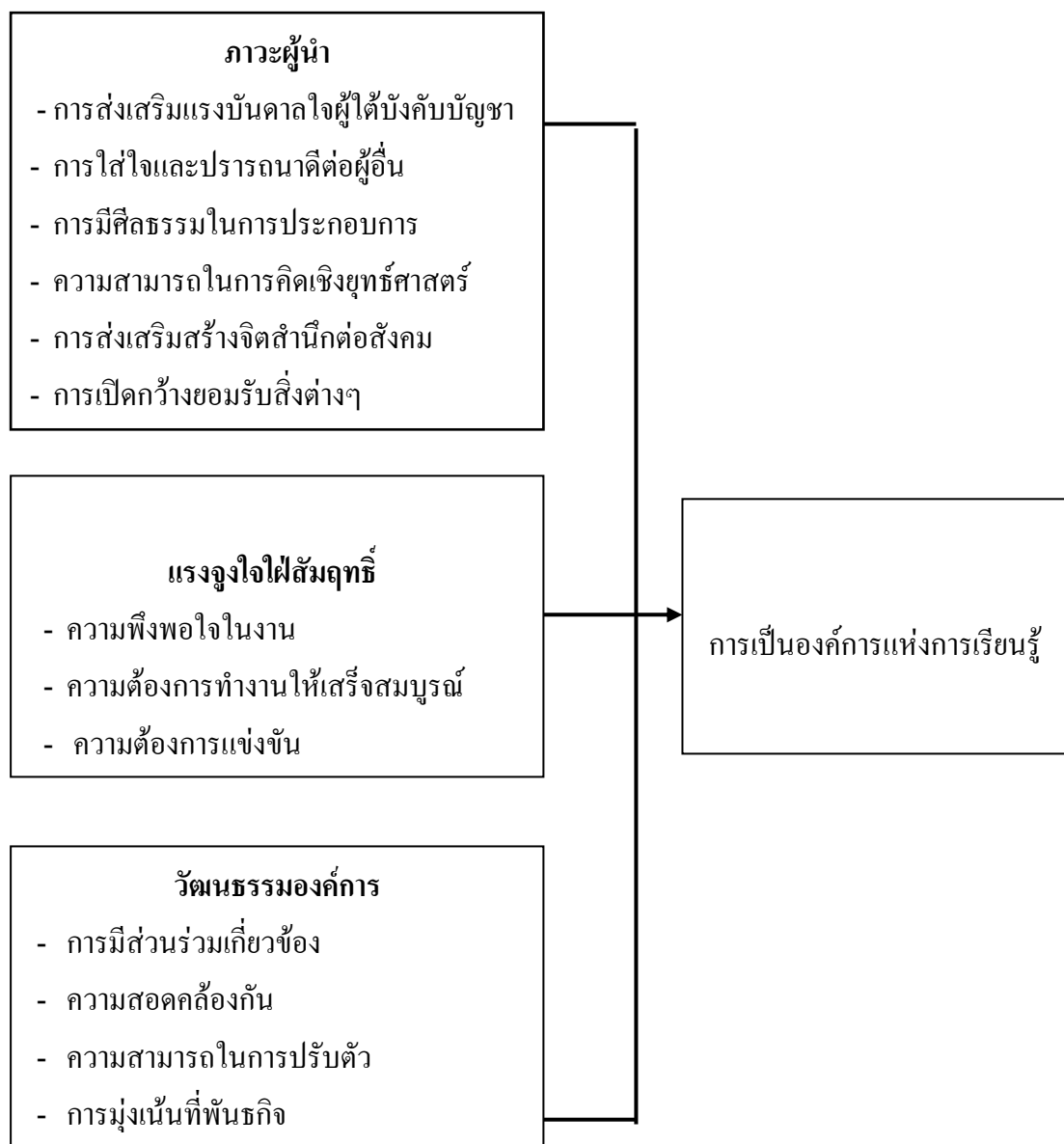
Ceppetelli (1995) ได้ทำการศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล Vermont ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย 15 แห่ง โดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาล 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อเสนอการใช้แหล่งข้อมูลในการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาพบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบ การบริหารจัดการที่สร้างขึ้น ไปใช้ นอกจากนี้ยังพบว่า ระยะเวลาที่อยู่ในโรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงเป็นทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาลและความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้น พบว่า เกิดเครือข่ายทางด้านการปฏิบัติและการศึกษา ส่วนผลการสัมภาษณ์

พยาบาลที่เข้าร่วมโครงการ มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้ผลที่ตามมา คือ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน แก้ไขปัญหาและช่วยเหลือกัน

Chang and Lee (2007) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในประเทศไต้หวัน จำนวน 134 คน สรุปให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ และการที่พนักงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมสูง ส่งผลต่อความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีส่วนร่วมร่วมกัน ด้านการมุ่งสู่ความรู้แห่งตน และด้านการมีส่วนร่วมกันอย่างมีระบบ

จากการศึกษาถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยภายในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้นนี้ พบว่า ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นปัจจัยบ่งชี้ในระดับหนึ่งว่า มีปัจจัยอันใดแก่ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์กร สามารถส่งผลและมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถใช้เป็นแนวทางการกำหนด ตัวแปร กรอบแนวความคิด และการตั้งสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
3. วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
4. ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์กรที่ร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

กลุ่มประชากรที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เฉพาะในส่วน of พนักงานประจำ ไม่รวมพนักงานรับงานช่วงงานต่อ (Subcontract) จากจำนวน 4,766 คน ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างเพื่อหาตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย โดยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้การคำนวณหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับใช้ในงานวิจัย โดยใช้หลักคำนวณของ Yamane (บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธ์, 2535: 68) ดังนี้

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

เมื่อ	n	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	=	ขนาดของประชากร
	E	=	ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

แทนค่า	n	=	$\frac{4,766}{1 + (4,766)(0.05)^2}$
		=	369 คน

จากการคำนวณจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 369 คน

ขั้นที่ 2 ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเลือกกลุ่มจากประชากรตามระดับตำแหน่งเป็นเกณฑ์คือ ระดับต่ำกว่าผู้จัดการทีม และผู้จัดการทีมขึ้นไป และในแต่ละชั้นภูมิจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยดังสูตรต่อไปนี้ ดังตารางที่ 1

$$F = \frac{n \times N_i}{N}$$

โดย F = จำนวนตัวอย่างในแต่ละหน่วย
 N = จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
 N_i = จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม/ชั้น
 N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

(หน่วย: คน)

ระดับตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ต่ำกว่าผู้จัดการทีม	3,578	277
ผู้จัดการทีมขึ้นไป	1,188	92
รวม	4,766	369

ขั้นที่ 3 ทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อคัดเลือกผู้ที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 369 คน โดยวิธีการจับสลากจากกลุ่มประชากรในแต่ละระดับตำแหน่งงาน ตามจำนวนตัวอย่างที่คำนวณได้ในขั้นที่ 2

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบวัดจำนวน 4 ฉบับ เป็นแบบวัดที่สร้างขึ้นใหม่จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วทำการสร้างข้อคำถามให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพองค์การและกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาจำนวน 2 ฉบับ คือแบบวัดวัฒนธรรมองค์การ และแบบวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับแบบวัดอีก 2 ฉบับ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ และแบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแบบวัดที่มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาไว้แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการปรับข้อคำถามเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่ทำการศึกษแบบวัดที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน เป็นแบบเดิมข้อความ และตรวจรายการ (Checklist) (ส่วนนี้เป็นเพียงข้อมูลพื้นฐานเพื่อให้เข้าใจงานวิจัยเพิ่มขึ้นเท่านั้น ไม่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับตัวแปรอื่น)

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) ซึ่งทำการศึกษภาวะผู้นำ จำนวน 30 ข้อ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

- 2.1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-7
- 2.2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 8-13
- 2.3 การมีศีลธรรมในการประกอบการ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 14-18
- 2.4 ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 19-22
- 2.5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 23- 27
- 2.6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 28-30

แบบวัดภาวะผู้นำชุดนี้ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ ไม่เคยเลย นานๆครั้ง บางครั้ง ก่อนข้างบ่อย และบ่อยมาก

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบไม่เคยเลยให้ 0 คะแนน ตอบนานๆครั้ง ให้ 1 คะแนน ตอบ บางครั้งให้ 2 คะแนน ตอบก่อนข้างบ่อยให้ 3 คะแนน และตอบบ่อยมากให้ 4 คะแนน

ในการพิจารณาระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{4 - 0}{5} \\ &= 0.80\end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาระดับภาวะผู้นำแต่ละด้านตามช่วงคะแนนเฉลี่ยดังต่อไปนี้

คะแนนระหว่าง 3.21-4.00 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนนระหว่าง 2.41-3.20 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง
คะแนนระหว่าง 1.61-2.40 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนระหว่าง 0.81-1.60 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำ
คะแนนระหว่าง 0.00-0.80 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำที่สุด

ตอนที่ 3 แบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดที่พัฒนามาจากของ สิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) ซึ่งสร้างจากแนวคิดของ Spence and Helmrich (1983) ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวก จำนวน 15 ข้อ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

3.1 ความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-5

3.2 ความต้องการงานให้เสร็จสมบูรณ์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 6-10

3.3 ความต้องการแข่งขัน ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 11-14

ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ การให้คะแนนให้ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และใช้มาตราส่วนประมาณ 5 ระดับ ตั้งแต่ เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบเห็นด้วยน้อยที่สุดให้ 1 คะแนน ตอบเห็นด้วยน้อยให้ 2 คะแนน ตอบเห็นด้วยปานกลางให้ 3 คะแนน ตอบเห็นด้วยมากให้ 4 คะแนน และตอบเห็นด้วยมากที่สุดให้ 5 คะแนน

ในการพิจารณาระดับแรงงูใจไฟัสมฤทธิ ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80\end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาระดับแรงงูใจไฟัสมฤทธิแต่ละองค์ประกอบตามช่วงคะแนนเฉลี่ยดังต่อไปนี้

คะแนนระหว่าง 4.21–5.00 หมายถึง	พนักงานมีแรงงูใจไฟัสมฤทธิอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนนระหว่าง 3.41–4.20 หมายถึง	พนักงาน มีแรงงูใจไฟัสมฤทธิอยู่ในระดับสูง
คะแนนระหว่าง 2.61–3.40 หมายถึง	พนักงานมีแรงงูใจไฟัสมฤทธิอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนระหว่าง 1.81–2.60 หมายถึง	พนักงานมีแรงงูใจไฟัสมฤทธิอยู่ในระดับต่ำ

คะแนนระหว่าง 1.00–1.80 หมายถึง พนักงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับต่ำมาก

ตอนที่ 4 แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาเอง โดยประยุกต์จากแนวคิดของ Denison (2000) ให้ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์การประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวกจำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

- 4.1 การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-6
- 4.2 ความสอดคล้องกัน ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 7-11
- 4.3 ความสามารถในการปรับตัว ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ 12-17
- 4.4 การมุ่งเน้นที่พันธกิจ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ 18-22

แบบวัดวัฒนธรรมองค์การนี้เป็นมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบเห็นด้วยน้อยที่สุดให้ 1 คะแนน ตอบเห็นด้วยน้อยให้ 2 คะแนน ตอบเห็นด้วยปานกลางให้ 3 คะแนน ตอบเห็นด้วยมากให้ 4 คะแนน และตอบเห็นด้วยมากที่สุดให้ 5 คะแนน

ในการพิจารณาระดับวัฒนธรรมองค์การของพนักงาน ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาระดับวัฒนธรรมองค์กรแต่ละองค์ประกอบตามช่วงคะแนนเฉลี่ยดังต่อไปนี้

คะแนนระหว่าง 4.21–5.00 หมายถึง	ธนาคารมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนนระหว่าง 3.41–4.20 หมายถึง	ธนาคารมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับสูง
คะแนนระหว่าง 2.61–3.40 หมายถึง	ธนาคารมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนระหว่าง 1.81–2.60 หมายถึง	ธนาคารมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับต่ำ
คะแนนระหว่าง 1.00–1.80 หมายถึง	ธนาคารมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับต่ำที่สุด

ตอนที่ 5 แบบวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยประยุกต์จากแนวคิดของ Marquardt (1996) ให้ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวกจำนวน 26 ข้อ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

- 5.1 ด้านพลวัตในการเรียนรู้ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-7
- 5.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 8-13
- 5.3 ด้านการมอบอำนาจ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 14 -18
- 5.4 ด้านการจัดการความรู้ จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 19 -22
- 5.5 ด้านการใช้เทคโนโลยี จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 23-26

แบบวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่เป็นจริงน้อยที่สุด เป็นจริงน้อย เป็นจริงปานกลาง เป็นจริงมาก เป็นจริงมากที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน ตอบเป็นจริงน้อยให้ 2 คะแนน ตอบเป็นจริงปานกลาง ให้ 3 คะแนน ตอบเป็นจริงมากให้ 4 คะแนน และตอบเป็นจริงมากที่สุดให้ 5 คะแนน

ในการพิจารณาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบตามช่วงคะแนนเฉลี่ยดังต่อไปนี้

คะแนนระหว่าง 4.21-5.00 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมาก
คะแนนระหว่าง 3.41-4.20 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง
คะแนนระหว่าง 2.61-3.40 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
คะแนนระหว่าง 1.81-2.60 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ
คะแนนระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำที่สุด

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

นำเครื่องมือในการวิจัยฉบับร่างให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาด้านเนื้อหา ความหมายตลอดจนถึงการใช้ภาษา เพื่อให้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นนำไปปรับปรุงตามข้อเสนอแนะและคำแนะนำ และนำไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานระดับปฏิบัติการของสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง ที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน 30 คนและนำผลที่ได้มาหาค่าอำนาจจำแนก โดยหาค่า Item-total Correlation และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัด

โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด ดังนี้ (ภาคผนวก ข)

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำ คือ .95

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ .83

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดวัฒนธรรมองค์กร คือ .92

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ .94

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ โดย นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ไปสอบถามพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 369 ชุด โดย วิธีการส่งด้วยจดหมายในระบบการเดินเอกสารภายในธนาคาร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 17 กันยายน - 1 ตุลาคม 2550 ซึ่งได้แบบสอบถามกลับมาคืนทั้งสิ้น จำนวน 369 ชุด ผู้วิจัยจึง นำข้อมูลทั้งหมด 369 ชุด มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทาง สังคมศาสตร์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและสมมติฐานดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์เพื่อบรรยายลักษณะข้อมูล ได้แก่

- 1.1 สัดส่วนร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- 1.2 การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้แปลความหมายของข้อมูลต่างๆ
- 1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้แสดงการกระจายข้อมูล

2. สัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน โพรคต โมเมนต์ (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวแปรที่อิสระต่อกัน

3. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter ใช้พยากรณ์ตัวแปรตามหนึ่งตัวซึ่งส่งผลมาจากตัวแปรต้น 2 ตัวแปรขึ้นไป

การกำหนดสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ คือ มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสร้างสมการพยากรณ์เพื่อทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงาน และตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ กับ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

(n=369)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	148	40.1
หญิง	221	59.9
อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	54	14.6
25-30 ปี	135	36.6
31-35 ปี	83	22.5
35 ปีขึ้นไป	97	26.3
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	3.0
ปริญญาตรี	196	53.1
ปริญญาโท	161	43.6
ปริญญาเอก	1	0.3
ระยะเวลาการทำงาน		
น้อยกว่า 6 ปี	203	55.0
6 - 10 ปี	44	11.9
11 - 15 ปี	72	19.5
16 ปีขึ้นไป	50	13.6
ตำแหน่งงาน		
ต่ำกว่าผู้จัดการทีม	277	75.1
ตั้งแต่ผู้จัดการทีมขึ้นไป	92	24.9

จากตารางที่ 2 สามารถอธิบายลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 369 คนได้ดังต่อไปนี้

1. เพศ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงจำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 59.9 เป็นเพศชาย จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 40.1
2. อายุ พบว่า ช่วงอายุส่วนใหญ่ของพนักงาน คือ มีอายุระหว่าง 25-30 ปี จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 35 ปีขึ้นไป จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 31-35 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 และ น้อยกว่า 25 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็น 14.6 ตามลำดับ
3. ระดับการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 53.1 รองลงมาอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3 และระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ
4. ระยะเวลาการทำงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาการทำงานอยู่ในช่วงน้อยกว่า 6 ปี จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 55 รองลงมา 11-15 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 และรองลงมา 16 ปีขึ้นไป จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 สำหรับช่วง 6-10 ปี มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 มีจำนวนน้อยสุด
5. ตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานต่ำกว่าผู้จัดการ ทีม มีจำนวน 277 คน คิดเป็นร้อยละ 75.1 และตำแหน่งหัวหน้าทีมขึ้น มีจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 24.9

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ การเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงาน

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของคะแนนของภาวะผู้นำ
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ
พนักงาน

	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำรวม	2.85	0.52	สูง
- การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	2.65	0.61	สูง
- การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	2.73	0.68	สูง
- การมีศีลธรรมในการประกอบการ	3.08	0.64	สูง
- ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	3.07	0.67	สูง
- การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	2.79	0.61	สูง
- การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	2.76	0.67	สูง
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์รวม	3.84	0.45	สูง
- ความพึงพอใจในงาน	3.89	0.54	สูง
- ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์	4.06	0.53	สูง
- ความต้องการแข่งขัน	3.51	0.63	สูง
วัฒนธรรมองค์การรวม	3.48	0.51	สูง
- การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง	3.41	0.63	สูง
- ความสอดคล้องกัน	3.37	0.62	ปานกลาง
- ความสามารถในการปรับตัว	3.53	0.58	สูง
- การมุ่งเน้นที่พันธกิจ	3.60	0.61	สูง
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	3.47	0.48	สูง
- ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้	3.58	0.55	สูง
- ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	3.43	0.56	สูง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
- ด้านการมอบอำนาจ	3.38	0.57	ปานกลาง
- ด้านการจัดการความรู้	3.40	0.63	ปานกลาง
- ด้านการใช้เทคโนโลยี	3.55	0.65	สูง

จากตารางที่ 3 พบว่า พนักงานมีภาวะผู้นำรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าระดับภาวะผู้นำในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง

ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์รวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง

ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่าพนักงานมีวัฒนธรรมองค์การรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าระดับวัฒนธรรมองค์การในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านความสอดคล้องกันอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าพนักงาน มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 เมื่อพิจารณาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านการมอบอำนาจ และด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

(n=369)

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (r)
ภาวะผู้นำรวม	.45**
- การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	.47**
- ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	.33**
- การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	.28**
- การใส่ใจและปรารถนาต่อผู้อื่น	.34**
- การมีศีลธรรมในการประกอบการ	.43**
- การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	.37**
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์รวม	.44**
- ความพึงพอใจในงาน	.37**
- ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์	.41**
- ความต้องการแข่งขัน	.26**

ตารางที่ 4 (ต่อ)

(n=369)

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (r)
วัฒนธรรมองค์การรวม	.78**
- การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง	.59**
- ความสอดคล้องกัน	.68**
- ความสามารถในการปรับตัว	.68**
- การมุ่งเน้นที่พันธกิจ	.65**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 พบว่าภาวะผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .45$) เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่าภาวะผู้นำด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือ ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ($r = .47$) รองลงมาคือ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ($r = .43$) ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ($r = .37$) ด้านการใส่ใจปรารถนาดี ($r = .34$) ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ($r = .33$) และด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ($r = .28$) ซึ่งภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .44$) เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ($r = .41$) รองลงมาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความพึงพอใจในงาน ($r = .37$) และด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุดคือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการแข่งขัน ($r = .26$) ซึ่งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทั้ง 3 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.78$) เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่าวัฒนธรรมองค์การ ด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดมี 2 ด้านคือ วัฒนธรรมองค์การด้านความสอดคล้องต้องกันและความสามารถในการปรับตัว ($r=.68$) รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ ($r=.65$) และวัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุด ($r=.59$) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ เพื่อหาความสามารถในการร่วมกันพยากรณ์ของตัวแปรอิสระ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ถ้าหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กันมาก คือ มีค่าสัมประสิทธิ์มากกว่า .80 ก็ไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณได้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์การ

	ภาวะผู้นำ	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	วัฒนธรรมองค์การ
ภาวะผู้นำ	1.00	.39**	.48**
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	.39**	1.00	.55**
วัฒนธรรมองค์การ	.48**	.55**	1.00

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .39 ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .48 และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .55 จะเห็นได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง .4 - .6 ซึ่งถือว่า มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) จึงสามารถทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ต่อไป

ตารางที่ 6 ค่าวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ด้วยวิธี Enter เพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

(n=369)					
ตัวพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	p
วัฒนธรรมองค์การ	.68	.04	.73	17.6	.00
ภาวะผู้นำ	.10	.04	.11	2.82	.00
ค่าคงที่ = .81 R = .78 R ² = .62 R ² adj. = .61 F = 195.32**					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 6 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยใช้ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวพยากรณ์ พบว่า วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำ สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .78 และสามารถร่วมกันอธิบายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 62.00 (R² = .62)

เมื่อนำตัวแปรมาจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

$$= 0.81 + 0.68 (\text{วัฒนธรรมองค์การ}) + 0.10 (\text{ภาวะผู้นำ})$$

สมการพยากรณ์

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

$$= 0.73 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.11 (\text{ภาวะผู้นำ})$$

จากสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน พบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สูงที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์กร รองลงมาคือ ภาวะผู้นำ

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับผลการวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ซึ่งหมายความว่า พนักงานของธนาคารที่ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรม ความสามารถในการมีอิทธิพลที่จะจูงใจ โน้มน้าว สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบในแต่ละด้านของภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ทุกด้านอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การที่ธนาคารจะคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาเพื่อไปนำทีมงานในหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ธนาคารต้องมีเกณฑ์การสรรหา คัดเลือกอย่างดี โดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยดูจากทักษะ/ความสามารถในด้านการกระตุ้นแรงบันดาลใจให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ การตั้งเป้าหมาย ความคาดหวังที่ท้าทายและการยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม ด้วยความสุจริต ซึ่งเป็นหนึ่งในเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลงานและประกอบการตัดสินใจ นอกจากนี้ธนาคารยังเล็งเห็นความสำคัญในเรื่องของการคิดเชิงยุทธศาสตร์กับความสามารถของบุคลากรเป็นเรื่องหลัก เพื่อให้ธนาคารครองความเป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจรชั้นนำของประเทศ (The Premier Universal Bank) ผู้บริหารของธนาคารจึงเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร ธนาคารจึง

ส่งเสริมให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องจึงได้มีหลักสูตรพัฒนาทักษะภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานระดับต้น(Supervisory Skill and Leader/Motivator Workshop) มีเนื้อหาเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจ การจูงใจบุคคลและทีม การสร้างวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมของกลุ่ม เป็นต้น ส่วนหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง คือ Leadership Program for Manager (LPM) มีวัตถุประสงค์เพื่อเรียนรู้บทบาทผู้นำ และนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในการบริหารทีมงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะเน้นเรื่องของการเรียนรู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง เรียนรู้วิธีการสอนงาน และการกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินกิจการขององค์กร เป็นต้น ในขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ รอบตัวด้วย เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อให้ธนาคารเป็นธนาคารชั้นนำ ท่ามกลางการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงและท้าทาย นอกจากนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบบางด้าน เช่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ และการสร้างจิตสำนึกต่อสังคมนั้น ถือเป็นลักษณะเด่นของสังคมไทย และสถาบันการเงินไทย การเป็นองค์กรที่ดีของสังคมนั้นเป็นสิ่งที่ฝังลึกอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารมาตั้งแต่เริ่มต้น จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี เช่น ในเรื่องความมีจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ มีศีลธรรม มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม น่าเชื่อถือ มีความใส่ใจปรารถนาดีต่อผู้อื่น และดำเนินการอย่างโปร่งใสต่อผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้าและสังคม รวมถึงการให้ความช่วยเหลืองานด้านสังคม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญสำหรับความสำเร็จของธนาคาร ดังนั้นพนักงานจึงรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตนได้ในระดับที่ดี

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านความต้องการการแข่งขัน ทุกด้านอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นสถาบันการเงินขนาดใหญ่ ที่มีเป้าหมายหลักจะเป็นธนาคารที่ทุกคนเลือก (The Bank of Choice) ที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้นและพนักงาน อีกทั้งธนาคารยังมีจุดมุ่งหมาย คือ ต้องการให้พนักงานทุกคนเสนอบริการที่ดีที่สุด มาตรฐานระดับโลกให้กับลูกค้าของธนาคารทุกคน และมีผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีเลิศเท่านั้น จากเป้าหมายหลักขององค์กร ทำให้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะความสามารถ มีความมุ่งมั่น ความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถให้ดีที่สุด นอกจากนี้ธนาคารยังมุ่งผลักดันให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการปรับ สร้างเป้าหมายใหม่ที่ท้าทายและท้าทาย เช่น ต้องการครองความเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์หลักและเครือข่าย โดยขยายสาขาและเอทีเอ็มอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้มีบริการ

มากที่สุดในระบบธนาคารพาณิชย์ เพิ่มส่วนแบ่งในตลาด และเน้นการให้บริการด้วยผลิตภัณฑ์ที่ครบวงจร อีกทั้งผู้บังคับบัญชายังเน้นย้ำในเป้าหมาย พร้อมทั้งมีการสรุปผลงานและติดตามผลงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกสัปดาห์ จึงเป็นไปได้ว่า พนักงานในธนาคารเกิดความต้องการจากภายในที่จะพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะทำงาน และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อจะสามารถทำงานในสิ่งที่ท้าทายความสามารถได้ด้วยตนเอง จนสามารถยกระดับความสามารถของตนเองให้ทัดเทียมกับเพื่อนร่วมงานและในระดับที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ธนาคารเกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

วัฒนธรรมองค์กร พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าระดับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านของวัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ธนาคารได้แสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้แก่พนักงาน นั่นคือมุ่งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก (The Bank of Choice) โดยยึดมั่นในกลยุทธ์การสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพ และสร้างบุคลากร พนักงานทุกคนจึงรับรู้ เข้าใจ และมองเห็นแนวทางในการทำงานที่ชัดเจนไปในทางเดียวกัน นอกจากนี้ธนาคารยังปลูกจิตสำนึกในการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้แก่พนักงานได้ร่วมกันนำค่านิยมหลัก ได้แก่ มีคุณธรรม รับผิดชอบ และทำงานเป็นทีม มายึดเป็นกรอบในการทำงาน ทั้งยังเชื่อมั่นว่าการทำธุรกิจทุกอย่างจะสำเร็จได้ต้องมีทีมที่ดี (Teamwork) เพราะการประสบความสำเร็จได้นั้นไม่ได้มาจากคนเพียงคนเดียว วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารจึงให้ความสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน (การเงินการธนาคาร, 2550) ในขณะเดียวกัน ธนาคารยังปลูกฝังให้พนักงานยอมรับและเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน โดยใช้หลักของการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง เป็นวัฒนธรรมหลัก พยายามที่จะสร้างองค์การให้เป็นองค์กรชั่วนิรันดร์ (Build to Last) คือ ห้ามหยุดอยู่กับที่ ต้องพร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ เพราะเชื่อว่าการหยุดอยู่กับที่เท่ากับว่าเรากำลังถอยหลัง พนักงานจึงมีความสามารถในการปรับตัว กล้าเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงได้สูง แม้ว่าธนาคารจะมีโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program) มาแล้วตั้งแต่ พ.ศ. 2544 โดยได้มีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่พนักงาน โครงสร้าง การบริการ สาขา และภาพลักษณ์ แต่พนักงานทุกคนยังคงคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งโครงสร้างองค์กรสามารถที่จะปรับเปลี่ยนให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเน้นที่ความยืดหยุ่น รวดเร็ว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ พนักงานจึงรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆ ที่กล่าวมาอยู่ในระดับที่สูง ส่วนวัฒนธรรมด้านความสอดคล้องกัน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงาน

แต่ละคนให้ความสำคัญที่สุดกับความสำเร็จของผลงานในหน่วยงานของตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม สะท้อนให้เห็นถึงจุดอ่อนในการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และพนักงานมีความเชื่อว่าจะไม่ได้รับคำแนะนำในเรื่องงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอย่างเปิดเผย ซึ่งเกิดจากการสื่อสารระหว่างพนักงานยังไม่เปิดกว้างเต็มที่ นอกจากนั้นยังเชื่อว่าหากเกิดปัญหาในการทำงานจะได้รับการแก้ไขเฉพาะบางจุดมากกว่าการแก้ไขทั้งระบบ ทำให้ส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์การด้านความสอดคล้องกันยังไม่ชัดเจนมากนัก

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์โดยรวมอยู่ในระดับสูง หมายความว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์รับรู้ว่าการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา โดยธนาคารกระตุ้นให้พนักงานมีการเรียนรู้และขยายขอบเขตการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ในแผนธุรกิจ ปี พ.ศ. 2549 ธนาคารมีนโยบายว่า ธนาคารจะมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์กรอย่างเต็มที่ ด้วยหลักสูตรฝึกอบรมประจำปี และหลักสูตรที่พนักงานสนใจที่สามารถนำมาพัฒนาการทำงาน อีกทั้งยังสนับสนุนทุนการศึกษาในระดับปริญญาโทสำหรับพนักงานที่มีความตั้งใจศึกษาต่อด้วย และเนื่องจากธนาคารให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการทำงานเป็นอย่างมาก จึงได้นำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการฝึกอบรม เช่น การเรียนการสอนหลักสูตร E-Learning โดยใช้ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในและภายนอกธนาคาร ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะของการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) หรือการเรียนรู้แบบผสมผสานโดยมีวิทยากร (Blend Learning) และยังมีการนำระบบถ่ายทอดสดผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตของธนาคารมาใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารภายใต้รายการชื่อว่า “SCB Live” เพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทุกคนทั่วประเทศ นอกจากนั้นธนาคารยังเล็งเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และการมีแนวคิดใหม่ๆ โดยจัดโครงการ Think out of the Box ขึ้นเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดแนวคิดในการสร้าง พัฒนาตนเองทางด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และส่งเสริมหน่วยงานให้ก้าวไปในทิศทางที่ดีขึ้น ทั้งยังมีรางวัลให้กับความคิดสร้างสรรค์ต่างๆของพนักงานอีกด้วย ในขณะเดียวกัน ธนาคารได้ปรับปรุงองค์การใหม่โดยแบ่งสายงานออกตามหน้าที่ และประเภทของการบริการลูกค้าเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย กระจายความรู้ และสร้างการเรียนรู้

ให้กับพนักงานในธนาคาร พนักงานจึงรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่างๆดังกล่าวในระดับสูง ส่วนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมอบอำนาจและการจัดการความรู้ ทั้ง 2 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจาก ธนาคารจะมอบอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตที่ได้รับอำนาจ โดยมีข้อจำกัดในด้านปัจจัยส่วนบุคคล และความไว้วางใจเชื่อว่าพนักงานจะได้อำนาจในการตัดสินใจเท่ากันทุกคน ส่วนด้านการบันทึก จัดเก็บข้อมูล สืบค้นและการโอนถ่ายความรู้กันอย่างเป็นระบบนั้น ปัจจุบันธนาคารยังไม่มีการจัดทำให้เป็นทางการ ส่งผลให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้านดังกล่าวยังไม่ชัดเจนนัก

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยปรากฏดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวก ($r=.45$) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากค่าสหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่าภาวะผู้นำและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน คือ เมื่อผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงขึ้นด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่า พนักงานมีการรับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาของตนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความคิดริเริ่มพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหา มอบความไว้วางใจในการทำงาน โดยใช้การส่งเสริมให้กำลังใจ สนับสนุน ชื่นแนะ ช่วยเหลือ มากกว่าการควบคุม เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย กระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่น เปิดกว้างให้พนักงานมีการสนทนา แสดงความคิดเห็นในเรื่องงานจากเพื่อนร่วมงานได้อย่างเปิดเผย มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่งานและความรับผิดชอบภายในทีม เพื่อขยายความรู้ในงานให้กว้างขวางขึ้น สนับสนุน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม โดยให้รางวัลแก่พนักงานที่กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยงเพื่อให้เกิดผลงาน และความคิดใหม่ๆ โดยใช้หลักที่ว่า การทำดีของพนักงานต้องได้สิ่งตอบแทน เพื่อส่งเสริมจิตใจให้พนักงานมีความตั้งใจใฝ่หาความรู้นำมาใช้ในงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้นไป เหล่านี้ล้วนเอื้อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยบทบาทหน้าที่ที่ได้รับจากองค์กรเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังเช่นแนวคิดของ Cumming and Worley (2001) ได้อธิบายถึงมิติองค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านภาวะ

ผู้นำไว้ว่า ผู้นำในองค์กรต้องเป็นคนเปิดเผย ใจกว้าง กล้าเสี่ยงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งต้องสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นจำเป็นของการเรียนรู้และสื่อสารวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บทบาทภาวะผู้นำเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lam (2002) ที่ศึกษาเรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแห่งการเรียนรู้: เปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมข้ามชาติ โดยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อแนวทางการปฏิบัติและความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปานตา เพชรรัตน์ (2548) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้าบริษัท ไทยฟูจิซีร็อกซ์ จำกัด พบว่าการรับรู้บทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า ตามการรับรู้ของพนักงานช่างบริการ

สมมติฐานที่ 2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.44$) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากค่าสหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่า หากพนักงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีแนวโน้มว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะสูงขึ้นด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก รากฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเกิดจากการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม/ทีมก่อน คือต้องทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ได้ การเรียนรู้จะทำให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีจะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย (Swieringa and Wierdsma, 1992 อ้างใน บุนผา พวงมาลี, 2542) ดังนั้น พนักงานจึงต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ มีความรับผิดชอบต่อตนเองต่องานที่ทำ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองเพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานอย่างต่อเนื่อง บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงย่อมมีความต้องการที่จะสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งใหม่ๆ เพื่อทำให้เกิดความสำเร็จแก่หน้าที่การงานของตน มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ชอบการแข่งขันและทำสิ่งที่ท้าทาย เพื่อตอบสนองแรงผลักดันภายในตนเองที่ต้องการจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากองค์กรเสริมสร้างให้พนักงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ให้อิสระเสรีภาพในการคิดและการกระทำแล้ว ก็จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จึงทำให้พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของสิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหรือผู้ปวย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลวิทยาลัยรัฐ ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับการวิจัยของ กัลยาณี คำแดง (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ในด้านพฤติกรรม พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) อยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมาคือมีความใฝ่ใจในการพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) และพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.78$) กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากค่าสหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่าวัฒนธรรมองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน คือ หากองค์กรมีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็สูงขึ้นด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ธนาคารมีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนสามารถกำหนดทิศทางการทำงานของพนักงานไปในแนวทางเดียวกันเพื่อแสดงความเป็นหนึ่งเดียวคือผลักดันให้ธนาคารไปสู่จุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ในการเป็นธนาคารชั้นนำที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร มุ่งสู่มาตรฐานความสำเร็จองค์การอย่างต่อเนื่อง ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนเป็นค่านิยมหลักขององค์กร มอบอำนาจให้พนักงานได้ตัดสินใจในเรื่องงาน ส่งเสริมและให้รางวัลแก่พนักงานที่มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ๆ แก่ธนาคาร เพื่อให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นที่จะใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม มีรูปแบบการทำงานและโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ดี ทั้งยังปลูกฝังให้พนักงานมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา กล่าวที่จะเผชิญความเสี่ยงอย่างสร้างสรรค์ปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ดีกว่าเดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลงาน สร้างอนาคต สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น ทำให้

สามารถนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังเช่นแนวคิดของ Denison (2002) ที่กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งที่จะสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีลักษณะที่สามารถปรับตัวได้ตอบกับสภาพแวดล้อมได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Garrate (1990) ที่กล่าวไว้ว่าหากองค์กรต้องการพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานจะต้องหมั่นฝึกฝนความสามารถในการเรียนรู้ โดยเริ่มจากในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ก่อน นอกจากนั้นสิ่งสำคัญมากอีกอย่างหนึ่งคือต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ขึ้นในองค์กร เช่น วัฒนธรรมที่สนับสนุนการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างพนักงานใน องค์กร กล้าเสี่ยงและกล้าทดลองสิ่งใหม่ๆ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนกพรณ ดิลกโกมล (2546) ที่ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้:บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ ฟาร์ม จำกัด ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านความสอดคล้องกันมีความสัมพันธ์กับการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์กรสามารถร่วมกัน พยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวแปรภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า วัฒนธรรมองค์กร และภาวะ ผู้นำ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถอธิบายหรือพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ ได้ถึง ร้อยละ 62 ทั้งนี้การที่วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ได้ เนื่องจาก ธนาคารมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ปรับตัว และการ เรียนรู้เพื่อให้เท่าทันสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาให้คุณค่ากับความคิดสร้าง สรรค์และนวัตกรรม เพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ อย่างสร้างสรรค์และรวดเร็ว มีการมอบอำนาจแก่พนักงานโดยเปิดโอกาสให้พนักงานในทุกระดับ ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบมากขึ้นเน้นความสำเร็จที่เกิดจากการ ทำงานเป็นทีม ทำให้พนักงานมีการทำงานในแบบไวเนื้อเชื่อใจกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน อันจะ ส่งผลต่อศักยภาพที่จะพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรต่อไปได้ นอกจากนี้ภาวะ ผู้นำ ยังเป็นตัวแปรที่สามารถส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะผู้บังคับบัญชามีส่วน สำคัญอย่างยิ่งต่อการผลักดันองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากผู้บังคับ บัญชา สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้และการทำงาน ด้วยวิธีการต่างๆ

เช่น การสอนงาน การมอบหมายงาน สนับสนุน ชี้แนะ และให้คุณค่ากับพนักงานทุกคน สามารถสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีบทบาทในการสร้างและกระตุ้นให้พนักงานเกิดวิสัยทัศน์ในการทำงานให้สำเร็จร่วมกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของปีทมา จันทวิมล (2544) ที่ศึกษาตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่เอื้อการเรียนรู้ ของหน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรคัตสรรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับองค์การแห่งการเรียนรู้ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น 2) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ 3) หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Cummings and Worley (2001: 267-268) ที่อธิบายถึงมิต้องการที่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้นั้นต้องประกอบ ด้วยมิติด้านวัฒนธรรมองค์การ คือ ต้องเป็นลักษณะองค์การที่เปิดเผย สร้างสรรค์ ส่งเสริมให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และมิติด้านผู้นำ คือการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเป็น ผู้ที่มีความสามารถที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ชักจูง สนับสนุนให้พนักงานเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ปานดา เพชรรัตน์ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ และรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผลการวิจัยพบว่า การรับรู้บทบาทผู้นำด้านริเริ่ม การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการกระจายอำนาจสู่ปฏิบัติการและการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการสนับสนุนการค้นคว้าทดลองสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 68.80

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

กลุ่มที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 369 คน การสุ่มตัวอย่างในการวิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับ ลักษณะส่วนบุคคล แบบวัดภาวะผู้นำ แบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ และแบบวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งแบบวัดทั้งหมดนี้ได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงนำมาทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือด้วยวิธีการทางสถิติ จากนั้นนำแบบวัดไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่เก็บได้มาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่า ร้อยละ ค่าเฉลี่ย สัดส่วนร้อยละ ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง หาความสัมพันธ์โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณใช้พยากรณ์ตัวแปรตามตัวหนึ่งซึ่งส่งผลมาจากตัวแปรต้น 2 ตัวแปรขึ้นไป

สรุปผลการวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้ พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา มีจำนวน 369 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.9 ซึ่งมีช่วงอายุ 25 – 30 ปี คือมีร้อยละ 36.6 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 53.1

2. ภาวะผู้นำโดยรวม พบว่าอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ก็พบว่าอยู่ในระดับสูงในทุกองค์ประกอบ

3. พนักงานมีระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ความต้องการแข่งขัน ก็พบว่าอยู่ในระดับสูงในทุกองค์ประกอบ

4. วัฒนธรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องความสามารถในการปรับตัว และการมุ่งเน้นพันธกิจ ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ยกเว้นองค์ประกอบด้านความสอดคล้องกันที่อยู่ในระดับปานกลาง

5. ภาวะผู้นำโดยรวม มีความสัมพันธ์ในทางบวก ($r=.45$) กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกๆองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ($r=.47$) ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ($r=.33$) การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ($r=.28$) การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ($r=.34$) การมีศีลธรรมในการประกอบการ ($r=.43$) และการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ($r=.37$) ต่างมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวม มีความสัมพันธ์ในทางบวก ($r=.44$) กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกๆองค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ($r=.37$) ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ($r=.41$) และความต้องการแข่งขัน ($r=.26$) ต่างมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7. วัฒนธรรมองค์กรโดยรวม มีความสัมพันธ์ในทางบวก ($r=.78$) กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ทุกๆ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ($r=.59$) ความสอดคล้องกัน ($r=.68$) ความสามารถในการปรับตัว ($r=.68$) และการมุ่งเน้นพันธกิจ ($r=.65$) ต่างมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

8. ตัวแปรภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 62

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยภาวะผู้นำ พบว่า ระดับภาวะผู้นำทั้งโดยรวมและในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารได้ ดังนั้น ธนาคารควรรักษาระดับและส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำ โดยจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำเข้าไปในโปรแกรมการฝึกอบรมประจำปี โดยให้พนักงานทุกระดับเข้าร่วมฝึกอบรมตามโปรแกรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่งาน สามารถนำเทคนิคและวิธีที่เหมาะสมในรูปแบบต่างๆ มาใช้ประกอบการฝึกอบรมได้แก่ วิธีการบรรยาย และการอภิปราย วิธีการแสดงบทบาทสมมติ วิธีการเลียนแบบ การใช้โปรแกรมเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น พร้อมติดตามประเมินผลภายหลังฝึกอบรมและนำผลการประเมินมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีด้วย ทั้งนี้ควรจัดฝึกอบรมภาวะผู้นำในระดับพนักงานปฏิบัติการด้วยเพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการขึ้นเป็นผู้บังคับบัญชาในโอกาสข้างหน้า นอกจากนี้ยังสามารถนำหลักการและแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ธนาคาร เช่น ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงนำแบบวัดที่สร้างขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ มาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินพิจารณาสรรหาคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่งผู้บังคับบัญชาที่จะมาดำรงตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมมีมาตรฐาน

2. จากผลการวิจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทั้งโดยรวม และในแต่ละองค์ประกอบของพนักงานอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นเพื่อรักษาระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานให้อยู่ในระดับสูง และพัฒนาให้สูงขึ้น ธนาคารควรส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจทำได้โดยการให้ความรู้ความเข้าใจ โดยการฝึกอบรมเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การมอบอำนาจการตัดสินใจในงานและมีขอบเขตอำนาจเพิ่มมากขึ้น ควรมอบหมายงานที่ยากท้าทายความสามารถ เพื่อให้พนักงานพยายามผลักดันตนเองให้เรียนรู้เพิ่มมากขึ้น พนักงานจะเกิดความภาคภูมิใจเมื่อสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จเสร็จสมบูรณ์ เกิดความพึงพอใจในความพยายามของตนและยังจะสามารถค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตนเองได้ในที่สุด นอกจากนี้ควรมีกิจกรรมที่เกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย ระดับความคาดหวังและผลของการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มความสามารถ จนเกิดเป็นความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและองค์การอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เมื่อเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นกับพนักงานแล้วก็จะสามารถนำพาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปได้

3. จากผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง และในทุกองค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ความสามารถในการปรับตัว การมุ่งเน้นที่พันธกิจ ทั้งหมดอยู่ในระดับสูง ยกเว้นความสอดคล้องต้องกันอยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งยังสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนั้น ธนาคารควรให้ความสนใจในการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจทำได้โดย เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา เน้นให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องงานอย่างเปิดกว้าง สร้างความไว้วางใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่สามารถทำงานได้ดี สนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ โดยใช้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทนและจูงใจ อาจไม่ได้หมายถึงเรื่องเงินเท่านั้น แต่รวมไปถึงตำแหน่งหน้าที่ด้วย ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสนุกสนานต่อการเรียนรู้ มีกิจกรรมหลายๆอย่างที่ไม่ได้จำกัดอยู่แค่การฝึกอบรมเท่านั้น เช่น การสร้างสัมพันธ์ระหว่างพนักงานต่างหน่วยงานเพื่อแลกเปลี่ยนค่านิยมและสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำงานซึ่งกันและกัน จัดให้มีการฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือจัดเวทีเสวนาแสดงความคิดเห็น เป็นต้น ส่งผลให้พนักงานในองค์การเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ธนาคารควรนำหลักการและแนวคิด

วัฒนธรรมองค์การมาประกอบการพิจารณาสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีความเชื่อ ค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การทั้งในด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ความสอดคล้องกัน ความสามารถในการปรับตัว และการมุ่งเน้นที่พันธกิจ โดยพัฒนาการฝึกอบรม การปฐมนิเทศน์ แนวทางการปฏิบัติกับพนักงานใหม่ เพราะพนักงานใหม่จะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาทางสังคม เพื่อให้พนักงานได้มีแนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิด การตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นในหน่วยงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเอื้ออำนวยให้เกิดแนวทางในการพัฒนาและสร้างการเรียนรู้ในระดับองค์การต่อไปได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับกลุ่มประชากรของสถาบันการเงินอื่นๆ เพื่อจะได้นำผลการวิจัยที่ได้มาเปรียบเทียบกับและสามารถนำไปใช้งานทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น

2. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจนำวิธีการวิจัยแบบอื่นๆ เข้ามาใช้ร่วมกันในการเก็บข้อมูลนอกจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth-Interview) สัมภาษณ์พนักงาน ตลอดจนผู้บริหารในทุกระดับ เช่น สสำรวจ/แลกเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ความเข้าใจที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือการสังเกตพฤติกรรมของพนักงานเพื่อหาแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ รวมทั้งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. ศึกษาตัวแปรอื่นที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การสนับสนุนจากองค์การ (Organizational Support) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) การทำงานเป็นทีม (Team Working) การผูกมัดในองค์การ (Organization Commitment) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นต้น เพื่อพิจารณาตัวแปรอื่นๆ ที่อาจมีอิทธิพลช่วยสนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระยะยาวและต่อเนื่อง

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กรรณิกา ชลิตอาภรณ์. 2550. “นักการเงินแห่งปี” การเงินการธนาคาร (ธันวาคม 2550): 177-184.

กมลกานต์ เทพรานนท์. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน คุณลักษณะของผู้ประกอบการ และความสำเร็จในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กัลยาณี คำแดง. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. 2540. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เกียรติคุณ วรกุล. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติการ ของหัวหน้างานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชนกพรรณ ดิลกโกมล. 2546. วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ บริบทในบริษัท เบ็ตเทอร์ฟาร์มา จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชาครียา ศรีทอง. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทักษะคิต่อต้านบริการ กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เจี๊หวชาญ อาศุวัฒนกุล. 2531. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแนวทางใหม่. กรุงเทพมหานคร
โอเดียนสโตร์.

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิรินันท์. 2544. วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้.
กรุงเทพมหานคร: ชีระป้อมวรรณกรรม.

เดมศักดิ์ คทวานิช. 2546. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอเชียเพรส.

ธงชัย สันติวงษ์. 2538. องค์การ ทฤษฎีการออกแบบ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). 2549. รายงานประจำปี 2549. สำนักพิมพ์สยามเพรส
แมนเนจเม้นท์ จำกัด.

นาริรัตน์ นิลประดับ. 2547. บุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน
และพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่ง
ประเทศไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นิตย์ สัมมาพันธ์. 2546. Leadership ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.
กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิต.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2535. การวัดการประเมินผลการเรียนการสอน. พิมพ์ครั้งที่ 2.
นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.

บุบผา พวงมาลี. 2542. การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาล
รัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
พยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล. 2540. การเรียนรู้โดยการใช้ปฏิบัติ สู่บ้านใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

ปัญญา อัสกุลประดิษฐ์. 2544. การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์การภาครัฐ กับองค์การภาคเอกชน: กรณีศึกษาธนาคารออมสิน กับ บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด. วิทยานิพนธ์พัฒนศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

ปัทมา จันทวิธ. 2544. ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปัทมา เอื้ออรรถการ. 2545. วัฒนธรรมองค์การ ทักษะคิต่อต้านบริการและความผูกพันต่อองค์การ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประสิทธิ์ ทองอุ่น. 2542. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. กรุงเทพมหานคร: เวิร์ดเวฟเอดดูเคชั่น.

ปวีณา ทับประยูร. 2547. ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อินเทล อินเตอร์ เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

ปานตา เพชรรัตน์. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้าบริษัท ไทยฟูจิซึรอกซ์ จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล. 2547. ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น

พื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก . วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. **จิตวิทยาการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซต.

พวงเพชร วัชรอยู่. 2537. **แรงจูงใจในการทำงาน.** กรุงเทพมหานคร: โอ เอส พริ้นเฮาส์.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. **วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ:
สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

พิมพ์ สงวนพงษ์. 2549. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ทักษะคิดต่อระบบ
คุณภาพ ISO 9000 และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อม ศึกษาเฉพาะกรณี: ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของสมาคมส่งเสริมการรับช่วง
การผลิตไทย.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. 2547. **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.** กันยายน-ธันวาคม: 24 (3).

มฤตยั แก้วกิริยา. 2546. **ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์การ กับ
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลเอกชน.** วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ
พยาบาล คณะแพทยศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ขงยุทธ เกษสาคร. 2545. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำรา
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ระพีพันธ์ ฉายวิล. 2545. **จิตวิทยาการศึกษา.** ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **ภาวะผู้นำ = Leadership.** กรุงเทพมหานคร: Diamond In
Business World.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2535. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ทัศนคติ กับการใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- _____. 2545 ก. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership).” วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 28: 31- 48.
- _____. 2547. รายงานการวิจัยเรื่อง โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. รายงานการวิจัยเสนอโครงการปริญญาโท จิตวิทยาอุตสาหกรรมภาคพิเศษ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- _____. 2548. รายงานการวิจัยประจำปีที่ 1 เรื่องการศึกษาภาวะผู้นำ และทิศทางการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย.
- _____. 2549. “ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไทย.” วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ปีที่ 32 : 1-12.
- _____. 2550. มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ลวิตรา ผิวงาม. 2548. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญ และฟันฝ่าอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรภัทร ภูเจริญ. 2549. เจาะลึกองค์กรเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพมหานคร: อริยชน จำกัด.

วรพร สอนเสริม. 2548. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิจารณ์ พานิช. 2545. องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. เอกสารประกอบการบรรยาย ในหลักสูตรการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน รุ่นที่ 1. สถาบันพระปกเกล้า สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว).

วีรวิธ มามะศิรินันท์. 2548. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2540. “การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.” วารสารข้าราชการ 5(กันยายน-ตุลาคม): 16-48.

_____. 2544. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุคส์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2541. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.

ศิริพร ประโยค. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าระดับกลาง ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา: บริษัทรีท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศรีสุภา พิทักษ์. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจเทรดดิ้ง.

_____. 2546. การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจเทรดดิ้ง.

สมิต สัจฉกร. 2535. “การพัฒนาพนักงาน” เพิ่มผลผลิต 32 (กรกฎาคม-สิงหาคม): 19-22.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2545. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สิริพร ทองบุญเกื้อ. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้
ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

สุนทร วงษ์ไวยวรรณ. 2540. วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.

สุนทรินทร์ ธนโกสัย. 2538. มนุษยสัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2541. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร
การศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อารี เพชรผุด. 2537. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

อัปสรสุดา แก้วอ่อน. 2544. การศึกษาการรับรู้แบบภาวะผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ:
ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เซอร์คิทีอิเล็กทรอนิกส์อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อำนาจ วีระวนิช. 2547. **การจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ซีวี แอล การพิมพ์.

Arie P. de Geus. 1977. **The Living Company**. Harvard Business School Press.

Baron, R.A. 1998. **Psychology**. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon.

Bass, B.M. and B.J. Avolio. 1994. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. California: SAGE Publication Ltd.

Ceppetelli, E.B. 1995. "Building a Learning Organization beyond the Wall." **Journal of Nursing Administration** 25: 56-60.

Chang Su-Chao and Lee Ming-Shing. 2007. "A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employee's Job Satisfaction." **International Journal of the Learning Organization** 14: 155-185.

Cummings, T.G. and C.G. Worley. 2001. **Organization Development and Change**. 7th ed. Ohio: South Western /Thomson Learning.

Daft, R.L. 2001. **Organization Theory and Design**. Ohio: South-Western: College Publishing.

_____. 2002. **The Leadership Experience**. 2nd ed. Florida: Harcourt College Publishers.

Denison, D.R. 2000 . "Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change.?" **The International Handbook of Organizational Culture and Climate**. Chichester: John Wiley & Sons, 347-376.

_____. 2006. **Denison Organizational Culture Model**.

Available://www.effectivecultures.com/culture/product.html.

- Dixon, N.M. 1999. **The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively**. 2nd ed. England: Grower Publishing Limited.
- Eddie, W.L. and Danny C.K. 2001. "The Influence of job and career attitudes on Learning Motivation and Transfer." **Career Development International** 6: 20-27.
- Franken, R.E. 1994. **Human Motivation**. 3rd ed. Belmont: Wadsworth.
- Garrate, B. 1990. **An Old Idea that has Come of Age**. People Management: 1: 25-28.
- Garvin, D.A. 1993. **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review: July-August: 78-79.
- Griffin, R.W. 1996. **Management**. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Herman, H.J. 1970. "A Questionnaire Measure of Achievement Motivation." **Journal of Applied Psychology** 54: 353-363.
- Hofstede. 1991. **Culture and Organizations: Software of the Mind**. London: McGraw-Hill.
- _____. 1997. **Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values**. California: Sage Publications.
- _____. 1997. **Culture and Organization: Software of the Mind** (Online).
www.Greet-hofstede.com, March 17, 2008.
- Hellriegel, D.J. et al. 2002. **Management: A Competency Based Approach**. Canada: South-Western Thomas Learning.

Judith R.G. and associate. 1990. **Management and Organizational Behavior.**

Massachusetts: Allyn and Bacon.

Lam, Y.L. 2002. "Defining the effects of transformation Leadership on Organization Learning: a cross-culture comparison." **School Leadership and Management** 22: 439-452.

Loke, C.F. 2001. **Organization Behavior.** 7th ed. Boston: McGraw-Hill.

Lussier, R.N. 2003. **Human Relation in Organization. 6th ed. Applications and Skill Building.** New York: McGraw-Hill.

Manville, B. 2001. **Learning in the New Economy Leader to Leader** 1 (2): 45-46.

Marquardt, M.J. 1996. **Building the Learning Organization.** New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M.J. and Reynolds, A. 1994. **The Global Learning Organization.** New York: Irwin.

Martin, J. 2001. **Organization Behavior.** 2nd ed. London: Thomson Learning.

Mcanally, K. 1997. **A Study of the Facets of Organizational Culture which Support or Discourage the Creation of Learning Organization.** (CD-ROM) Abstract from: DAO Document File: Dissertation Abstract Item: 19727652.

McClelland, D.C. 1987. **Human Motivation.** Cambridge: Cambridge university press.

Newstrom, J and W. David. 2002. **Organization Behavior: Human Behavior at Work.** 11th ed. New York: McGraw-Hill.

- Osland, J., Kolb, D.A. and Rubin, I.M. 2001. **Organizational Behavior: An Experimental Approach**. 7th ed. New-Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Pedler, M. 1997. **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**. 2nd ed. London: The McGraw–Hill.
- Pedler, M., Burgoyne, J and Boydell, T. 1991. **The learning company: A Strategy for Sustainable Development**. London: McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. 1989. **Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications**. New York: Prentice-Hall International, Inc.
- Robins, S.P. 2001. **Organizational Behavior** . 9th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rokeach, M. 1970. **Beliefs Attitudes and Values**. San Francisco: Jossey Bass Inc.
- Rue L.W. and Byars L.L. 2003. **Management Skill and Application**. 5th ed. New York: McGraw–Hill.
- Sagie, A. et al. 1996. “The Structure and Strength of Achievement Motivation: A Cross-Culture Comparison.” **Journal of Organizational Behavior** 17: 431-444.
- Schein, E.H. 1992. **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P.M. 1990. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization**. New York: Doubleday.

_____. 1994. **The Fifth Discipline Field Book: Strategic and tools for Building a Learning Organization.** New York: Doubleday.

Spence J.T. and Helmreich R.L. 1983. **Achievement related motive and behavior.** San Francisco: W.H. Freeman.

Swee, C.G. 2002. "Managing Effective Knowledge Transfer: an Integrative Framework and some Practice Implication." **Journal of Knowledge Management** 6: 23-30.

Stamp, P.L. 1997. **Journal from Concept to practice: One Company's Experience with the Learning Organization.**, [CD-Rom] Abstract from: DAO Document File: Disserttracts Item: 19809583.

Yukl, G. 2002. **Leadership in Organizations.** 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Willem, S. 2000. "Knowledge Management in Resource-based Competitive Environments: a Roadmap for Building Learning Organization". **Journal of knowledge Management.** 4: 346-353.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง แบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบถูกผิดแต่อย่างใด ขอความกรุณาตอบคำถามตามความเป็นจริงและกรุณาตอบทุกข้อ ข้อมูลเหล่านี้จะใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ขอรับรองว่าคำตอบของท่านถือเป็นความลับและไม่มีผลต่อการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ ที่นี้

นางสาวสุรัชนี วรสุนทรารมณ
นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วเลือกตอบโดยทำเครื่องหมาย / หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. ปัจจุบันท่านอายุ _____ ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี	☐ ปริญญาตรี
☐ ปริญญาโท	☐ ปริญญาเอก
4. อายุงานในธนาคาร _____ ปี
5. ตำแหน่งงาน

☐ ต่ำกว่าผู้จัดการทีม (พนง.ปฏิบัติการ)
☐ ตั้งแต่ผู้จัดการทีมขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ

ผู้ที่มีความสนใจแบบสอบถามภาวะผู้นำ โปรดกรุณาติดต่อ ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วเลือกตอบโดยทำเครื่องหมาย / หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง
ที่ตรงกับความจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย น้อยที่สุด	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย มากที่สุด
		1	2	3	4	5
1	ข้าพเจ้าทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
2	ข้าพเจ้ามีการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ					
3	ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นในการทำงาน					
4	ข้าพเจ้ามีความพยายามทำงานให้ดีที่สุดแม้จะไม่เป็นที่ชื่นชม					
5	ข้าพเจ้ามีความพอใจในการทำงาน					
6	ข้าพเจ้าชอบทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถ ให้ประสบความสำเร็จ					
7	ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจเมื่อทำงานได้ประสบ ความสำเร็จ					
8	ข้าพเจ้ามีความพอใจที่ทำงานได้ดีกว่าที่ผ่านมา					
9	ข้าพเจ้ามีความสุขที่ได้ปรับปรุงงาน					
10	ข้าพเจ้าพยายามทำงานแม้ไม่แน่ใจว่าจะทำสำเร็จ					
11	ข้าพเจ้าชอบทำงานในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน					
12	ข้าพเจ้าทำงานโดยการแข่งขันเปรียบเทียบกับตนเอง กับบุคคลอื่น เพื่อปรับปรุงให้ผลการทำงานดีขึ้น					
13	ข้าพเจ้าเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อต้องการ ทำงานแข่งขันกับคนอื่น					
14	ข้าพเจ้ามีความต้องการทำงานให้ดีกว่าผู้อื่น					

ตอนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วเลือกตอบ โดยทำเครื่องหมาย / หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง
ที่ตรงกับความจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย น้อยที่สุด	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย มากที่สุด
		1	2	3	4	5
1	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเรื่องงานได้อย่างมีอิสระ					
2	ลักษณะการทำงานในองค์กรมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม					
3	องค์กรส่งเสริมให้มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานในการทำงาน					
4	ท่านสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานได้อย่างกว้างขวาง					
5	องค์กรส่งเสริมให้ท่านมีทักษะในการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
6	ท่านมีความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร					
7	พนักงานในองค์กรยอมรับค่านิยมหลักร่วมกัน (Our Core Value)					
8	พนักงานในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียว					
9	พนักงานในองค์กรมีการประชุมหารือเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ต้องมีการตัดสินใจ					
10	พนักงานในองค์กรเข้าใจในเป้าหมายของการทำงานตรงกัน					
11	องค์กรส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานมีความร่วมมือกันในการทำงานให้เป็นไปได้ด้วยดี					
12	ท่านคิดว่าองค์กรกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย น้อยที่สุด	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย มากที่สุด
		1	2	3	4	5
13	ท่านคิดว่าองค์การมีการปรับเปลี่ยนทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมอยู่เสมอ					
14	ท่านคิดว่าองค์การเชื่อในความสามารถของพนักงานในการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน					
15	ท่านคิดว่าองค์การสามารถตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าและพนักงานอยู่เสมอ					
16	ท่านคิดว่าองค์การสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและพนักงานอยู่เสมอ					
17	ในองค์การมีการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่มีการคิดค้นผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้น					
18	พนักงานในองค์การสามารถเข้าใจถึงทิศทาง กลยุทธ์ เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนขององค์การ					
19	องค์การสามารถกำหนดแนวทาง วิธีการทำงานของพนักงานได้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การ					
20	ท่านมีความปรารถนาที่จะเห็นความสำเร็จขององค์การร่วมกัน					
21	พนักงานในองค์การรับรู้ค่านิยม วัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน					
22	พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามพันธกิจ (Mission) ขององค์การร่วมกัน					

ตอนที่ 5 ข้อคำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วเลือกตอบโดยทำเครื่องหมาย / หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง
ที่ตรงกับความจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ

ข้อ	ข้อความ	เป็นจริง น้อยที่สุด	เป็นจริง น้อย	เป็นจริง ปานกลาง	เป็นจริง มาก	เป็นจริง มากที่สุด
		1	2	3	4	5
1	องค์กรสนับสนุนพนักงานให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน					
2	พนักงานพึงสร้างนิสัยให้เป็นคนเรียนรู้ด้วยตนเอง					
3	พนักงานได้รับการฝึกอบรมและชี้แนะถึงวิธีการในการศึกษาเรียนรู้ในงาน					
4	องค์กรสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม					
5	ความสำเร็จของทีมคือความสำเร็จของพนักงานทุกคน					
6	พนักงานคิดแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ					
7	พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้กับการทำงาน					
8	ผู้บริหารชี้แนะให้พนักงานมีทัศนคติสอดคล้องกับองค์กร					
9	องค์กรสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อสามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถให้เกิดขึ้นทั่วทุกระดับในองค์กร					
10	พนักงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกันในการทำงาน					
11	พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นในการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร					

ข้อ	ข้อความ	เป็นจริง น้อย ที่สุด	เป็นจริง น้อย	เป็นจริง ปาน กลาง	เป็นจริง มาก	เป็นจริง มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
12	องค์กรมีการวางกลยุทธ์เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ในการทำงาน					
13	โครงสร้างองค์กรมีลักษณะไม่ซับซ้อน					
14	องค์กรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบงานตามความเหมาะสม					
15	หน่วยงานมักมอบหมายงานให้รับผิดชอบเพื่อสร้างความสามารถให้แก่พนักงาน					
16	พนักงานสามารถมีการเรียนรู้ร่วมกันได้ระหว่างหน่วยงาน					
17	องค์กรมีการกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดใหม่ๆในการทำงาน					
18	องค์กรจัดให้มีการอบรม สัมมนาแก่พนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ					
19	องค์กรให้การสนับสนุนโครงการต่างๆที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร					
20	องค์กรมีการนำข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุงงาน					
21	องค์กรมีการจัดทำระบบต่างๆเพื่อบันทึก จัดเก็บและสืบค้นความรู้ที่สำคัญๆไว้สำหรับผู้ที่มีความจำเป็นต้องใช้					
22	องค์กรแสวงหาข้อมูลและเครื่องมือใหม่ๆที่จะนำมาใช้ในการแบ่งปันความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่พนักงาน					
23	ระบบคอมพิวเตอร์ในองค์กรช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
24	องค์กรมีการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ					
25	องค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมเช่น Email, Homepage, ระบบ LAN ,Internet เป็นต้น					
26	องค์กรมีเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องสมุดรวมทั้งระบบMultimediaต่างๆและมีการจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้					

ภาคผนวก ข

ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถาม

ตารางผนวกที่ 1 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามของแบบทดสอบภาวะผู้นำ
โดยการหาค่าอำนาจจำแนก

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.43
2	.44
3	.45
4	.31
5	.49
6	.71
7	.69
8	.69
9	.71
10	.69
11	.81
12	.60
13	.80
14	.52
15	.63
16	.52
17	.35
18	.50
19	.58
20	.59

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
21	.74
22	.68
23	.62
24	.77
25	.74
26	.53
27	.50
28	.66
29	.74
30	.68

ค่าความเชื่อมั่น = .95

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามของแบบทดสอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
โดยการหาค่าอำนาจจำแนก

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.61
2	.63
3	.62
4	.39
5	.28
6	.52
7	.36
8	.47
9	.32
10	.55
11	.40
12	.41
13	.53
14	.53

ค่าความเชื่อมั่น = .83

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามของแบบทดสอบวัฒนธรรมองค์กร
โดยการหาค่าอำนาจจำแนก

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.55
2	.46
3	.63
4	.64
5	.51
6	.66
7	.56
8	.63
9	.73
10	.72
11	.65
12	.44
13	.39
14	.58
15	.54
16	.77
17	.47
18	.60
19	.64
20	.31
21	.70
22	.76

ค่าความเชื่อมั่น = .93

ตารางผนวกที่ 4 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามของแบบทดสอบการเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้โดยการหาค่าอำนาจจำแนก

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.56
2	.54
3	.74
4	.51
5	.42
6	.36
7	.43
8	.50
9	.65
10	.61
11	.67
12	.68
13	.75
14	.70
15	.63
16	.75
17	.67
18	.48
19	.62
20	.70

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
21	.62
22	.72
23	.62
24	.77
25	.71
26	.43

ค่าความเชื่อมั่น = .94

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

The Relationship between Leadership, Achievement Motivation, Organization Culture and Learning
Organization of Employees in The Siam Commercial Bank Public Company Limited

โดย

นางสาวสุรัญญา วรสุนทรารมณั์

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

พ.ศ. 2551

สุรัชนา วรสุนทรารมณ 2551: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์
จำกัด (มหาชน) ปรินญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาวิชา
จิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก:
ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค. 138 หน้า

การศึกษาในครั้งนี้ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และ
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
วัฒนธรรมองค์การ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์การ
เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคาร
ไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 369 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้
แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล แบบวัดภาวะผู้นำ แบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แบบวัด
วัฒนธรรมองค์การ และแบบวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้
โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วน
การทดสอบสมมติฐานใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอย
พหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์การมี
ความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .45 .44 และ .78 ตามลำดับ 3) ตัวแปรภาวะผู้นำ และ
วัฒนธรรมองค์การ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่
ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 62

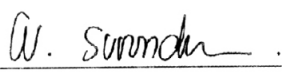
ลายมือชื่อนิสิต

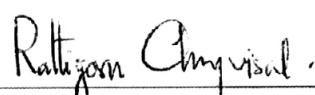
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Surunchana Worasunthararom 2008: The Relationship between Leadership, Achievement Motivation, Organization Culture and Learning Organization of Employees in The Siam Commercial Bank Public Company Limited. Master of Science (Industrial Psychology), Major Field: Industrial Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Assistant Professor Rattigorn Chongvisal, Ph.D. 138 pages.

The objectives of this research were to: 1) study level of leadership, achievement motivation, organization culture and learning organization; 2) study the relationship between leadership, achievement motivation, organization culture and learning organization; and 3) use multiple regression analysis as a predictor of learning organization. The research was conducted using a samples of 369 employees from The Siam Commercial Bank Head Office, using data collected by personal data; leadership test; achievement motivation test; organization culture test and learning organization test. The data were processed using a statistical program. The statistical parameters used were: percentage; mean; standard deviation; Pearson 's product moment correlation coefficient; and multiple regression analysis.

The results of the research showed that: 1) the level of leadership, achievement motivation, organization culture and learning organization were all high; 2) leadership, achievement motivation and organization culture all had a positive relationship with learning organization at the .01 level of significance ($r=.45, .44, .78$ respectively); 3) multiple regression indicated that leadership and organization culture could predict 62% of learning organization at the .01 level of significance.


Student's signature


Thesis Advisor's signature

26 / May / 08

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพทินนา สมุทรานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทาง และเอาใจใส่ดูแลในการทำวิจัย ตั้งแต่แรกเริ่มเขียนโครงการวิทยานิพนธ์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆในทุกขั้นตอนจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพิน สติรมน ประธานการสอบ และ อาจารย์ สำเนียง เพชรจอม ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์จนมีความสมบูรณ์

นอกจากนี้ยังขอขอบคุณเพื่อนพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ทุกคน ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ขอขอบคุณน้องลลิตรา ผิวงาม ขอขอบคุณเพื่อนๆพี่ๆที่บัณฑิตวิทยาลัย ที่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ ขอขอบคุณเป็นพิเศษสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ไม่สามารถกล่าวนามได้ทั้งหมดกับความสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ครอบครัว และ คุณสมชาย ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ที่คอยดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุนให้กำลังใจ จนทำให้เกิดความมุ่งมั่น พยายามในการศึกษาจนสำเร็จลุล่วงไปได้ ผู้วิจัยรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เรียนและสำเร็จการศึกษาจากร่วมหาวิทยาลัยแห่งนี้ รวมทั้งการอบรมสั่งสอนในด้านวิชาความรู้ และประสบการณ์ชีวิตหลายๆด้าน ล้วนก่อเกิดจากสถาบันแห่งนี้ ผู้วิจัยหวังว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ และท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอีกครั้งสำหรับการสนับสนุน ทุกกำลังใจที่ทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์

สุรัญชนา วรสุนทรารมณ

เมษายน 2551

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
ตัวแปรที่ศึกษา	5
นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	22
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	30
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	67
กรอบแนวคิดในการวิจัย	76
สมมติฐานในการวิจัย	77
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	80
การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ	85
การเก็บรวบรวมข้อมูล	86
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	86

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	88
ผลการวิจัย	88
ข้อวิจารณ์	97
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	106
สรุปผลการวิจัย	106
ข้อเสนอแนะ	108
 เอกสารและสิ่งอ้างอิง	 111
 ภาคผนวก	 123
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	124
ภาคผนวก ข ค่า Item Correlation (r) ของข้อคำถาม	132
 ประวัติการศึกษาและการทำงาน	 138

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรที่ใช้ในงานวิจัย	79
2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	89
3	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของคะแนนของภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่	91
4	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ สำนักงานใหญ่	93
5	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์การ	95
6	ค่าวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอนเพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	96
ตารางผนวกที่		
1	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามแบบทดสอบภาวะผู้นำโดยการหาค่าอำนาจจำแนก	133
2	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามแบบทดสอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	135

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่		หน้า
3	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามแบบทดสอบ วัฒนธรรมองค์กร โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	136
4	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามแบบทดสอบการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	137

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1 หน้าที่ 4 ประการของวัฒนธรรมองค์กร

35

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในศตวรรษที่ 21 สภาพแวดล้อมองค์การเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงองค์การธนาคารพาณิชย์เองก็ตาม เกิดแรงผลักดันมากมายทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยี ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาคธุรกิจในประเทศรวมถึงธนาคารด้วย สิ่งที่เกิดขึ้นท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์เหล่านี้ได้ท้าทายความสามารถของคนในยุคปัจจุบันที่จะเปลี่ยนความท้าทายให้เป็นโอกาส ดังนั้นการที่องค์การจะสามารถจะยืนหยัดอยู่ได้ องค์การจะต้องเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการวางแผนองค์การใหม่ ต้องอาศัยการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การให้ได้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพไปพร้อมกับองค์การอย่างมีระบบแบบแผน มีความต่อเนื่อง เพื่อเป็นองค์การที่เฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเพื่อเข้ากับโลกใบใหม่ได้อย่างดีที่สุด (วีรวัช มาพะสิรานนท์, 2548)

การเรียนรู้ในองค์การนั้นต้องสามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับสมาชิกในองค์การ ตลอดจนทำให้เกิดความสัมพันธ์กับวิธีการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและสามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Manville, 2001) ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้จึงกลายเป็นกระบวนการสำคัญหลักกระบวนการหนึ่ง องค์การระดับโลกที่ประสบความสำเร็จ จะใช้การเรียนรู้เป็นสิ่งดึงดูดบุคลากรใหม่ และรักษามูลค่าเดิมที่มีความสามารถไว้กับองค์การ ดังนั้นแล้วหากการเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ จะทำให้องค์การไม่เพียงแต่อยู่รอดเท่านั้น แต่ยังมีโอกาสประสบความสำเร็จด้วย อย่างเช่นความสำเร็จของบริษัท Rover Automotive Group ในประเทศอังกฤษ ได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องของการเรียนรู้ในองค์การ ที่จะนำมาซึ่งการบริหารความเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยจะทำให้เกิดการก้าวกระโดดในระดับอนุภาค (Quantum Leaps) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องก็คือ การที่ทุกคนก้าวกระโดดในระดับอนุภาคจะกลายเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการก้าวกระโดดในครั้งต่อไป การเรียนรู้ที่เร็วกว่าจะทำให้ระยะห่างของเวลาระหว่างการก้าวกระโดดแต่ละครั้งลดลง และทำให้เราก้าวรุดหน้าไปได้เร็วขึ้น (Marquardt, 1996) สอดคล้องกับ Senge (1990) ที่กล่าวว่า การทำงานในโลกปัจจุบันเต็มไปด้วยความรู้มากขึ้น หากบุคลากรในองค์การใดสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าบุคลากรขององค์การคู่แข่ง ก็จะมี

ส่งผลให้องค์การนั้นมีความได้เปรียบในภาวะที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้นแล้วเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกองค์กรต้องอาศัยการเรียนรู้เข้ามาเกี่ยวข้อง มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการแสวงหาความรู้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการเรียนรู้และคิดหาแนวทางใหม่ร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

หลายองค์กรได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารจัดการ โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากเป็นกระบวนการบริหารจัดการเพื่อขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลงาน สร้างอนาคต ตลอดจนสร้างความรู้ได้เปรียบในการแข่งขัน โดยสมาชิกในองค์กรต่างๆก็ต้องเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแนวคิดใหม่ ถือเป็นองค์กรที่มีชีวิต มีการเรียนรู้ สามารถที่จะปรับตนเองได้ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะเรียนรู้ โดยอาจเรียนรู้ถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมาและนำมาปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต (วรภัทร ภูเจริญ, 2549) ช่วงก่อนค.ศ. 1950 นั้นความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) จะเน้นความสำคัญไปที่ “ตัวเงิน” แต่แนวทางการบริหารหลัง ค.ศ. 1959 นั้นจะเน้นไปที่เรื่อง “มนุษย์” เพราะมนุษย์มีขีดความสามารถที่จะเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรก็เหมือนสิ่งมีชีวิตที่ต้องเอาตัวรอด ต้องปรับตัว ต้องพัฒนาไปสู่ขีดความสามารถเท่าที่จะทำได้หรือยิ่งใหญ่เท่าที่จะทำได้ (Arie, 1997)

การที่องค์กรจะปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือผลักดันให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้นั้น ปัจจัยที่สนับสนุนและมีความสำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้นำและภาวะผู้นำ โดย Senge (1990) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ The Fifth Discipline Field Book ไว้ว่า การจะทำให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จนั้น ต้องอาศัยทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำ ฝึกฝนให้คนในองค์กรเกิดทักษะและขีดความสามารถที่จำเป็น โดยต้องอาศัยพื้นฐานสำคัญคือ การสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาจนกว่าจะบรรลุวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาไว้ สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรให้เกิดทักษะในการสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อหาหนทางที่จะต่อสู้กับอุปสรรค และสอนให้พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมหรือระบบที่ใหญ่กว่างานของตน ให้มองทุกอย่างเป็นองค์รวมเป็นกระบวนการเห็นและ

เข้าใจตั้งแต่ต้นจนจบ นอกจากนั้น ผู้นำในการพัฒนาระบบการเรียนรู้ขององค์กรจะต้องมีบทบาทในการสร้างระบบขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ให้สมาชิกในองค์กรมีความกระหาย และต้องการอยากที่จะเรียนรู้เพื่อจะทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรได้ (Lussier, 2004 อ้างใน ภาววัฒน์ พันธุ์แพ, 2547) ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นเงื่อนไขประการสำคัญยิ่งในการที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากสภาพการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงต่างๆเกิดขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้ธุรกิจต่างๆต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ในการทำงานก็เช่นกัน การจะประสบความสำเร็จได้นั้นพนักงานในองค์กรถือเป็นกำลังที่สำคัญในการดำเนินงานเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (McClelland, 1987 Cited in Rue & Byar, 2003) และเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความอดสาหะพยายาม มีกำลังใจในการสร้างสรรค์ผลงานของตนให้เกิดองค์กร การที่บุคคลใดจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องเป็นผู้ที่รักความก้าวหน้า มีความใส่ใจ มุ่งมั่นกับการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จ (สมิต ด้ขณูกร, 2535) หากพนักงานในองค์กรปราศจากแรงจูงใจในการเรียนรู้ แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองแล้ว ก็เป็นการยากที่องค์กรจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะรากฐานที่ถือเป็นหัวใจหลักสำคัญของการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม (Maquardt and Reynolds, 1994) การที่พนักงานในองค์กรได้เห็นความสำคัญของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีอยู่ในตัวนั้น เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการที่จะปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานในองค์กรที่ต้องมีการตื่นตัว มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จากตนเองและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กรและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ด้านองค์กรนั้นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานในยุคนี้คือ ความรู้ความสามารถขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้ องค์กรแต่ละองค์กรนั้นจะมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน มีความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นการทำให้้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น เท่ากับเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้กลายมาเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์โลกและเทคโนโลยี (วรภัทร ภูเจริญ, 2549) การที่้องค์การมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมสะท้อนออกมาในรูปแบบของสัญลักษณ์ ระบบ

ความคิด และค่านิยมซึ่งวัฒนธรรมมีบทบาทอย่างมากต่อธรรมชาติและลักษณะการเรียนรู้ในองค์กร ดังนั้นการจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นพนักงานต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ มีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายขององค์กร ต้องเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอน วัฒนธรรมการทำงานในทุกหนทุกแห่งขององค์กรจึงมุ่งไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดและการประสบความสำเร็จในโลกปัจจุบัน (วีรุธ มามะศิรินันท์, 2549) จากแนวคิดที่กล่าวมาจึงเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะผลักดันให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ธนาคารเป็นสถาบันการเงินขนาดใหญ่ที่สำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศที่มุ่งเน้นให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรที่มีความพร้อมที่สุดในประเทศไทย มีบุคลากรจำนวนมาก มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆมากมาย มีหลายหน่วยงานย่อยภายในองค์กร และองค์ความรู้ต่างมีอยู่ทั่วทั้งองค์กร เช่นกัน ประกอบกับมีกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ผู้บริหาร และนโยบาย ดังนั้นเรื่องของข้อมูลข่าวสาร และความรู้ความสามารถของบุคลากรในธนาคารถือเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่จะสามารถทำให้ธนาคารแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารไทยพาณิชย์เองได้ใช้ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาบุคลากรของธนาคารตั้งแต่ปีพ.ศ. 2539 จนมีลักษณะเป็นวัฒนธรรมองค์กรส่วนหนึ่ง แต่ในขณะเดียวกัน กระแสการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะการณ์ภายนอกได้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ธนาคารต้องมีการเรียนรู้ที่จะส่งเสริมความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างกระบวนการในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาถึง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาสำหรับพัฒนาและส่งเสริมระดับภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรในระดับที่สูงขึ้น สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังที่ต้องการ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาตัวแปรพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อทราบระดับภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในองค์การเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การในระดับที่สูงขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการทั่วไป จำนวน 4,766 คน (ข้อมูล ณ เดือนตุลาคม 2550)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ

1. ภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ

2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ และ ความต้องการแข่งขัน

3. วัฒนธรรมองค์การ แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับด้านความสอดคล้องกัน ด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ

ตัวแปรตาม

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านพลวัตในการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการมอบอำนาจ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี

นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของพนักงาน รวมถึงการจูงใจ สนับสนุนและการดำเนินกิจการขององค์การ โดยให้พนักงานปฏิบัติตามความประสงค์ด้วยความกระตือรือร้น เต็มใจ เกิดความน่าเชื่อถือจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยแบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้

การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถแสดงศักยภาพของตนเองที่มีอยู่และ ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นอีกด้วย มีการจุดประกายความคิด สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานรัก องค์กร และให้ความสำคัญในเรื่องของคนมากที่สุด

การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี มีความใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้ได้บังคับ บัญชามีความสุข รักษาน้ำใจ สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา และให้อภัยเมื่อ ผู้ได้บังคับบัญชาทำผิดพลาด

การมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามีความยึดมั่นใน ศีลธรรม ซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น รักษาคำพูด มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และ พึงพิถีพิถันกับคุณภาพของสินค้าและบริการที่นำเสนอให้กับพนักงานและลูกค้า

ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ ที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และมีความคิดในเชิง ยุทธศาสตร์

การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามีการดำเนิน กิจการงานโดยไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ต่อตนเองที่จะได้เพียงอย่างเดียวแต่มีการคำนึงถึงผล กระทบต่อสังคมมุ่งที่จะคืนประโยชน์ให้กับสังคมรวมทั้งยังปลูกฝังจริยธรรมให้กับผู้ได้บังคับ บัญชา เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ และส่งเสริมวัฒนธรรม และประเพณีที่ดีงาม

การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ยอมรับการ เปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาและยอมรับถึงข้อดีของตนเองเพื่อสามารถที่ จะนำมาปรับปรุงได้

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาของพนักงานที่จะกระทำการต่างๆให้สำเร็จไปได้ด้วยดี โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความต้องการแข่งขันกับมาตรฐานของความดีเลิศ ต้องการบรรลุมาตรฐานที่ตนเองตั้งไว้ ต้องการประสบความสำเร็จในงานที่ยากและท้าทาย มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและมีความวิตกกังวลเมื่อทำล้มเหลวหรือไม่สำเร็จ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

ความพึงพอใจในงาน (Satisfaction of Work) หมายถึง การที่พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยคำนึงถึงความพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุดอย่างเต็มความสามารถ แม้จะไม่ใช่ที่ชื่นชอบของผู้ร่วมงาน มีความสุขในการทำงาน พึงพอใจในความพยายามที่จะทำงานหนัก โดยมุ่งให้เกิดความสำเร็จและมีการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ (Sense of Completion or Mastery) หมายถึง การที่พนักงานมีความต้องการในการใช้ความคิดและการทำงานในสิ่งที่ยากสิ่งที่ยากหาความสามารถด้วยตนเอง แม้จะเป็นงานที่ตนไม่ถนัดหรือไม่แน่ใจว่าจะทำได้ มีความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานสำเร็จ โดยใช้ความสามารถอย่างสูง และพอใจที่จะปรับปรุงข้อผิดพลาดให้ดียิ่งขึ้น แม้ผลงานจะไม่ดีเท่าผู้อื่นก็ตาม

ความต้องการแข่งขัน (Competitiveness) หมายถึง การที่พนักงานมีความต้องการทำงานในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน เปรียบเทียบตนเองและผู้อื่น โดยพยายามทำงานให้ได้ดีกว่าผู้อื่น และให้ความสำคัญกับชัยชนะในการทำงาน มีความกังวลใจเมื่อบุคคลอื่นทำงานได้ดีกว่าตนเอง และจะเพียรพยายามมากขึ้นเมื่อทำงานแข่งขันกับผู้อื่น

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบความรู้สึกร่วมกัน ค่านิยม ความเชื่อที่พนักงานในธนาคารได้รับการขัดเกลาจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์การและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนภายในองค์การ โดยพนักงานยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันโดยการแสดงออกเป็นพฤติกรรม มีแบบแผนยึดถือปฏิบัติ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

วัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) หมายถึง การที่พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกได้ถึงมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร โดยการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่สมาชิกในการบริหารงานอย่างเต็มที่ สร้างลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย สามารถทำงานด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสพนักงานมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน มีอิสระในการพูดถึงเรื่องงานเพื่อพัฒนาทักษะ และความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง

วัฒนธรรมด้านความสอดคล้องกัน (Consistency) หมายถึง การที่พนักงานในองค์กร มีการยอมรับในค่านิยมหลักเดียวกันเพื่อแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สามารถหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ต้องมีการตัดสินใจเพื่อความคาดหวังและความเข้าใจที่ตรงกัน สามารถประสานความร่วมมือกันในทุกหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกันไปได้ด้วยดี

วัฒนธรรมด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง การที่พนักงานในองค์กรมีความสามารถ กล้าเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆอย่างสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองต่อสภาพสิ่งแวดล้อมภายนอก มีการวางแผนหลังจากที่อ่านและสามารถทำนายแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้ สามารถตอบสนองไปที่ความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างรวดเร็วและพึงพอใจ มีการเรียนรู้ขององค์กรโดยมีการรับและตีสัญญาณจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อสร้างนวัตกรรม และคิดค้นสิ่งใหม่ๆให้กับองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

วัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission) หมายถึง การที่พนักงานทุกคนในองค์กรรับรู้และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจร่วมกัน สามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กร สามารถค้นหาแนวทางและวิธีในการทำงานของตนได้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความปรารถนาที่จะมองเห็นอนาคตขององค์กรร่วมกัน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าองค์กรเป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน โดยมีบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองพร้อมที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Learning Dynamic) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ มีการฝึกอบรม และเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้พนักงานพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง และพัฒนาตนเอง สามารถคิดพิจารณา ปฏิบัติงานที่ซับซ้อนและแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ นำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงและอนาคตได้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่า องค์กรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับองค์กร ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แก่พนักงาน โดยให้อิสระทางความคิด มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพิ่มพูนความรู้ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป เอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานมากขึ้น ให้ลักษณะการทำงานมีการเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย เพื่อส่งเสริมการสื่อสารและการเรียนรู้ร่วมกันในทุกระดับ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่า องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์อย่างเป็นเครือข่าย ซึ่งการมอบอำนาจในการตัดสินใจนั้น ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง คอยสอน ชี้แนะ ให้กำลังใจและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ให้โอกาสพนักงานแสดงศักยภาพ ความรู้ของตนอย่างเต็มที่ มีอิสระในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง มีการมอบอำนาจความรับผิดชอบ และสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการฝึกอบรมด้วย

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่า องค์กรมีการแสวงหา ผสมผสานความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์กร มีการจัดเก็บ ประมวล และสืบค้นได้อย่างมีระบบ สามารถถ่ายทอดข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็วและถูกต้อง เพื่อนำไปใช้แบ่งปันความรู้ให้เกิดประโยชน์ทั่วทั้งองค์กร

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่า องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้ อย่างทั่วถึงโดยจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ให้แก่พนักงานทุกคนในองค์กร เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุนการเรียนรู้ สื่อวีดิทัศน์ ห้องฝึกอบรม และห้องสัมมนาให้พนักงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักทฤษฎีศึกษาเกี่ยวกับผู้นำได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำต่างๆ ไว้ดังต่อไปนี้

นิตย สัมมาพันธ์ (2546) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนของกลุ่มคนและระบบองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคนสามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับและทำให้เกิดความพยายาม และความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2546) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึงเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าวชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จคล่องไป ด้วยดี

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

Griffin (1996) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับหรือให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การแต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนทีนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

House *et al.* (1999 cited in Yukl, 2002) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล จูงใจให้บุคคลอื่นทุ่มเทเพื่อประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์การ

Lussier (2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อำนาจชักจูงผู้ตามให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การและกลยุทธ์ของกลุ่มในองค์การ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของพนักงาน รวมถึงการจูงใจ สนับสนุนและการดำเนินการขององค์การ โดยให้พนักงานปฏิบัติตามความประสงค์ด้วยความกระตือรือร้น เต็มใจ เกิดความน่าเชื่อถือจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

บทบาทของผู้นำในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้นำในองค์การต้องเผชิญกับการท้าทาย 2 ประการ คือ การรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การและการทำให้้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ในเวลาเดียวกัน ผู้นำจึงควรสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ได้มากที่สุด เพื่อให้องค์การสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีการดังต่อไปนี้ (Lussier, 2004: 447-451 อ้างใน ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2547: 57-59)

1. สนับสนุนให้เกิดความคิดแบบสร้างสรรค์ขึ้นในองค์การ การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในระดับองค์การก็มีความสำคัญ แต่การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นได้ในองค์การต้องอาศัยรูปแบบผู้นำ วัฒนธรรม บรรยากาศ และระบบการทำงานขององค์การ ผู้นำในองค์การสามารถกระตุ้นพนักงาน ให้เกิดการเรียนรู้ได้โดยสร้างให้พนักงานคิดนอกกรอบ คือ คิดในสิ่งที่แปลกใหม่
2. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการทดลองสิ่งใหม่ๆ ผู้นำควรสร้างวัฒนธรรมที่ให้พนักงานทุกคนจะต้องถูกคาดหวังให้เกิดความคิดใหม่ๆ และมีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจึงจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศความกระตือรือร้นเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น
3. มีสิ่งจูงใจสำหรับการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม เป็นการให้รางวัลที่สามารถจับต้องได้ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้และสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ
4. สร้างความมั่นใจในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะต้องให้โอกาสแก่ผู้ตามในการแก้ปัญหาการทำงานในกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้น ยิ่งผู้ตามสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้สำเร็จบ่อยครั้งเท่าใดก็ยิ่งเป็นการเพิ่มความมั่นใจให้เกิดขึ้นได้มากกว่าเดิมเท่านั้น
5. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับการเรียนรู้ ทำให้สมาชิกในองค์การพัฒนาความมุ่งมั่นและพันธะสัญญา ร่วมกันในการทำให้การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ หากพนักงานทุกคนเชื่อว่า องค์การของพวกเขาจะกลายเป็นองค์การที่ยิ่งใหญ่ในอนาคตโดยการเรียนรู้ พวกเขาก็จะเกิด

แรงกระตุ้นให้ทีมตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเสนอความคิดดีๆพร้อมกับส่งเสริมการเรียนรู้และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

6. ขยายกรอบทางความคิดของพนักงานในองค์กร พนักงานจะมองสิ่งต่างๆแตกต่างกันไปตามพื้นฐานของแต่ละบุคคล ผู้นำจะต้องช่วยขยายกรอบทางความคิดของพนักงานในการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก การขยายกรอบทางความคิดของพนักงานจึงเป็นวิธีที่จะช่วยให้เกิดการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการเรียนรู้และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

7. สร้างบรรยากาศที่พนักงานจะสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดของคน ส่วนมากแล้วการเรียนรู้จะเกิดจากสิ่งที่ผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่ถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำจึงควรสร้างความรู้สึกว่าความผิดพลาดไม่ใช่เป็นสิ่งที่เสียหาย แต่ควรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแก้ตัวได้

Yukl (2002) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำที่จะช่วยสร้างให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปจากหลายทฤษฎีของนักวิชาการ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้เห็นคุณค่าของความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ (Encourage appreciate for Flexibility and Learning) ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง การที่องค์กรจะอยู่รอดได้นั้น ต้องมีการตอบสนองต่อสิ่งต่างๆที่เข้ามาได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้นำควรทำให้พนักงานตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทาย และสนับสนุนให้พนักงานเห็นคุณค่าของความยืดหยุ่นโดยมองว่าการเรียนรู้และการพัฒนาต้องไม่หยุดนิ่ง ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

2. ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดอย่างเป็นระบบ (Encourage Systems Thinking) อุปสรรคของการเรียนรู้ เกิดจากการมีข้อจำกัดทางความเข้าใจและเหตุผลในการคิด ดังนั้นผู้นำต้องสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดที่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ มองทุกอย่างเป็นเรื่องรวมและมีการวางแผนในระยะยาว จึงจะทำให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเข้าใจสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กัน

3. ส่งเสริมและทำให้เกิดความสะดวกในการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและในระดับทีม (Encourage and Facilitate Learning by Individual and Team) แนวทางเดียวที่จะทำให้การเรียนรู้ในองค์กรเพิ่มขึ้นคือ การพัฒนาปรับปรุงการเรียนรู้ในระดับบุคคลเสียก่อน ดังนั้นผู้นำควรที่จะให้โอกาสในการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแก่พนักงาน เช่น การฝึกอบรมในเชิงปฏิบัติ หรือ ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้ในทีม โดยมีการให้รางวัลเพื่อเป็นกำลังใจกับพนักงานที่มีการเรียนรู้ใหม่ๆและนำมาพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น

4. สนับสนุนการเรียนรู้จากสิ่งที่ไม่คาดคิดและความผิดพลาด (Leverage Learning from Surprises and Failure) สนับสนุนการเรียนรู้จากสิ่งที่ไม่คาดคิดและความผิดพลาดได้มากกว่า เหตุการณ์ที่มีผลลัพธ์ที่คาดไว้แล้ว ดังนั้นในฐานะผู้นำ ไม่ควรที่จะเพิกเฉยกับข้อมูลที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า เพราะในบางครั้งผลลัพธ์ที่มีคุณค่ามักเกิดจากสิ่งที่ไม่คาดคิดมาก่อน ดังนั้นควรที่จะใช้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ไม่ได้ประเมินล่วงหน้า มาประเมินรูปแบบซ้ำ และทำนายเหตุผลที่แน่นอน เพื่อนำมาใช้วางแผนต่อไป

5. ให้รางวัลการเรียนรู้และนวัตกรรม (Reward Learning and Innovation) ระบบการให้รางวัลเข้ามามีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในองค์กรอย่างมาก ทำให้พนักงานมีความเต็มใจในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆในการทำงาน มีการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆหรือมีคำแนะนำที่จะพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ดังนั้นรางวัลจึงเป็นแรงจูงใจที่มีผลกระทบให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับทีม การเรียนรู้จากความผิดพลาด และการแพร่กระจายของความรู้ในองค์กร

Gordon (1999: 452-454) ได้กล่าวว่า การที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นต้องเกิดจากการเรียนรู้ในระดับบุคคลและในระดับทีม โดยผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ต้องตรวจสอบระดับความสามารถของพนักงานว่ามีความสามารถในการเรียนรู้ในระดับใด คอยดูให้พนักงานได้รับความรู้อย่างต่อเนื่องและมีทักษะที่เพียงพอ นอกจากนั้นยังต้องส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ทำตามสิ่งที่เขาคิดและมอบรางวัลให้กับความคิดนั้นๆด้วย และหัวหน้ายังต้องสร้างระบบแลกเปลี่ยนความรู้และผลักดันให้มีการใช้การอย่างสม่ำเสมอ กระจายอำนาจไปสู่การตัดสินใจของพนักงาน ส่งเสริมให้ทำงานแบบทีมข้ามสายงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำนั้นมิได้ให้ความสนใจมาเป็นเวลานานซึ่งมีหลายแนวทางด้วยกัน แล้วแต่ความสนใจและทัศนะของนักวิชาการแต่ละคนในการทำความเข้าใจเรื่องของภาวะผู้นำ

Yukl (2002: 11-13) ได้จัดประเภทของภาวะผู้นำตามแนวคิดต่างๆ ได้ 5 แนวคิดด้วยกัน คือ

1. แนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นแนวคิดในช่วงต้นๆของการศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำแนวคิดเชิงคุณลักษณะให้ความสำคัญที่คุณลักษณะของผู้นำ เช่น บุคลิกภาพ ค่านิยม ทักษะ อยู่บนความเชื่อว่าผู้นำมีคุณสมบัติพิเศษที่เหนือกว่าผู้ตาม เช่น การทำงานไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย การคาดการณ์เหตุการณ์ข้างหน้าได้อย่างแม่นยำ เน้นถึงบุคลิกลักษณะของผู้นำ เป็นต้น การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำได้มีการศึกษาจำนวนมาก แต่ยังไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จได้อย่างไร จึงทำให้เริ่มมีผู้สนใจศึกษาพฤติกรรมของผู้นำมากขึ้น
2. แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach) นักวิจัยจำนวนมากเริ่มให้ความสนใจสิ่งที่ผู้นำทำในงานมากขึ้น มีการศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากพฤติกรรม เน้นถึงสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติในการทำงานและความสัมพันธ์ของพฤติกรรมนี้ไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในการวิจัยพฤติกรรมมี 2 แนวทางหลัก คือการจัดแบ่งประเภทของพฤติกรรมผู้นำ และระบุถึงเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่มีประสิทธิผล
3. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) แนวคิดเชิงสถานการณ์เน้นความสำคัญที่ปัจจัยเกี่ยวกับบริบทรอบข้างที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการภาวะผู้นำ ปัจจัยที่สำคัญได้แก่ ลักษณะของกลุ่ม ชุมชนของงาน ประเภทขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก การศึกษาแนวทางสถานการณ์นี้แบ่งได้เป็น 2 แนวทางด้วยกัน แนวทางแรกพยายามค้นหาว่าภาวะผู้นำแบบใดที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันในองค์กรต่างประเภทกัน ส่วนอีกแนวทางหนึ่งพยายามที่จะระบุถึงแง่มุมของสถานการณ์ที่เป็นตัวดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำ (อุปนิสัย ทักษะ พฤติกรรม) กับความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

4. แนวคิดเชิงการใช้อำนาจและอิทธิพล (Power-Influence Approach) การศึกษาแนวทางนี้เน้นที่ชนิดและการใช้อำนาจของผู้นำ เนื่องจากอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำมีความสำคัญไม่เพียงแต่อิทธิพลเหนือลูกน้องเท่านั้นแต่ยังส่งผลต่อผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชาและบุคคลนอกองค์กรอีกด้วย เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาของให้ (Suppliers)

5. แนวทางเชิงผสมผสาน (Integrative Approach) แนวทางนี้นักวิจัยหรือนักทฤษฎีจะใช้การผสมผสานกันของรูปแบบภาวะผู้นำมากกว่า 1 แบบ ตัวอย่างของแนวทางผสมผสาน เช่น ทฤษฎีความสามารถในตัวเองของภาวะผู้นำแบบบารมี (The Self-Concept Theory of Charismatic Leadership) (Yukl, 2002) สำหรับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันได้มีการพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับองค์กร ในปัจจุบันสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กรได้ ภาวะผู้นำแนวคิดใหม่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass and Avolio (1991 cited in รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545ก: 39-42) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่มีผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ติดตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I's) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ สรรทราไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม โดยสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิด และเหตุผล ในการกระตุ้นทางปัญญาของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะทำให้เกิดความเข้าใจ สามารถมองเห็นปัญหาที่เผชิญอยู่ใช้สติปัญญาในการคิดก่อนลงมือปฏิบัติแก้ไข

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติตัวของผู้นำแสดงให้เห็นการเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือการลงโทษผู้ตาม ให้การเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ เป็นผู้ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดงานบ่อยๆ มีลักษณะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ไม่มีความรับผิดชอบ บ่ายเบี่ยงการรับผิดชอบ ไม่สนใจการปฏิบัติงานของลูกน้อง

ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ

เนื่องจากแนวคิดส่วนใหญ่ของภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่มีเนื้อหาและโครงสร้างทฤษฎีที่สร้างขึ้นจากบริบทของสังคมหรือองค์กรของประเทศทางตะวันตก รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) จึงทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ โดยการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ และเสนอทิศทางใหม่ในการพัฒนาผู้ประกอบการ การศึกษาทำโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญและสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อหาองค์ประกอบของแบบวัดภาวะผู้นำ และนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำนี้ไปทดลองใช้กับกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) มีรายละเอียด ดังนี้

1. การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้ประกอบการส่งเสริมให้ลูกน้องได้ใช้ความสามารถแสดงศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ และช่วยพัฒนาความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นอีกด้วย มีการจูงใจประกายความคิด สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานรักองค์กร และให้ความสำคัญในเรื่องของคนมากที่สุด

2. การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง ผู้ประกอบการมีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี มีความใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข รักษาหัวใจพนักงาน สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับลูกน้อง และให้อภัยเมื่อผู้อื่นทำผิดพลาด

3. การมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง ผู้ประกอบการยึดมั่นในศีลธรรม ซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น รักษาคำพูด มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และพิถีพิถันกับคุณภาพของสินค้าและบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า

4. ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง ผู้ประกอบการควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และมีความคิดในเชิงกลยุทธ์

5. การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง ผู้ประกอบการมีการดำเนินธุรกิจโดยไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ต่อตนเองที่จะได้เพียงอย่างเดียวแต่มีการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม มุ่งที่จะคืนประโยชน์ให้กับสังคม รวมทั้งยังปลูกฝังจริยธรรมให้กับลูกน้อง เพื่อให้คนในองค์กรมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ และส่งเสริมวัฒนธรรมและประเพณีที่ดีงาม

6. การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ หมายถึง ผู้ประกอบการเป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยอมรับถึงข้อดีของตนเองเพื่อสามารถที่จะนำมาปรับปรุงได้

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ จากการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ และทิศทางใหม่เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สร้างมาจากลักษณะของผู้ประกอบการไทยที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย เป็นแนวคิดที่เกิดประโยชน์อย่างสูงต่อการพัฒนาองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำของคนไทยในองค์กร และเป็นแนวคิดที่สร้างจากบริบทของสังคมไทยซึ่งเป็นการสร้างเครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการในประเทศไทยโดยตรงจึงมีความน่าสนใจที่จะนำมาศึกษากับผู้นำในองค์กรอื่นๆในประเทศไทย

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เพราะมนุษย์มีความต้องการที่จะทำสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็ว ดังนั้น จึงให้ความสำคัญกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจอื่นๆ ผู้ที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูง ซึ่งจะทำให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสำคัญ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จและช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพได้ จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสิ่งสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทำให้ผู้นำสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และสามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ (McClelland , 1961 cited in อารี เพชรสุค, 2537: 10) ดังนั้นผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงความหมายและทฤษฎีของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ไว้ดังนี้

อารี เพชรสุค (2537) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง แรงจูงใจภายในที่พัฒนามาจากความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการจะแสดงความสามารถ ต้องการแข่งขันกับตัวเอง มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำ ต้องการให้สิ่งที่มีมาตรฐานที่ดีที่สุด

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง ความต้องการความสำเร็จเกี่ยวกับตนเอง มองเห็นมาตรฐานดีเยี่ยมเป็นเลิศ ตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูงแต่เป็นเป้าหมายที่แท้จริง มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำเสมอ ต้องการผลตอบแทนกลับของผลการกระทำ

ระพินทร์ ฉายวิล (2545) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง เป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมให้สัมฤทธิ์ผลด้วยมาตรฐานความเป็นเลิศตามที่ตนเองตั้งเป้าหมายไว้

เดมส์คัลด์ คทวานิช (2546) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการพยายามทำกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดที่ได้รับมอบหมาย หรือรับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ไม่ว่างานนั้นจะมีความยากลำบาก หรือประสบปัญหาอุปสรรค

Baron (1998: 402) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในงานที่ยากและบรรลุตามมาตรฐานที่ตั้งไว้อย่างดีเยี่ยม

McCelland (1961 cited in สมยศ นาวิการ, 2540) ได้ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะกระทำให้สำเร็จไปได้ด้วยดี ทั้งในด้านการแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ (Standard of Excellence) หรือการแข่งขันกับผู้อื่นโดยการกำหนดเป้าหมายให้เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง มีความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความรู้สึกสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและมีความกังวลใจเมื่อประสบความล้มเหลว

Spence and Helmreich (1983 cited in Franken, 1994) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง การมีพฤติกรรมมุ่งมั่น เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพส่วนตัวของบุคคล กับมาตรฐานภายในหรือภายนอก รวมทั้งการแข่งขันกับบุคคลอื่น หรือเปรียบเทียบกับมาตรฐานดีที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ได้ว่า หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะกระทำให้สำเร็จไปได้ด้วยดี โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความต้องการแข่งขันกับมาตรฐานของความดีเลิศ ต้องการบรรลุมาตรฐานที่ตนเองตั้งไว้ ต้องการประสบความสำเร็จในงานที่ยากและท้าทาย มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและมีความวิตกกังวลเมื่อทำล้มเหลวหรือไม่สำเร็จ

ลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแนวคิดที่เริ่มจากความสนใจในตัวบุคคล นักจิตวิทยาหลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

ประดินันท์ อุปรมัน (2534 อ้างในประสิทธิ์ ทองอุ่น, 2542) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมหรือลักษณะ 5 ประการของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ

1. ทำงานอย่างมีเป้าหมาย มีการดำเนินการวางแผนดำเนินงานนำไปสู่เป้าหมายโดยกำหนดเป้าหมายที่ไม่ยากและไม่ง่ายมากเกินไป มีวิธีการประเมินผลเป็นระยะไว้ในแผน เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับและนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
2. มีความรับผิดชอบในงานและต่อผลการกระทำของตนเอง คิดว่าความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของตนเองมากกว่าโอกาส หากประสบความสำเร็จจะไม่โยนความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น แต่จะพยายามเริ่มปรับปรุงข้อผิดพลาดนั้นใหม่
3. มีความพยายามอดทนและมีความอดทน ไม่ย่อท้อต่อความยากของงาน ไม่หวั่นไหว และวิตกกังวลต่อความล้มเหลว มีความตั้งใจทำงานไม่ยอมให้เวลาสูญไปโดยเปล่าประโยชน์
4. แข่งขันกับมาตรฐานที่เป็นเลิศ ชอบการแข่งขัน ชอบการแข่งขันที่เน้นไปที่ผลงานที่ดีเลิศมากกว่าการชนะคู่แข่ง
5. ทำงานที่ท้าทายความสามารถ เพราะจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและสนุกกับงาน งานที่ท้าทายความสามารถนั้นต้องเป็นงานที่ไม่ยากหรือไม่ง่ายจนเกินไป

McClelland (1961 cited in ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร, 2545) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่ามีลักษณะดังนี้

1. กล้าเสี่ยงในระดับปานกลาง (Moderate Risk Taking) เป็นบุคคลที่มีการตัดสินใจเด็ดเดี่ยว รู้สึกไม่พอใจถ้าได้ทำในสิ่งที่ยากและไม่ต้องใช้ความสามารถ มักจะเลือกทำสิ่งที่ยากเหมาะสมกับความสามารถของตนและหากทำได้สำเร็จจะทำให้ตนเองเกิดความพอใจ ส่วนผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ มักไม่กล้าเสี่ยงเพราะกลัวจะไม่สำเร็จหรือไม่ก็เสี่ยงจนเกินไปทั้งๆที่รู้ว่าไม่ประสบความสำเร็จ หรือไม่ก็เสี่ยงจนเกินความสามารถทั้งๆที่รู้ว่าไม่สำเร็จแต่คิดจะหวังพึ่งโชคชะตา
2. มีกำลังความขยันขันแข็ง (Energetic) หรือมีพลังความสามารถในการทำสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ที่จะทำให้ตนเองรู้สึกได้ว่าประสบความสำเร็จ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไม่ได้เป็นคนที่ยกย่องไปทุกเรื่อง แต่มักจะเอาใจใส่พากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทายความสามารถ หากเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดแล้วจะทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกว่าได้ทำงานสำคัญสำเร็จลุล่วง

3. มีความรับผิดชอบต่อตนเอง (Individual Responsibility) บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความพยายามทำงานให้สำเร็จ เพื่อความพึงพอใจของตนเอง มิได้หวังให้ผู้อื่นมายกย่อง มีความต้องการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ชอบอิสระ ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการ

4. ต้องการทราบผลในการตัดสินใจ (Knowledge of Result of Decision) บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะติดตามผลการกระทำของตนเองหรือการตัดสินใจของตนไม่ใช่ว่าจะเินเอาเอง และเมื่อทราบผลของการกระทำหรือการตัดสินใจแล้ว ก็พยายามทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม

5. มีการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipation of Future Possibilities) บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีการวางแผนในการทำงานระยะยาว มองเห็นการณ์ไกล จึงทำให้สามารถจะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าการกระทำของตนมีแนวโน้มว่าจะประสบความสำเร็จ หรือเกิดอุปสรรคมากน้อยหรือไม่เพียงใดได้มากกว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

6. มีทักษะในการจัดระบบงาน (Organization Skill) ข้อนี้ยังไม่มีหลักฐานค้นคว้าเพียงพอ แต่มีลักษณะที่น่าจะทำให้เกิดสมรรถภาพในการจัดระบบงานมากขึ้น

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นความต้องการความสำเร็จเกี่ยวกับตนเอง มองเห็นมาตรฐานของความเป็นเยี่ยม มีเป้าหมายในการทำงานอย่างแท้จริง ดังนั้น คนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะต้องการสิ่งต่อไปนี้

1. การตอบโต้ที่ชัดเจนและทันทีทันใด ต้องการให้รู้เร็วที่สุดว่าตนเองทำได้ผลดีเพียงใด หรือหากทำได้ไม่ดีก็ต้องการทราบผลในทันทีเช่นกัน เพื่อจะได้ปรับปรุงการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย และของหน่วยงานไปพร้อมกัน

2. ภาวะที่มีการเสี่ยงพอควร ภาวะที่เป็นการทำท่าย ซึ่งไม่ได้หมายถึงการขึ้นอยู่กับโชคชะตา หากงานนั้นเป็นงานที่ง่ายเกินไป ก็จะเป็นงานไม่ท้าทาย และไม่เป็นที่น่าสนใจนานนักเช่นกัน ฉะนั้นภาวะของงานจะต้องมีทั้งการทำท่าย และมีเป้าหมายที่จะสำเร็จได้พอๆกันจึงจะดี คือไม่ง่ายเกินไปหรือยากจนทำไม่สำเร็จ ซึ่งประการหลังนี้อาจทำให้คนเบื่อหรือท้อถอยได้

3. ความรับผิดชอบส่วนบุคคลที่มีต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว บุคคลที่มีความต้องการเกี่ยวกับความสำเร็จสูง ต้องการทราบเหตุผลที่ไม่ใช่การแก้ตัว เรียนรู้ที่จะต้องเผชิญกับข้อมูลโดยตรงไปตรงมา และไม่จำเป็นต้องไปย่ำเรื่องที่เป็นความผิดกับบุคคลชนิดนี้

4. ชอบเหตุการณ์ที่ได้ใช้ความรับผิดชอบตัวเองอย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา ผู้มีความต้องการความสำเร็จสูงอาจหลีกเลี่ยงการใช้ความรับผิดชอบส่วนตัวของเขา ด้วยการพยายามให้คนอื่น หรือคณะกรรมการด้วยกัน เป็นผู้รับผิดชอบหรือทำให้สำเร็จแทน

5. ชอบตั้งเป้าหมายการทำงานไว้แต่พอประมาณ เป็นบุคคลที่ตระหนักเองว่า หากตั้งเป้าหมายไว้ต่ำเกินไปก็จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ไม่เต็มที่ ไม่น่าพอใจ แต่หากตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไป เกินกำลังที่จะทำให้สำเร็จ ก็จะเกิดความล้มเหลวและเกิดความคับข้องใจขึ้นแทน ฉะนั้นจึงชอบตั้งเป้าหมายไว้ในระดับปานกลางระหว่างความยากและความง่าย เพื่อที่จะทำให้ได้ประโยชน์ทั้งการใช้ความสามารถและการประสบความสำเร็จ

6. ชอบที่จะได้ความพึงพอใจจากสิ่งที่ตนเองทำ ผู้ประกอบธุรกิจย่อมพอใจกับจำนวนตัวเลขที่สูงในการขาย ราคาขาย การผลิต และกำไร ซึ่งผู้ประกอบธุรกิจจะรู้เองว่าทำได้ดีมากน้อยเพียงใด เช่นเดียวกับพนักงานขายที่มักจะรู้ผลสำเร็จที่ตนทำในวันต่อวัน แต่ก็มึนงงบางอย่าง ที่วัดได้ยาก ว่าได้ผลสำเร็จดีหรือไม่ดีเพียงใด เช่น อาชีพครู จะวัดว่าผู้เรียนได้อะไรจากผู้สอนไปบ้าง ก็ใช้เวลานานกว่าที่จะรู้ว่าผู้เรียนได้แนวคิดหรือทัศนคติใดติดตัวไป ก็ต้องวัดเอาจากผู้เรียนสำเร็จไปแล้ว และมีการตอบกลับให้รู้ด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ขงยุทธ เกษสาคร (2545) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า

1. บุคคลที่มีระดับความทะเยอทะยานสูงและปรารถนาในความสำเร็จในชีวิตและหน้าที่การงาน

2. บุคคลที่ตั้งความหวังอย่างแรงกล้า ที่จะพัฒนาตนเอง มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จถึงแม้ว่าความหวังนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาสก็ตาม

3. บุคคลที่มีความเพียรพยายาม เพื่อความก้าวหน้าสู่สถานะที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ

จากที่ได้กล่าวมาถึงลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงสามารถ สรุปได้ว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะเป็นคนที่มีความปรารถนาที่จะบรรลุถึงผลสำเร็จในงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่กีดขวาง พยายามหาวิธีการต่างๆ ในการแก้ปัญหาเพื่อนำตนไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ มีความเป็นอิสระในการทำงาน ต้องการชัยชนะในการแข่งขันกับตนเอง มุ่งมั่นที่จะทำให้ดีเลิศ มีความรับผิดชอบ เชื่อมั่นในตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงก็จะสามารถทำงานได้สำเร็จ และช่วยให้ผลการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิผล

ทฤษฎีและองค์ประกอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

นักจิตวิทยาที่เสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่สำคัญ ที่ดังนี้ คือ

1. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ Murray

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537: 53) ได้กล่าวว่า Murray เป็นผู้บุกเบิกการศึกษา ความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement) ในปี 1930 โดยมีความคิดว่า ความต้องการของมนุษย์คือหน่วยพื้นฐานของการวิเคราะห์ จึงจัดบุคคลเข้าไปเป็นกลุ่มตามความต้องการด้านบุคลิกภาพจากตัวแปรต่างๆ ซึ่งความต้องการเหล่านี้นับเป็นเครื่องบอกให้ทราบถึงศูนย์กลางของพลังกระตุ้น ทั้งแง่ของความเข้มและทิศทางของพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายทั้งจากการรับรู้ ความเข้าใจ สติปัญญา ความตั้งใจ เพื่อที่จะเปลี่ยนทิศทางของภาวะการณ์อันไม่เป็นที่พอใจ

ทฤษฎีของ Murray (1964 cited in ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) สามารถอธิบายได้ว่าในเวลาเดียวกันบุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้านสูงและความต้องการด้านอื่นๆต่ำก็ได้ ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการคือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need of Achievement) หมายถึง ความต้องการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

2. ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (Need of Affiliation) หมายถึง ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น คำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

3. ความต้องการอิสระ (Need for Autonomy) หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง

4. ความต้องการการมีอำนาจ (Need for Power) หมายถึง ความต้องการที่จะอิทธิพลเหนือคนอื่นและต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

2. ทฤษฎีแรงจูงใจไฟล์ัมฤทธิ์ของ McClelland

McClelland (1961 cited in สุนทรินทร์ ชนโกสัย, 2538 และสรวีตระกูล อรรถมานะ, 2545) ได้ศึกษาระดับความต้องการความสำเร็จของมนุษย์ว่าแต่ละบุคคลจะประกอบไปด้วยแรงจูงใจสำคัญ 3 ประเภทดังนี้ คือ

1. แรงจูงใจไฟล์ัมฤทธิ์ (Need for Achievement: nAch) หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และแข่งขันด้วยมาตรฐาน พยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ รู้สึกมีความสุขสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อไม่ประสบความสำเร็จ หรือเมื่อประสบความสำเร็จล้มเหลวเป็นบุคคลที่มีเหตุผลและใช้วิจารณ์อย่างรอบคอบ บุคคลประเภทนี้จะสนุกกับแก้ปัญหาและจะทำให้ดีที่สุด

2. แรงจูงใจไฟล์ัมพันธ์ (Need for Affiliation: nAff) หมายถึง ความต้องการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ความต้องการเป็นที่ยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการความเป็นมิตร และสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น ชอบให้ความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน บุคคลที่มีแรงจูงใจไฟล์ัมพันธ์จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนฝูง

3. แรงจูงใจไฟล์อำนาจ (Need for Power: nPow) หมายถึง ความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่นให้ผู้อื่นให้โทษแก่ผู้อื่นได้และต้องการรับผิดชอบผู้อื่น บุคคลประเภทนี้ถ้าต้องการมีอำนาจสูงจะพยายามมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นด้วยการทำงานให้มีประสิทธิผล พอใจจะอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันมากกว่า

McClelland ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากในความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจไฟล์ัมฤทธิ์ โดยเชื่อว่าแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ ก็คือ แรงจูงใจไฟล์ัมฤทธิ์ ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จจะต้องมีแรงจูงใจไฟล์ัมฤทธิ์ระดับสูง ความสำเร็จของงานจะทำ

ได้โดยการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสำคัญ เมื่อแต่ละบุคคลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงก็สามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ออกมานั้นมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545)

3. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ Spence and Helmreich

Spence and Helmreich (1983 cited in Franken, 1994: 428) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เรียกว่า The Spence-Helmeich Model โดยแบ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ออกเป็น 3 มิติ ดังนี้ คือ

1. ความพึงพอใจในงาน (Satisfaction of Work) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยคำนึงถึงความพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุดอย่างเต็มความสามารถ แม้จะไม่ใช่ที่ชื่นชอบของผู้ร่วมงาน มีความสุขในการทำงาน พึงพอใจในความพยายามที่จะทำงานหนัก โดยมุ่งให้เกิดความสำเร็จและมีการทำงานอย่างต่อเนื่อง
2. ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ (Sense of Completion or Mastery) หมายถึง ความต้องการในการใช้ความคิดและการทำงานในสิ่งที่ยาก และท้าทายความสามารถด้วยตนเอง แม้จะเป็นงานที่ตนไม่ถนัดหรือไม่แน่ใจว่าจะทำได้ มีความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานสำเร็จ โดยใช้ความสามารถอย่างสูง และพอใจที่จะปรับปรุงข้อผิดพลาดให้ดียิ่งขึ้น แม้ผลงานจะไม่ดีเท่าผู้อื่นก็ตาม
3. ความต้องการแข่งขัน (Competitiveness) หมายถึง ความต้องการทำงานในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน เปรียบเทียบตนเองและผู้อื่น โดยพยายามทำงานให้ได้ดีกว่าผู้อื่น และให้ความสำคัญกับชัยชนะในการทำงาน มีความกังวลใจเมื่อบุคคลอื่นทำงานได้ดีกว่าตนเอง และจะเพียรพยายามมากขึ้นเมื่อทำงานแข่งขันกับผู้อื่น

ในปี 1983 Spence and Helmreich ได้สร้างแบบทดสอบ Work Achievement Motivation Questionnaire โดยใช้องค์ประกอบทั้ง 3 เป็นเครื่องวัดเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ผลจากการศึกษาพบว่า สามารถวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานทางเพศชายและเพศหญิงด้วยวิธีเดียวกัน และไม่มี ความแตกต่างกันในธรรมชาติของแรงจูงใจทั้งสองเพศ

จากการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ผู้วิจัยเลือกใช้องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ Spence and Helmrich (1983) เนื่องจาก มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์การ เพราะสมาชิกในองค์กรนั้นต้องสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์การให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ความพึงพอใจในงาน ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ความต้องการแข่งขัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์การไว้มากมายแตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปพอสังเขปดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบแผนของความเชื่อและสิ่งที่คาดหมายต่างๆที่มีอยู่ร่วมกันในบรรดาสมาชิกขององค์การ ซึ่งความเชื่อและสิ่งที่คาดหมายกลายเป็นกฎระเบียบของพฤติกรรมการปฏิบัติหรือบรรทัดฐาน ในการกำกับพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มและองค์การ

สมยศ นาวิการ (2540) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กร วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่ใช่ลายลักษณ์อักษรที่ผูกพันสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกันและสามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมภายในได้ 2 ระดับองค์การด้วยกัน คือ

1. ระดับพื้นผิว คือ วัตถุที่มองเห็นได้ที่รวมลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราว สัญลักษณ์งานพิธีขององค์การ และการวางผังสำนักงาน

2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง ค่านิยมสามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทน ค่านิยมเหล่านี้จะถูกระบุโดยสมาชิกขององค์การที่เข้าใจความสำคัญของค่านิยมร่วมกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบความเชื่อ และค่านิยมร่วมที่มีการพัฒนาขึ้นมากภายในสังคมและชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก

อำนาจ ชีระวนิช (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นผลรวมของค่านิยมบรรทัดฐาน มาตรฐาน เชิงพฤติกรรม และความคาดหวังร่วมกันของบุคคลในองค์การที่ยึดถือเป็นวิถีทางในการปฏิบัติงาน

Robbins (2001) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นระบบของการมีส่วนร่วมที่ช่วยให้สมาชิกในองค์การมีความแตกต่างจากองค์การอื่น

Judith *et al.* (1900) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นระบบค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าจะต้องทำอะไร และต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

Hofstede (1997) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผนความคิด ความรู้สึกของ สมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีผลให้สมาชิกขององค์การนั้นแตกต่างไปจาก สมาชิกขององค์การอื่น

Richard (1992) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และวิถีคิดร่วมกันของคนในองค์การและถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้เกิด ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และเกิดความผูกพัน เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อ ขององค์การ

จากการที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม ความเชื่อ ที่พนักงานในองค์การ ได้รับการขัดเกลาจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์การและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ของสมาชิกทุกคนภายในองค์การ โดยที่พนักงานยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันโดยแสดง ออกเป็นพฤติกรรม

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวก่อให้เกิดรูปแบบของการทำงานขององค์การ ทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆผ่านบทบาทหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ทำหน้าที่เชื่อมความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ ทำให้สมาชิกเกิดความมุ่งมั่นพร้อมที่จะทุ่มเทพลังใจในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ นอกจากนี้แล้ววัฒนธรรมองค์การยังมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ โดยมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ คือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความสำเร็จในการบริหาร โดย Newstrom and Davis (2002) ได้สรุปไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การด้วยเหตุผล 7 ประการ ได้แก่

1. การเริ่มต้นโดยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ
2. ช่วยจำแนกวิสัยทัศน์ขององค์การให้เป็นที่เข้าใจกับทุกคน
3. เป็นแหล่งสำคัญในอันที่จะสร้างความรู้สึกลอดภัยที่มีต่อความมั่นคงและต่อเนื่องขององค์การให้กับสมาชิกในองค์การ
4. ทำให้สมาชิกใหม่สามารถตีความสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การได้
5. วัฒนธรรมจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานของตนเอง
6. ดึงดูดความสนใจและสื่อให้พนักงานรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์การ
7. ผู้ที่เป็นวีรบุรุษขององค์การจะรับรู้ได้ถึงรางวัลที่จะสร้างให้ตนเป็นบุคคลตัวอย่างขององค์การ

Osland *et al.* (2001: 313-314) ได้ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยได้ยกตัวอย่างบริษัทผลิตรถยนต์ Land Rover ว่าแต่เดิมมีการบริหารงานที่ตกร่ำ แต่หลังจากที่ได้มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจและองค์การ

สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในด้านการบริหารงาน ทำให้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญต่อทิศทางขององค์การในด้านการบริหารงาน และสามารถเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ เช่น ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การ ช่วยเสริมสร้างความผูกพัน เพิ่มเสถียรภาพขององค์การที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกันและเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์การ เพื่อให้ทราบวิธีการหรือแนวทางที่ใช้ปฏิบัติซึ่งก่อให้เกิดจิตสำนึก (ธงชัย สันติวงษ์, 2538) จึงเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อตัวบุคคลในองค์การ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมองค์การ โดยจะส่งผลไปยังประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ และการสร้างสรรค์องค์การที่ดีให้มีประสิทธิผล จึงมีความจำเป็นที่เราจะต้องทราบ และเข้าใจวัฒนธรรมองค์การของตนเองเพื่อนำมาปรับใช้ให้เกิดศักยภาพอันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ (สมยศ นาวิการ, 2546) มีดังนี้

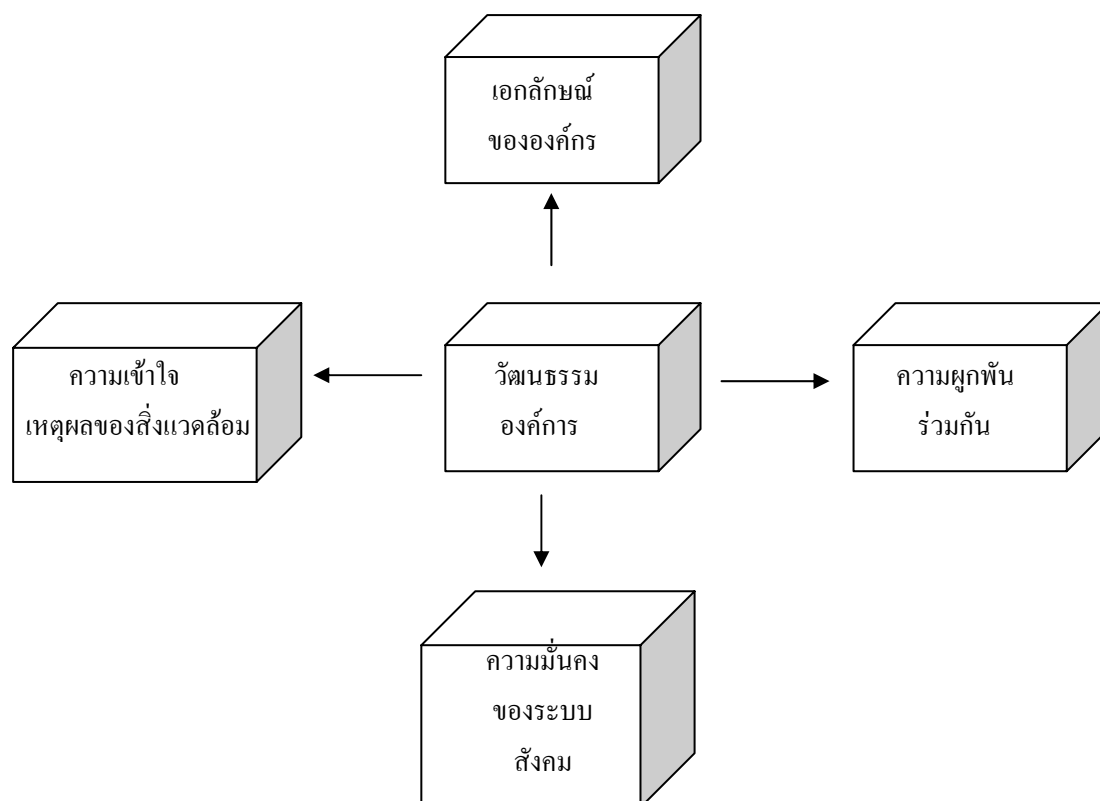
1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เจาะจงที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต
2. ค่านิยม คือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์การ ค่านิยมมักจะถูกระบุไว้ในเป้าหมาย หรือคำขวัญของบริษัท ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกทุกคนจะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานขององค์การ
3. วีรบุรุษ บุคคลบางคนจะถูกระบุไว้อย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมองค์การ เช่น วัฒนธรรมองค์การของบริษัทไมโครซอฟต์ คอร์ป จะถูกเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวีรบุรุษขององค์การ คือ บิลล์ เกตส์ ประธานบริษัทไมโครซอฟต์ คอร์ป โดยสมาชิกสามารถติดต่อกับ บิลล์ เกตส์ได้โดยตรงผ่านทางระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ของบริษัท และบิลล์ เกตส์จะพยายามตอบคำถามแต่ละข้อภายในวันที่ได้รับการติดต่อ

4. ธรรมเนียมปฏิบัติ กิจกรรมและเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

5. เครือข่ายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติ และวีรบุรุษขององค์กรก่อนหน้าที่จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กรและระหว่างรุ่นของสมาชิกที่ต่อเนื่องกัน

คุณลักษณะของวัฒนธรรม

รากฐานรองรับของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อที่เกิดจากค่านิยมหลักของสมาชิก ซึ่งเป็นการเชื่อร่วมกัน เพื่อชี้นำแนวทางให้กับองค์กรและเชื่อมความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร โดยทั่วไปความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้ง หรือผู้บริหารระดับสูง ความเชื่อเหล่านี้จะกำหนดบรรทัดฐานเพื่อพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและสมาชิกกระทำตามค่านิยมเหล่านี้ องค์กรจะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง นักวิจัยได้ระบุเครื่องวัดความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมหลายอย่าง คือ ความลึกของการแทรกซึมภายในองค์กร สมาชิกได้ยึดเอาค่านิยมไว้รุนแรงแค่ไหน ความอายุยืนของวัฒนธรรม และหลักฐานที่มองเห็นได้ของวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีอิทธิพลต่อสมาชิกมากกว่าวัฒนธรรมที่อ่อนแอ คุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรม คือ ความสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกและระดับความสอดคล้องท่ามกลางค่านิยมทางวัฒนธรรม องค์กรจะต้องค้นหาวิธีการของการค้าจูนและการยึดค่านิยมทางวัฒนธรรมของตนร่วมกับบุคคลอื่นเอาไว้ โดยทั่วไปแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งแตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีหน้าที่สำคัญ (สมยศ นาวิการ, 2546) ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 1 หน้าที 4 ประการของวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา: สมยศ นาวิการ (2546)

จากภาพที่ 1 ได้แสดงถึงองค์ประกอบที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็ง ซึ่งขึ้นอยู่กับหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์กร องค์กรจะพัฒนา และรักษาบุคคลที่มีความสามารถเอาไว้ หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและพิเศษมาก สมาชิกจะมีความผูกพันกับองค์กรมาก

2. วัฒนธรรมจะกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน ผู้บริหารและสมาชิกจะได้รับผลตอบแทนสูงกว่ามาตรฐานทางอุตสาหกรรม

3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม องค์กรจะมีการใช้การควบคุมที่เข้มงวดและมาตรฐานที่ตายตัว

4. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมของพวกเขาได้ สมาชิกที่มีศักยภาพจะได้รับการเสนอตำแหน่งงานที่ดีขึ้น

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อของคนซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตได้ยาก แม้จะมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องคุณลักษณะขององค์การ สุนทร วงษ์ไวยวรรณ (2540: 14-20) ให้ความเห็นที่ว่าวัฒนธรรมองค์การมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่การกระทำของคนๆเดียว เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้ แนวคิดในปัจจุบัน วัฒนธรรมองค์การสมัยใหม่มักเป็นเพียงสิ่งที่สมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งเห็นพ้องต้องกัน เพราะองค์การสมัยใหม่ ประกอบด้วยด้วยกลุ่มคนหลากหลาย แต่ละกลุ่มมีวัฒนธรรมย่อยของตน ซึ่งอาจมีแบบแผนทางวัฒนธรรมบางอย่างที่กลุ่มต่างๆเห็นร่วมกันบ้าง

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับ มิได้เกิดขึ้นภายในช่วงระยะเวลาสั้นๆ แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของสมาชิกที่เกิดจากสัญชาตญาณของมนุษย์ และไม่ได้เกิดขึ้นจากการถ่ายทอดพันธุกรรมด้วย แต่วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อยๆเรียนรู้ พนักงานใหม่จะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรม ที่เรียกว่า การถ่ายทอดขององค์การ (Organization Socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง รวมถึงการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆของหน่วยงาน ดังนั้นผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การทำให้พนักงานรู้ว่าควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมกัน และเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในหน่วยงานได้

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึงหลังจากที่วัฒนธรรมองค์การได้ผ่านเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การจำนวนหนึ่งว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์การที่จะคิด เชื่อ และทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลายาวนานจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดา นั้นย่อมหมายความว่าสิ่งที่คิดหรือกระทำกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คำนึงถึงการมีอยู่ของธรรมเนียม บรรทัดฐานของวัฒนธรรม

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง การสื่อสารวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้ 2 กรณี กรณีแรก เป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังสมาชิกใหม่ คือการถ่ายทอดหรือสอดแทรก ค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังให้พนักงานทำตาม ผ่านสัญลักษณ์ต่างๆ ได้แก่ ภาษา พิธีกรรม เรื่องเล่า เป็นต้น ในกรณีที่สอง เป็นเรื่องที่พนักงานหรือบุคคลภายนอก (เช่น นักวิจัย) พยายามสืบค้นหรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนั้นสัญลักษณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานจึงบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นได้

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิตในโรงงาน จากการทำงานด้วยมือมาเป็นการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ ทำให้วัฒนธรรมในโรงงานดังกล่าวเปลี่ยนไป การพึ่งพาอาศัยแบบเดิมในหมู่พนักงานมีน้อยลง

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้

วัฒนธรรมองค์การถือเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจึงจำเป็นต้องสนับสนุนให้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ มีการเปิดกว้างทางความคิด เน้นการทดลอง กล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยง และเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานโดยเน้นบรรยากาศการทำงานที่让员工สามารถสื่อสารและแสดงความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของสมาชิกในองค์การให้มากขึ้น กล่าวคือการจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์การต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Daft, 2001)

Daft (2001) จึงได้สรุปวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า จะต้องมิลักษณะที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี สนับสนุนให้มีการบริหารงานแบบ เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่น เสมอภาค มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กล้าที่จะเผชิญความเสี่ยง เห็น ว่าวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัวได้นั้นจะมีค่านิยมและรูปแบบพฤติกรรมองค์การที่แตกต่างกัน มากกว่าวัฒนธรรมองค์การแบบไม่สามารถปรับตัวได้ ทั้งนี้ต้องสร้างเสริมโอกาสที่ดีให้กับองค์การ ด้วยจึงจะสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้

Senge (1990) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องเป็นองค์การ ที่เปิดกว้าง คือสามารถให้สมาชิกในองค์การ ได้รับฟังและมีการยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง ยอมรับว่าแต่ละ คนมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งลักษณะดังนี้นั้น ทำให้้องค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

Marquardt (1996: 184-185) ได้เสนอว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมิลักษณะการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งหมายถึง การที่องค์การให้คุณค่าและให้รางวัลกับการเรียนรู้ พนักงานต้อง รับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การกล้าเสี่ยง และสนับสนุนการให้ รางวัลสำหรับนวัตกรรมและการทดลอง การที่องค์การมิลักษณะเช่นนี้นั้นทำให้เกิดการเรียนรู้ใน ระดับบุคคลและในระดับกลุ่ม/ทีม และองค์การ

การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) และวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดย Marquardt (1996) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมทั้ง 2 ลักษณะดังนี้

1. วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่องค์การสร้างให้การเรียนรู้กลายเป็น นิสัย อยู่ติดตัวกับทุกคน และมีความสุขในการทำงาน การที่จะทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรม ขององค์การนั้นจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสนุกสนานต่อการเรียน มีกิจกรรม หลากๆอย่างไม่ได้จำกัดอยู่ที่การฝึกอบรมเพียงเท่านั้น เช่น การสร้างสัมพันธ์ระหว่างพนักงานต่างสาย งาน เพื่อแลกเปลี่ยนค่านิยมและสิ่งที่ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน จัดเวทีแสดงความคิดเห็น เป็นต้น เพื่อให้ แน่ใจว่าเกิดการเรียนรู้ขึ้นทั่วทั้งองค์การ

2. วัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่องค์กรหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมตลอดเวลา เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า การพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้น สืบเนื่องมาจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ย่อมทำให้เกิดการพัฒนาการทำงานที่ดีขึ้นตลอดเวลาเช่นกัน

Swee (2002) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากระดับความเชื่อระหว่างบุคลากรในองค์การ (Level of Trust) และพฤติกรรมที่แสวงหาปัญหาและการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การ โดยได้สรุปให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ในองค์การกับความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรในองค์การ ความร่วมมือและพฤติกรรมในการมุ่งหาปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การว่าเป็นทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ในองค์การที่มีความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรในองค์การ และมีพฤติกรรมมุ่งหาปัญหาและแก้ไขปัญหขององค์การสูง จะมีการเรียนรู้เกิดขึ้นภายในองค์การในระดับสูงด้วยเช่นกัน

Hellrigel *et al.* (2002) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้องค์การแห่งการเรียนรู้พัฒนาได้ต่อไปคือ องค์การต้องมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Culture of Innovation) ต้องมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์การ เป็นกระบวนการที่ไม่มีวันสิ้นสุด ทำให้กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน ค้นหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีกว่า เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีองค์ประกอบสนับสนุนดังนี้คือ

1. ชุมชน (Community) ต้องมีความรู้สึกของความเป็นสังคมร่วมกัน เคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการปรึกษาหารือร่วมกันและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) สมาชิกในองค์การต้องมีความตั้งใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนในการรับผิดชอบ เปิดโอกาสในการแก้ไขและทำงานด้วยตนเอง มีการฝึกอบรมสม่ำเสมอและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ (Customer-Focused Strategy) ค้นหาความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจและเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า กลยุทธ์นี้บอกถึงความเข้าใจอย่างแจ่ม

ชัดของความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวและเป็นพื้นฐานในการทำงานของบุคลากรในองค์กรด้วย

4. การออกแบบองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organization Design) เป็นองค์กรที่สะท้อนทีมงาน และความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่ไม่เหมือนกัน ไม่มีหัวหน้าผูกขาด สมาชิกในทีมมีอำนาจในการตัดสินใจโดยไม่ต้องขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา โครงสร้างภายในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนได้ง่าย ทีมงานมีความยืดหยุ่น ทำให้การไหลผ่านของความรู้เกิดขึ้นได้ดีกว่า เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

จากการที่ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สามารถสรุปได้ว่า การที่องค์กรจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จะต้องมีความวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ มีการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ร่วมกัน มีโอกาสในการเรียนรู้ความผิดพลาดจากประสบการณ์จริงในการทำงานและนำมาแก้ไขปรับปรุง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ต้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ กล้าเสี่ยงต่อความท้าทายใหม่ๆจะนำมาซึ่งโอกาสสำหรับการก้าวขึ้นสู่ระดับของการเรียนรู้ที่สูงขึ้น

ทฤษฎีและองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ได้มีผู้ทำการศึกษามากมาย ทำให้เกิดแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบที่แตกต่างกันไป ซึ่งแนวคิดต่างๆเหล่านี้สามารถทำให้เข้าใจถึงลักษณะและรูปแบบที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น ผู้วิจัยได้ยกแนวคิดมาเป็นตัวอย่างดังนี้

Hofstede (1997) ได้ศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมข้ามชาติจากวัฒนธรรมองค์กร โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรตามแบบจำลอง 5 มิติ คือ

1. ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance) เป็นมิติที่อธิบายให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานในองค์กรว่ามีการกระจายอำนาจไม่เท่าเทียมกัน โดยมีความแตกต่างกันด้านอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ และสิทธิพิเศษในองค์กร โดยจะมีลักษณะตั้งแต่เหลื่อมล้ำของอำนาจมากไปถึงเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย องค์กรที่มี

ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก สถานภาพของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏออกมาในรูปของความไม่เท่าเทียมกัน คือผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจสูงสุดในงาน แต่สนใจด้านสัมพันธภาพต่ำ ส่วนองค์การที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิใกล้เคียงกัน สมาชิกในองค์การจะมีสิทธิใกล้เคียงกันแต่ทุกคนจะมีความเป็นตัวของตัวเอง การตัดสินใจจะเป็นการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) เป็นมิติที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับกลุ่มนิยม (Collectivism) เป็นมิติที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแต่ละบุคคล สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน องค์การที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูง พนักงานจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของตน เป็นอิสระจากกลุ่ม กล้าที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่น ๆ รับผิดชอบดูแลตัวเองและครอบครัวของตนเอง มีการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกัน ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ส่วนองค์การที่มีลักษณะของกลุ่มนิยม พนักงานจะให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม และเป้าหมายของกลุ่มก่อนจะคำนึงถึงเป้าหมายของตนเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียว มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความร่วมมือกัน มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน โดยสะท้อนออกมาในรูปของการทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork) ไม่มีการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกัน

3. ความเป็นชาย (Masculinity) เป็นลักษณะที่ตรงกันข้ามกับความเป็นหญิง (Femininity) เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ มิติความเป็นชาย จะเป็นลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง เน้นความสำเร็จทางวัตถุ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง บรรยายการทำงานเคร่งครัด มีระบบระเบียบ มีค่านิยมการทำงานแบบอยู่เพื่อทำงาน และมีการแบ่งแยกคิดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งสูง ซึ่งจะตรงกันข้ามกับความเป็นหญิง จะเป็นมิติที่อธิบายถึงลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่มีความสงบเสงี่ยมอ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิง ผู้บริหารมักจะแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอม และมีการเจรจาต่อรอง การพิจารณารางวัลขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความเสมอภาค เคยชินกับการใช้มติมหาชน และมีความนิยมการทำงานเพื่ออยู่ องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิง เหมาะสมกับอุตสาหกรรมทางด้านการให้บริการติดต่อลูกค้าโดยตรง

4. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainly Avoidance) เป็นมิติที่อธิบายถึงวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง หรือความก้าวร้าวที่อาจเกิดขึ้นของบุคคลในแต่ละสังคม เป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมนั้นรู้สึกกลัว เนื่องจากมีความไม่แน่นอนหรือการไม่รู้สถานการณ์ที่ชัดเจน องค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับความวิตกกังวลที่เกิดจากความกลัวว่าจะเกิดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือความผิดพลาด ถ้าหากองค์กรรู้สึกว่าจะเกิดความผิดพลาดหรือความไม่ปลอดภัย องค์การจะหาวิธีการป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยจะมีการกำหนดกฎข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมาก เพื่อควบคุมสิทธิและหน้าที่ของสมาชิกในองค์การ ในทางตรงกันข้าม องค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ จะมีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น ชอบที่จะผ่อนคลายและเป็นผู้กำหนดกรอบเวลาในการทำงานเอง

5. การมองผลในระยะยาว (Long-Term Orientation) เป็นลักษณะที่ตรงข้ามกับการมองผลระยะสั้น (Short-Term Orientation) เป็นมิติที่อธิบายถึงลักษณะวัฒนธรรมที่มุ่งให้ความสำคัญในเรื่องคุณค่าของระยะเวลา โดยองค์การที่มีลักษณะมองผลในระยะยาว สมาชิกแต่ละคนจะมีลักษณะการทำงานแบบเป็นผู้มองผลการดำเนินงานไกลในอนาคต มีความพากเพียรพยายาม อุตสาหะ และประหยัดอดออม แต่ในส่วนขององค์การที่มีวัฒนธรรมแบบมองผลระยะสั้น สมาชิกจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบลักษณะที่คำนึงถึงความเป็นระเบียบประเพณีนิยม ดังนั้นลักษณะวัฒนธรรมในลักษณะนี้ สังคมภายในจึงเต็มไปด้วยกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆมากมาย

Schein (1992) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การไว้ 4 ประเภทคือ

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power Culture) คือทัศนคติของคนในองค์การที่รับรู้ว่ามีอำนาจที่สามารถเท่านั้นที่จะสามารถเป็นผู้นำได้ และสมาชิกจะได้รับการจูงใจโดยการให้รางวัล และการลงโทษ
2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role Culture) คือทัศนคติที่มีร่วมกันว่ามีการระบุบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจน ค่านิยมของวัฒนธรรมลักษณะนี้คือ การออกคำสั่ง การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ความมีเหตุผล และการแต่งตั้งตัวแทน

3. วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) คือแบบแผนที่ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความตั้งใจ มีแรงจูงใจ และมีความผูกพันในการทำงาน ซึ่งจะผลักดันให้สมาชิกทำในสิ่งที่ทำได้ รวมถึงมีความกระตือรือร้น และมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สูงขึ้น ดังนั้นสมาชิกจึงทุ่มเทพลังงานและเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก

4. วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (Support Culture) คือแบบแผนที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ให้มีการตอบแทนกัน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความใส่ใจในเรื่องสวัสดิภาพของคนอื่น การให้บริการคนอื่นด้วยความเต็มใจ

Handy (1993 cited in Martin, 2001: 590) ได้นำเสนอถึงรูปแบบวัฒนธรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์กร และการบริหารงาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ (Power Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มักจะพบในองค์กรขนาดเล็ก มุ่งความสำคัญไปที่คนสำคัญเพียงคนเดียว นั่นคือ ผู้ที่มีอำนาจมากที่สุดจะรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลางแล้วทำการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่มีสายบังคับบัญชา

2. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาท (Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกฎระเบียบและกระบวนการที่แน่นอนเป็นกรอบในการทำงาน ทุกคนจะทำงานภายใต้บทบาทเท่าที่ตนเองมีอยู่ ผ่านสายการบังคับบัญชา เหมาะสำหรับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่สามารถทำนายได้และมีความมั่นคง

3. วัฒนธรรมมุ่งเน้นภาระหน้าที่ (Task Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์กรมุ่งเน้นที่การทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบภายใต้การทำงานแบบทีม เช่น งานโครงการ (Project) ซึ่งมีสภาพการทำงานที่ค่อนข้างมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสมาชิกในทีม และความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจกระจายอยู่ตลอดทั้งสายงานขึ้นอยู่กับว่างานใดมีความสำคัญมากกว่า

4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคล (Person Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งต่างกับวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นอำนาจตรงที่ทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่ากันหมด โดยทุกคนมีอำนาจในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์

Daft (2001) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นสามารถสร้างกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ประสิทธิผลได้ จึงได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ตามรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นให้มีความสามารถในการปรับตัวหรือวัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ เป็นวัฒนธรรมที่มีกลยุทธ์แบบเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องการความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า จึงมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน
2. วัฒนธรรมที่เน้นพันธกิจ เป็นวัฒนธรรมที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร เพื่อให้ได้ประสิทธิผลตามที่องค์กรต้องการแต่จะไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เพียงให้บรรลุประสิทธิผลที่ตั้งไว้เท่านั้น
3. วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกในองค์กร เน้นให้สมาชิกในองค์กรสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและความรู้สึกในการเป็นเจ้าของขององค์กรให้กับพนักงานเพื่อนำไปสู่ความผูกพันในองค์กร
4. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชาหรือแบบระบบราชการ เป็นวัฒนธรรมที่เน้นที่การดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ องค์กรประเภทนี้มีวัฒนธรรมที่จะสนับสนุนวิธีการในการทำธุรกิจโดยใช้ความร่วมมือกันภายใต้กฎระเบียบ นโยบาย สัญลักษณ์ พิธีการต่างๆ ที่เน้นประสิทธิภาพ

Denison (2000) ได้เสนอโมเดลของวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อผลการดำเนินการในทางธุรกิจ โดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ซึ่งอาศัยเกณฑ์การยืดหยุ่นและความมั่นคง กับการมุ่งเน้นที่ภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

1. วัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่เน้นให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกได้ถึงมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กรเนื่องจากได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีลักษณะดังนี้ คือ

1. 1 การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การให้อำนาจแก่สมาชิกแต่ละคนในการตัดสินใจ ให้ความคิดริเริ่มและสามารถจัดการในงานของตนให้สำเร็จ เพื่อให้สมาชิกได้รู้สึกถึงความมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติพันธกิจขององค์การ

1.2 มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) หมายถึง การที่องค์การจะไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้นั้นสิ่งสำคัญคือ สมาชิกในองค์การต้องมีค่านิยมเดียวกัน รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม และมีความเชื่อร่วมกันว่าความสำเร็จที่ได้มานั้นมาจากการทำงานร่วมกันมาจากความมุ่งมั่นและความพยายามอย่างดีจากทุกฝ่าย

1.3 การพัฒนาความสามารถ (Capability Development) หมายถึง การที่องค์การจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้นั้น ต้องพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อที่จะสามารถแข่งขันและสามารถเผชิญต่อผู้กับสภาพธุรกิจภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ ดังนั้นต้องมุ่งไปที่การพัฒนาความสามารถของพนักงาน

2. วัฒนธรรมด้านความสอดคล้องกัน (Consistency) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์การมีการยอมรับในค่านิยมหลักร่วมกันเพื่อแสดงถึงความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีลักษณะดังนี้ คือ

2.1 การประสานงานและการร่วมมือกัน (Coordination and Integration) หมายถึง การที่องค์การมีหน่วยงานและหน้าที่งานที่แตกต่างกัน แต่มีความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างดีเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

2.2 การมีข้อสรุปร่วมกัน (Agreement) หมายถึง การที่พนักงานในองค์การมีความคาดหวังและความเข้าใจในเป้าหมายที่ตรงกัน ทำให้สามารถสรุปประเด็นไปในทิศทางเดียวกันได้

2.3 การมีค่านิยมหลักร่วมกัน (Core Values) หมายถึง การที่สมาชิกในองค์การมีจิตสำนึกในความเป็นพวกเดียวกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เอื้ออาทรต่อกัน ยอมรับค่านิยมหลักร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความคาดหวังร่วมกันอย่างชัดเจน

3. วัฒนธรรมด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยการวางแผนหลังจากที่ประเมินและสามารถทำนายแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้ มุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยมีลักษณะดังนี้ คือ

3.1 มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change) หมายถึง องค์กรต้องสามารถสร้างแนวทางในเชิงสร้างสรรค์ที่ปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น สามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและตอบสนองแนวโน้มในปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

3.2 การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) หมายถึง องค์กรให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพราะถือว่าลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนหลักสำคัญขององค์กร

3.3 มีการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) หมายถึง พนักงานในองค์กรสามารถทำนาย แปลและตีความหมายสัญญาณจากสภาพแวดล้อมที่เด่นชัดภายนอก เพื่อนำไปสู่โอกาสในการสร้างนวัตกรรม โดยพนักงานในองค์กรนำเอาความรู้ของตน มาพัฒนาจนเป็นความสามารถเพื่อที่จะสามารถเข้าใจรับรู้ และปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

4. วัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรต้องร่วมรับรู้ในแนวทางขององค์กรร่วมกัน สามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในพันธกิจนั้น เมื่อทุกคนสามารถก้าวตามทันกลยุทธ์กำหนด ก็สามารถมุ่งไปยังเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ที่สอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร โดยมีลักษณะดังนี้ คือ

4.1 การมีแนวทางกลยุทธ์และจุดมุ่งหมาย (Strategic Direction and Intent) หมายถึง การที่องค์กรมีจุดมุ่งหมายในการสร้างกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร เพราะหากองค์กรมีแนวทางกลยุทธ์และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนแล้วนั้น สมาชิกในองค์กรจะสามารถมีส่วนช่วยในการทำงานให้องค์กรดำเนินงานไปตามเป้าหมายได้อย่างดีด้วย

4.2 การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and Objective) หมายถึง การที่องค์กรมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนนั้น จะสามารถเชื่อมโยงพันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และสามารถที่จะค้นหาแนวทางในการทำงานของตนได้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับการต้องการขององค์กร

4.3 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การที่องค์กรมีความปรารถนาที่จะมองเห็นอนาคตร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นต้องทำให้สมาชิกในองค์กรเห็นถึงค่านิยมหลัก เข้าใจหัวใจและความคิดขององค์กร เพื่อจะสามารถแนะนำแนวทาง และกำหนดทิศทางของสมาชิกในองค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวทางของ Denison (2000) ซึ่งได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ วัฒนธรรมการด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง วัฒนธรรมด้านความสอดคล้องกัน วัฒนธรรมด้านความสามารถในการปรับตัว และวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้จากการองค์ประกอบต่างๆของ Denison (2000) ซึ่งแต่ละลักษณะดังกล่าวได้กำหนดปัจจัยที่บ่งชี้ไว้อย่างละเอียดและครอบคลุมลักษณะต่างๆภายในองค์กรได้อย่างทั่วถึง ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางของ Denison (2000)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดหลักๆในทฤษฎีของการเรียนรู้เป็นทฤษฎีที่จะทำให้องค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ทำให้ความรู้ของแต่ละบุคคลที่ได้สะสมกันมา หรือความรู้ที่แต่ละทีมงานได้เรียนรู้ร่วมกันและได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่นี้มาพัฒนาองค์กร ให้เดินไปข้างหน้าตามวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน และทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการแข่งขันในธุรกิจต่างๆที่ทวีความเข้มข้นขึ้นทุกขณะ หากองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เต็มที่แล้วนั้น องค์กรของเราก็จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกและสามารถประสบความสำเร็จได้ ถ้าองค์กรมีพลังภายในที่แข็งแกร่ง เข้มแข็งและเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา องค์กรก็จะเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจอย่างต่อเนื่องไปเป็นช่วงระยะเวลา

ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับการนำเสนอผ่านงานเขียนที่เสนอแนวคิดของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของฮาร์วาร์ด มีผลงานเขียนร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา แห่ง MIT (Massachusetts Institute of Technology) ในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งทั้งสองท่านมีผลงานเขียนร่วมกันในหนังสือชื่อ *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในระยะเริ่มแรกหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นของสมาชิกในองค์กรเป็นสำคัญ ส่วนคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา และ ในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษในปีค.ศ. 1988 ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 บุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ คือ Peter M. Senge ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา ได้เขียนหนังสือชื่อ *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* ในหนังสือเล่มนี้ Senge ได้ใช้คำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ แทนคำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้รับความนิยมนับถือกันอย่างแพร่หลาย และต่อมาได้ก่อตั้งศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational Learning) ขึ้นในปีค.ศ. 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ และเผยแพร่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อมาในปี ค.ศ. 1994 Senge ได้เขียนหนังสือชื่อ *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ (วิระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2540) ด้วยความเชื่อที่ว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ยาวนานและไม่มีจุดสิ้นสุด บุคคลยิ่งเรียนรู้ก็ยิ่งจะขยายขีดความสามารถของตนออกไป และหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการปฏิบัติแก่บุคคล ทีมและองค์กรอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ (Senge, 1996)

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่านิยามวิชาการให้ความหมายคำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลายความหมาย ดังนี้

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มามะศิริานนท์ (2544) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มุ่งเน้นในการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การ มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์การ โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

วิจารณ์ พานิช (2545) ได้กล่าวถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์การที่ทำงานและผลิตผลงานไปพร้อมกับเกิดการเรียนรู้ ส่งสมความรู้ และสร้างประสบการณ์ความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนารูปแบบการทำงานและระบบงานขององค์การไปพร้อมๆกัน

Senge (1990) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การ สามารถขยายขอบเขตความสามารถของเขาส่งต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและองค์การเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริงเป็นที่ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ๆออกไป สามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระและเป็นที่ยอมรับจะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

Marquardt and Reynolds (1996) ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้เป็นพลวัตโดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการและการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Pedler (1997) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความหมายว่าเป็นองค์การที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ให้กับสมาชิกขององค์การ และเปลี่ยนแปลงรูปแบบและเนื้อหาอย่างรู้เท่าทัน โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้พร้อมทั้งสร้างความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

Dixon (1999) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการกระทำอย่างจริงจังขององค์การที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นการเรียนรู้แบบริเริ่มสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ในลักษณะของการปรับประยุกต์อย่างเหมาะสม

จากความหมายข้างต้นที่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ ผู้วิจัยได้นำมาสรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิกในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน โดยมีบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องพร้อมที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ในการศึกษาของ Mohanty and Deshmukh (1999 cited in Willem Selen, 2000) ได้เสนอเกณฑ์ในการประเมินลักษณะขององค์การที่เข้าข่ายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. องค์การได้รับอิทธิพลจากแรงกดดันเชิงมหภาคจากภายนอก ซึ่งเป็นสาเหตุที่นำไปสู่การสร้างความรู้ภายในองค์การ การนำความรู้ไปใช้ ตลอดจนการพัฒนาความรู้ที่ได้รับมา
2. แหล่งที่มาของการเรียนรู้ในองค์การ เกิดจากการที่ปัจเจกบุคคลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตัวเอง การแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันกับบุคคลอื่นๆและการเรียนรู้ผ่านการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่จัดไว้
3. มีการส่งเสริมอย่างเป็นระบบ เพื่อเร่งให้มีการนำความรู้ที่แต่ละบุคคลได้เรียนรู้มานำไปปรับใช้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ในองค์การร่วมกัน
4. มีการสร้างความรู้ขององค์การอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เป็นความรู้แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งเกิดขึ้นมาจากการเรียนรู้ในองค์การ
5. การเรียนรู้ภายในองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องทำให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการทำงาน

6. ความสอดคล้องกันระหว่างความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการทำงานต้องเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและเป็นการส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาสามารถดำเนินไปได้อย่างดีขึ้น

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังที่ได้กล่าวนี้ จะสามารถทำให้เราได้เห็นภาพขององค์การว่า องค์การที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ภาพแห่งการเรียนรู้เป็นเช่นไร โดย Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ เป็นโครงสร้างที่เล็ก และมีความคล่องตัวสูง ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบแนวราบ (Flat Organization) เพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้้องค์การจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) เพื่อให้การทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate Learning Culture) มีลักษณะเอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์การตระหนัก และเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ มีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาโดยไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นและที่สำคัญผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

3. การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ พนักงานมีโอกาสนที่จะเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มีการกระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลง อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ และมีการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กร สมาชิกในองค์กรทุกคนจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ มีการเรียนรู้จากทุกๆ ส่วน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึงโดยจะมีการจัดเก็บ ประมวล และถ่ายทอดข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ รวมทั้งมีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร

7. คุณภาพ (Quality) โดยจะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการในการดำเนินการและการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้ทดลองเกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางเองทั้งหมด

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทุกคน ให้ความเป็นอิสระภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

10. การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and Networking) ช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในองค์กรและเป็นการสร้างให้เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย อันจะนำไปสู่พลังร่วม (Synergy) ในองค์กรซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว มีการริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการแข่งขันและสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นความคิดเห็น ซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ด้วยความรู้สึกร่วมกันบนพื้นฐานของค่านิยม ประชญา ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้เกิดความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน

นอกจากนี้ Marquardt and Reynolds (1994) ยังได้กล่าวถึงลักษณะอันโดดเด่นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. มีการเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ จากข้อมูลที่เป็นกลาง มีการหยั่งรู้และการคาดคะเน
3. สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี
4. มีการสนับสนุนพนักงานในระดับล่างสุดให้มีโอกาสและมีความสามารถที่จะอธิบายถึงความก้าวหน้าในงาน รวมทั้งมีการอธิบายถึงอุปสรรคในการทำงาน
5. ให้การสนับสนุนผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ให้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ไปเป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาและเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้
6. มีการมองอย่างเป็นระบบ มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆ เข้าด้วยกันโดยเป็นการมองภาพรวมทั้งหมด
7. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
8. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ด้วยการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่สมาชิกทุกคนในองค์กร
9. มีผู้ที่จะเป็นแบบอย่างให้กับมวลสมาชิกในองค์กร เกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่จะคิดอย่างรอบคอบและกล้าที่จะทดลองทำ

10. มีระบบที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและสามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในการดำเนินธุรกิจ

จากที่มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถนำมาสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะองค์กรที่มีการเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ มีการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อการปรับตัวในการแข่งขัน นอกจากนี้ สมาชิกจะต้องมีการแสวงหาความรู้มาแบ่งปันและเผยแพร่ต่อกัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

เทคนิคและแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเสนอเทคนิคและวิธีการหลายๆประการ โดยสามารถแบ่งเทคนิคออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ คือ

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับบุคคลมีความสำคัญ และเป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลจะต้องมีการพัฒนาตัวเองเสียก่อน โดยมีการเรียนรู้วิธีเรียนรู้ (Learning How to Learn) เรียนรู้จากปัญหา (Problem Oriented Learning) เรียนรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง (Self Knowledge)
2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดการส่งสมความรู้ ทักษะและวัฒนธรรมองค์กรให้ เป็นไปตามแม่แบบการเรียนรู้ในระดับองค์กร พร้อมกับการเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้พนักงานในองค์กรเห็นความสำคัญที่จะต้องเรียน เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
3. การเรียนรู้ระดับองค์กร เป็นการจัดให้สมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร ทำให้มีความเข้าใจ มีการแบ่งปันความรู้ เกิดเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในระดับองค์กรและสามารถขยายไปสู่การเรียนรู้และทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายได้

บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์ (2540) เสนอเทคนิคการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศซึ่งสนับสนุนกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้และพัฒนา ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

2. การสร้างและกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและการเรียนรู้ เป็นทีม เช่น ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลในแต่ละสายงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ของคนในหน่วยงาน ต่างๆให้กว้างขวางขึ้น

3. การออกแบบโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การออกแบบโครงสร้าง องค์การให้มีลักษณะในแนวนอนมากขึ้นและให้พนักงานได้มีโอกาสโยกย้าย หมุนเวียนการทำงาน ในสายงานต่างๆเพื่อให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้มากขึ้น

วิระวัฒน์ ปินนิตามัย (2540) ได้เสนอกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์การให้เกิดเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ดังนี้

1. วิธีการเรียนรู้ การที่สมาชิกในองค์การจะสามารถก้าวทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลง นั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากประสบการณ์และนำมาปรับปรุง พัฒนา แก้ไขอย่างเป็นระบบ เรียนรู้ข้อบกพร่องและ ตั้งอยู่บนหลักวิทยาศาสตร์

2. สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากพลังร่วมมือร่วมใจ ผู้บริหารจึงต้องมีนโยบายที่เด่นชัดกับ การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมายถือเป็นค่านิยมหลักขององค์การ จัดสรรงบประมาณการ ฝึกอบรม การเรียนรู้ เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน ส่งเสริมให้เกิด โอกาสในการเรียนรู้ เพราะเป้าหมายท้ายสุดในการเรียนรู้ขององค์การคือ การปรับปรุงการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ องค์การควรมีแนวทางที่ถือว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานตน ขึ้นมา

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิดและทำงานอย่างมีระบบ การที่สมาชิกของ องค์การคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นองค์ประกอบของส่วนย่อยต่างๆในองค์การ

มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเองหรือเป็นเหยื่อของระบบป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ (Learning Disabilities) หรือในลักษณะความปราดเปรื่องที่ถดถอย เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์การเช่นไรจะกระทบการทำงานของส่วนอื่นอย่างไรบ้าง

Marquardt and Reynolds (1994) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์การเรียนรู้ (Transformation the Image Learning) หมายถึง การเปลี่ยนภาพลักษณ์หรือรูปแบบทางความคิด คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา รูปแบบของความคิดต้องย้อนหลังตามอารมณ์ ความรู้สึกของพนักงาน การแข่งขันและการเจริญเติบโตของบุคคลและองค์การ
2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop Team Learning Activities) การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมที่จะเข้าสู่วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริงและเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะว่าไม่ใช่บุคคลเพียงคนเดียว แต่ต้องเกิดจากความร่วมมือของทีมงาน จึงจะเป็นพื้นฐานขององค์การสมัยใหม่
3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร (Change The Role of Managers) ผู้บริหารควรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทและต้องติดตามการปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว
4. กระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆ และยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Encourage Experimental and Risk Taking) การเรียนรู้ที่มีความสำคัญไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการทำงานทดลองในองค์การ และควรมีคนกล้าที่จะทำการทดลอง ไม่ใช่คนที่ไม่กล้าเผชิญกับสิ่งต่างๆ
5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning) ต้องมีการดำเนินงานต่างๆที่ทำให้แน่ใจว่าความรู้ที่ได้รับมานั้นมีการเผยแพร่ไปถึงทุกหน่วยงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานขององค์การ

6. การมอบอำนาจ (Empowerment) ถ้าสมาชิกทั้งหลายได้รับการยอมรับในความสามารถในความสำเร็จของเขา ก็จะสามารถเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด

7. การพัฒนาวินัยเพื่อให้เกิดความคิดอย่างเป็นระบบ (Develop the Discipline to Systems Thinking) เป็นความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน トラバใดที่ในองค์กรยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบ องค์กรจะไม่สามารถจะได้รับความรู้และใช้มันอย่างเป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8. การสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous Improvement) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์และการบริการทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพโดยมีข้อผูกมัดกับขบวนการปรับปรุงคุณภาพเพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีทำงานให้ดีขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า เทคนิคและแนวทางในการพัฒนาองค์กรมีทั้งการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับองค์กร โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กรและผู้บริหารต้องมโนนโยบายในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge

ปิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ได้อธิบายแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปความมาจากที่ Senge ได้เสนอแนวคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยวิทยาการความรู้ 5 ด้านที่เรียกว่า The Fifth Disciplines ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น The Fifth Disciplines หรือแนวทางสำคัญ 5 ประการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น ประกอบด้วย

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) เป็นความสามารถของปัจเจกบุคคลที่จะต้องพยายามฝึกฝนตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เป็นรากฐานสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวเรา ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องของหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ดังนั้นเราจึงต้องฝึกฝนตนเองให้รู้ ค้นหาและสนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอให้เข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวเราในฐานะปัจเจกบุคคลอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนให้มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีคุณสมบัติที่เรียกว่า ความเป็นนายตนเอง (Human Mastery) การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะเป็นในลักษณะต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด สมาชิกขององค์กรมีวิญญาณของการเรียนรู้ (Spirit of Learning) มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองให้มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จแบบยั่งยืน

2. การพัฒนารูปแบบความคิด (Mental Model) เป็นความสามารถของบุคคลในการรับรู้และเข้าใจงานที่ทำในแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ มีความกระฉับทางความคิด ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าที่ล้าสมัย ต้องมีการพัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องไปตามโลกที่แปรเปลี่ยนไป ดังนั้นองค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างคนในองค์กรให้มีการฝึกตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิดภูมิปัญญา ทำให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานต่อไป การพัฒนารูปแบบความคิด เป็นผลมาจากกระบวนการถ่ายทอดทางสังคม (Socialization) ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้นๆ ทั้งนี้หากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้แล้ว ก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้องค์กรควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบเองโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบความคิดไม่ได้ต้องการให้คนเห็นพ้องไปในแนวเดียวกันทั่วทั้งองค์กร แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างปณิธานหรือวิสัยทัศน์ร่วมกันด้วยการสื่อสารให้รับรู้ทั่วกันในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร และต้องซึมซาบลงไปในความคิดของทุกคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายเดียวกันขององค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความผูกพันกับองค์กร และสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังเพื่อพัฒนาภาพ

ในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมของสมาชิกทั้งองค์กร ต้องมีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสมาชิกให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของสมาชิกทั้งองค์กร

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ทั้งในด้านความสำเร็จและความผิดพลาด โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ ด้วยวิธีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง และนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ให้บังเกิดผลยิ่งขึ้นไป มากกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่างๆเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ นำเอาความรู้ของสมาชิกในทีมมาประกอบกันทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้ เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

5. การมีความคิดและความเข้าใจอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นวิธีการคิดที่สามารถแยกแยะที่มาของปัญหาและกำหนดวิธีการแก้ปัญหาได้ โดยการอธิบายและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆอย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้เกิดทัศนวิสัยในการมองกรอบงานได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้เห็นรูปแบบต่างๆได้อย่างชัดเจน การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเถียงขามาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้กระตือรือร้น มีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริง และเปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต เป็นต้น

จากวินัยทั้ง 5 ประการของ Senge สามารถสรุปได้ว่า การที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นต้องเริ่มจากการเรียนรู้จากตัวสมาชิกในองค์กร ต้องเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) เสียก่อน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ พร้อมกับนำข้อมูลใหม่ๆ มาปรับแก้โครงสร้างเพื่อพัฒนารูปแบบความคิด (Mental Models) เพื่อให้เกิดการมองโลกตามความเป็นจริงอย่างเหมาะสม มีความคิดเข้าใจในเรื่องตนเอง ผู้อื่นและองค์กร เพื่อให้ทันต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและเกิดความสัมพันธ์ในแนวเดียวกันของสมาชิกกับ องค์กร เข้าใจทิศทางขององค์กร มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) สมาชิกทุกคนต้องยอมรับปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร ซึ่งการมองวิสัยร่วมกัน เริ่มจากการมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น โดยเป็นการมองภาพรวมขององค์กร ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตนเอง จากนั้นจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาความรู้ จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิด วิธีการมองปัญหา โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรจะนำความรู้ต่างๆ มาคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งหมด มองเห็นปัญหาและสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำองค์ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler *et al.*

Pedler *et al.* (1991) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะสามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ โดยเน้นในเรื่องของการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่ง Pedler *et al.* ได้แบ่งองค์ประกอบของบริษัทแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรต้องมีการเรียนรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายของบริษัทร่วมกัน โดยมีกลยุทธ์ไปในทางที่เหมาะสม ก็จะต้องมีการวางแผน ทดลองและตรวจสอบผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง ก่อนจะกำหนดออกมาเป็นแผนเพื่อการปฏิบัติ ส่วนนโยบายนั้นสมาชิกทุกคนควรมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและกลยุทธ์ร่วมไปกับองค์กร

2. การมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (Informing) นำไปใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำไปใช้ในการสร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่ากำลังจะไปในทิศทางไหน ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องแล้ว ก็สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง สื่อสารให้ทุกคนรู้ถึงสภาพของงานและความเป็นไปขององค์การ

2.2 การวางแผนทางด้านบัญชีและการควบคุม (Formative Accounting and Control) ถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบในทรัพย์สินขององค์การเสมือนตนเองเป็นเจ้าของ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายในองค์การ (Internal Exchange) ทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน อำนาจความสะดวกซึ่งกันและกันโดยการคำนึงถึงนโยบายและเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

2.4 ความยืดหยุ่นของค่าตอบแทน (Reward flexibility) การให้รางวัลแก่บุคคลในองค์การด้วยสิ่งที่แตกต่าง โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้ง ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงินเสมอไป การชมเชย ยกย่องในความสามารถของบุคคลก็ถือว่าเป็นการให้รางวัลเช่นเดียวกัน

3. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ มีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นได้ ปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนา มากกว่าการให้รางวัลหรือลงโทษ

4. การมองภายนอกองค์การ (Looking out)

4.1 พนักงานเปรียบเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanners) โดยองค์การจะส่งพนักงานออกไปทำงานภายนอก วิธีนี้จะเป็นการเก็บข้อมูลภายนอกองค์การประการหนึ่ง มีการสำรวจความพึงพอใจหรือพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานขององค์การต่อไป

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (Inter-Company Learning) องค์การจะมีการติดต่อพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์การอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารและความรู้ซึ่งกันและกัน โดยการเข้าร่วมการฝึกอบรม สัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

5. โอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities)

5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning Climate) ทุกคนในบริษัทจะมีการช่วยเหลือและสนใจในบทเรียน เพื่อการแก้ปัญหา และนำข้อผิดพลาดมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้

5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงาน (Self – Development for All) กระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ต้องมีการให้โอกาส และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ โดยมีจุดเน้นที่ความต้องการในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems -Linked Organization Model” ของ Marquardt

วีรวัช มาฆะศิรินันท์ (2548) ได้อธิบายแนวความคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt (1996) ที่ได้เสนอแนวคิดที่ องค์การที่จะยืดหยุ่นและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นจะต้องมีการพัฒนาแบบยั่งยืนไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปอย่างไร ซึ่งการพัฒนาองค์การด้วยแนวคิดแบบองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นคำตอบที่ดีที่จะนำพาองค์การยุคใหม่ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวทางของ Marquardt นั้น ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการ คือ

1. การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Learning Dynamics) องค์การจะต้องมีการส่งเสริมให้การเรียนรู้ในองค์การมีลักษณะของความเป็นพลวัต เพราะถือเป็นองค์ประกอบหลักของการเรียนรู้ กล่าวคือ การเรียนรู้จะมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแบ่งออกเป็นระบบย่อย 3 ระบบ คือ ระดับการเรียนรู้ ทักษะในการเรียนรู้ และประเภทของการเรียนรู้

1.1 ระดับการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม และการเรียนรู้ระดับองค์การ

1.1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล บุคคลเป็นหน่วยพื้นฐานขององค์การ Senge (1990) กล่าวว่า องค์การจะเรียนรู้ได้ โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้รับรองว่าเป็นการเรียนรู้ขององค์การ เพราะถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้วก็จะไม่เกิดการเรียนรู้ของ

องค์การ โอกาสในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลประกอบด้วย การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน การเรียนรู้จากคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานแต่ละวัน เป็นต้น

1.1.2 การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม เป็นการสร้างความรู้โดยการวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหาในลักษณะขององค์รวม มีการร่วมมือและแบ่งปันความรู้ที่ได้มา โดยสามารถดึงเอา ความคิดออกมาจากการคิดริเริ่มและจากการประสานงานกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์

1.1.3 การเรียนรู้ระดับองค์การ คือ มีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อสร้างสรรค์ โอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีแบบแผนทางความคิดที่ไปในทิศทางเดียวกันและสร้างขึ้น จากความรู้ต่างๆ และประสบการณ์ที่ผ่านมาโดยผ่านนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์การ

1.2 ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1.2.1 การมีความคิดความเข้าใจอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ สิ่งที่ช่วยให้ เรามองเห็นแบบแผนทั้งหมดได้ชัดเจนกว่าเดิม มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับ ผลที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีลักษณะการบูรณาการเชื่อมต่อเข้ากันอย่างเป็นองค์รวม อาจกล่าวได้ว่า การมีความคิดความเข้าใจอย่างมีระบบ เป็นเครื่องมือที่มีพลานุภาพสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้ ขององค์การ

1.2.2 การพัฒนารูปแบบความคิด (Mental Model) คือ ภาพในความคิดของบุคคล เกี่ยวกับเหตุการณ์ หรือแนวความคิดใดๆที่ฝังลึกในความคิดของบุคคล เป็นรูปแบบของบุคคลใน การเข้าใจและมองโลกตามความเป็นจริง ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นองค์การปล่อยให้สมาชิกในองค์การมีอิสระในการคิด และสร้างรูปแบบในการพัฒนาตาม สถานการณ์ ปล่อยให้มีการแสดงความคิดเห็นของตนอย่างมีประสิทธิภาพและเปิดกว้างต่อคำวิจารณ์ จากคนอื่นๆ

1.2.3 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) คือ การที่สมาชิกในองค์การให้ ความสำคัญต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และปรับปรุงทักษะความชำนาญของตนอย่างสม่ำเสมอมีความ กระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ ดังนั้นการเรียนรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นเป็นไปใน ลักษณะที่ต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถในระดับบุคคลและการสร้างสรรค์

1.2.4 การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) คือ การที่สมาชิกในองค์กร ควบคุมระดับถึงและกระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบทั้งในฐานะของผู้เรียนและผู้สนับสนุน ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้แก่บุคคลรอบข้าง เช่น พนักงานต้องรู้จักการเรียนรู้ว่าจะปฏิบัติงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป ไม่ใช่เพียงว่าทำงานไปในแต่ละวัน

1.2.5 การเสวนา (Dialogue) คือ การสื่อสารที่มีคุณภาพ มีความเป็นอิสระ และมีความคิดสร้างสรรค์ มีการรับฟังความคิดเห็นร่วมกันอย่างตั้งใจ การเสวนานี้ยังทำให้องค์กรสามารถนำเอาความฉลาดที่มีอยู่ทั้งหมดนำมาออกมาใช้อีกด้วย

1.3 ประเภทของการเรียนรู้ แบ่งได้ 3 วิธี คือ

1.3.1 การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและผลสะท้อนของเหตุการณ์

1.3.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นการเรียนรู้จากความคาดหวังว่าจะเกิดในอนาคต วางแผนเพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียให้มากที่สุดโดยการแสวงหาโอกาสที่ดีที่สุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วหาวิธีที่จะบรรลุมโนทัศน์ที่คาดการณ์ไว้นั้น

1.3.3 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) เป็นเรื่องของการทำงานกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหา ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี และสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) การที่องค์กรจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นรูปธรรมเสียก่อน ทั้งนี้้องค์การจะต้องมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบย่อยขององค์กรทั้ง 4 ด้านดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จในอนาคต ที่สมาชิกทุกคนในองค์กรมุ่งที่จะไปให้ถึง การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องสร้างรากฐานของความเชื่อ

ร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กรในด้านการเรียนรู้ เพราะเป็นสิ่งที่นำพาให้องค์การมีพลังในการเรียนรู้และแนวคิดในการสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา

2.2 วัฒนธรรม (Culture) คือ สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยมของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร (สุนทร วงษ์ไวยวรรณ, 2540) และการที่องค์กรจะมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรต้องเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรมเสียก่อน เช่น ให้คุณค่าและให้รางวัลกับการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศความร่วมมือกันที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สร้างโอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน เป็นต้น

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดเป้าหมาย หรือ สิ่งที่ต้องการที่จะให้เป็นอนาคต มีกลยุทธ์มากมายที่ช่วยให้องค์กรสามารถปฏิรูปไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จ เช่น การเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาการเรียนรู้กับความความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นขององค์กร สร้างการเรียนรู้ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เรียนรู้จากงานที่ทำโดยอาศัยการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.4 โครงสร้าง (Structure) มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ขององค์กร เป็นตัวกำหนดระบบการดำเนินงาน ดังนั้นโครงสร้างควรจะเป็นไปให้สอดคล้องกับหน้าที่งาน ทั้งนี้ลักษณะโครงสร้างองค์กรควรจะมีคุณสมบัติหยุ่น มีบรรยากาศที่เปิดเผยมียุทธศาสตร์ที่บังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างทีม และลดการควบคุมเพื่อให้เกิดการไหลเวียนของความรู้

3. การมอบอำนาจ (Empowerment) องค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กร มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์อย่างเป็นเครือข่าย และมีการทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อองค์กร ซึ่งในการมอบอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เสนอแนะและทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม โดยต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันและการแก้ปัญหาาร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้ของสมาชิกในองค์กรด้วยการให้อำนาจและสร้างความสามารถในการทำงานให้แก่สมาชิกในองค์กร เพื่อช่วยพัฒนาแนวทางในการเรียนรู้ในด้านผลผลิตและการบริการ นอกจากนี้้องค์การต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ อาทิ ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ และการฝึกอบรมด้วย

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ความรู้ถือเป็นทรัพยากรหลักในการทำงานต่างๆขององค์กร หากองค์กรสูญเสียความรู้ที่มีคุณค่าไป องค์กรนั้นก็จะไม่สามารถอยู่ได้ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาจัดการความรู้ในองค์กรกลายเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการจัดการกับความรู้ในองค์กร โดยองค์ประกอบของการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

4.1 การสรรหาความรู้ (Knowledge Acquisition) โดยให้มีลักษณะของการผสมผสานทั้งจากแหล่งความรู้ภายนอกและภายในองค์กร จากภายนอกองค์กร เช่น การจัดประชุมวิชาการ การจ้างที่ปรึกษาภายนอก การศึกษาข้อมูลจากสื่อต่างๆทั้งทางหนังสือพิมพ์ บทความ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ส่วนจากแหล่งภายในองค์กร เช่น การแสวงหาความรู้จากทุกๆส่วนในองค์กรจากทุกสายงาน โดยพนักงานถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงาน เพื่อการไหลเวียนของข้อมูล

4.2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการสร้างเสริมก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ซึ่งถือเป็นความรู้ที่สำคัญยิ่งสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990) ดังนั้นการสร้างสรรค์ความรู้เป็นการใช้ความขบคิดเยี่ยม และใช้ความคิดต่างๆเพื่อสร้างนวัตกรรมในองค์กร

4.3 การจัดเก็บและสืบค้นข้อมูล (Knowledge Storage and Retrieval) องค์ความรู้มีความสำคัญต้องทำการเก็บรักษาไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น และสามารถนำกลับมาใช้ได้เมื่อต้องการ ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร เช่น ข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นต้น

4.4 การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายโอนความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในยุคข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งต้องมีการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยกลไกในการทำงาน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การประชุมภายใน และการหมุนเวียนงาน เป็นต้น

5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆมาใช้งาน จะทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร ช่วยลดขั้นตอนในการบริหารจัดการ และในขณะเดียวกันยังทำให้องค์กรสามารถขยายขอบเขตการควบคุมออกไปได้ไกลกว่าเดิม เช่น พนักงานสามารถประชุมกับลูกค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้ ยุคเทคโนโลยี

สารสนเทศนั้น ยังทำให้เกิดความยืดหยุ่น ระบบการสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์ สามารถจัดเก็บประมวลผล เรียกข้อมูลกลับมาใช้ หรือสามารถเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์แบบออนไลน์ ซึ่งถือเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพราะข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีความสำคัญกับองค์กรมาก การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว จะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี จึงเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องนำมาใช้ในการจัดการกับการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรในทุกระดับ องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก และเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กร เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยเลือกใช้องค์ประกอบของการเป็นองค์กรเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการมอบอำนาจ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีความเป็นรูปธรรม มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และสอดคล้องกับสภาพขององค์กรในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังสื่อให้เห็นว่าการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเพียงอย่างเดียวต้องมีแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งระบบจึงจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ลวิตรา ผิวงาม (2548) ได้ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เชาวนอารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือผู้ประกอบการ SMEs จากภูมิภาคต่างๆของประเทศไทยทั่วประเทศ จำนวน 409 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบ SMEs อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรผู้นำ เชาวนอารมณ์และความสามารถในการประกอบ SMEs ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ทำนายความสำเร็จในการประกอบ SMEs ได้ร้อยละ 34

กมลกานต์ เทพธรรณท์ (2548) ได้ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน คุณลักษณะของผู้ประกอบการ และความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ประกอบการ SMEs จากภูมิภาคต่างๆของประเทศไทยทั่วประเทศ จำนวน 409 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการ SMEs อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรภาวะผู้นำ เขวื่อนอารมณ์และความสามารถในการประกอบ SMEs ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ทำนายความสำเร็จในการประกอบ SMEs ได้ร้อยละ 32

พิมพ์ร สงวนพงษ์ (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ทักษะคิดต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 และความสำเร็จในการประกอบ SMEs ศึกษาเฉพาะกรณี: ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของสมาคมส่งเสริมการรับช่วงการผลิตไทยโดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ประกอบการ SMEs ที่เป็นสมาชิกของสมาคมส่งเสริมการรับช่วงการผลิตไทย จำนวน 103 ราย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการโดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ทักษะคิดต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการได้ร้อยละ 55

ชาครียา ศรีทอง (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทักษะคิดต่องานบริการกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารระดับกลางในธนาคาร ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับกลางของธนาคารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับกลาง มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อัปสรสุตา แก้วอ่อน (2544) ได้ทำการศึกษาการรับรู้แบบภาวะผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เซอร์คิทีอิเล็กทรอนิกส์อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน) โดยการประเมินจากการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อหัวหน้างาน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจำนวน 345 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลาง รับรู้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลาง และรับรู้แบบภาวะผู้นำแบบตามสบายของหัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำ การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการรับรู้บรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการรับรู้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการรับรู้บรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศรีสุภา พิทักษ์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของฝ่ายการพยาบาลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล อยู่ในระดับกลาง วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานการพยาบาล อยู่ในระดับสูง ความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล อยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาลในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Loke (2001) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพประจำการ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและผลผลิต จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างนี้จะหนุนนำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตัวเพื่อการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ด้วยความเต็มใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

เกียรติคุณ วรกุล (2545) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ โดยกลุ่ม

ตัวอย่าง เป็นพนักงานระดับต้น จำนวน 114 คน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานระดับต้นส่วนใหญ่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 59.03 และมีคะแนนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวมเฉลี่ย 67.23 คะแนน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากค่าสัมประสิทธิ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่าหากหัวหน้างานระดับต้นมีคะแนนโดยรวมสูง จะมีแนวโน้มว่ามีคะแนนผลการปฏิบัติงานสูงด้วย

สิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศิริพร ประโยค (2542) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในโรงงานอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา: บริษัทริท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทริท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 101 คน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของหัวหน้างานระดับกลาง มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 องค์ประกอบด้านความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก ความต้องการเผชิญงานยากมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก ความต้องการการแข่งขันมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงลบ และยังพบว่า องค์ประกอบด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน และความต้องการในการแข่งขัน สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 50.8

นาริรัตน์ นิลประดับ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่องบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่ จำนวน 166 คน ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศส่วนใหญ่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง

ร้อยละ 72.9 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในทุกองค์ประกอบ คือ การเลือกงานที่ยากและท้าทาย ความมานะ พากเพียรในการทำงาน การติดตามผลที่ตนกระทำ การปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ ยกเว้น การมองการณ์ไกลนั้น มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .01 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานได้ร้อยละ 57.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Eddie and Danny (2001) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผลของการศึกษาได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง 3 ปัจจัย ได้แก่ แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Learning Motivation) การมีส่วนร่วมในงาน (Job Involvement) และการผูกพันในอาชีพการงาน (Career Commitment) โดยหมายรวมถึงการที่พนักงานมีความสนใจในการพัฒนาตนเอง และรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่มีค่าแก่การจ้างงาน (Personal Development and Employability) ผลของการศึกษาพบว่า การผูกพันในอาชีพการงาน (Career Commitment) มีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ และมีการส่งผ่านความรู้นั้นไปใช้ในการทำงานของคนอย่างมีนัยสำคัญ และในขณะเดียวกัน การมีส่วนร่วมในงานก็มีผลต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้เช่นกัน

Jacob (1992 cited in ศิริพร ประโยค, 2542) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจและบุคลิกภาพ ในการทำนายความสำเร็จทางการจัดการในผู้จัดการเพศหญิงและผู้จัดการเพศชาย ขององค์กร โทรศัพท์ในประเทศสหรัฐอเมริกา สำหรับในด้านแรงจูงใจ ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างทางเพศเล็กน้อยเกี่ยวกับแรงจูงใจที่เป็นตัวทำนายความสำเร็จทางการจัดการ และพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะเป็นตัวทำนายความสำเร็จ และเป็นตัวจูงใจในด้าน ความต้องการเป็นผู้นำในระดับที่สูงขึ้นของผู้จัดการระดับกลาง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัท เบ็ตเทอร์ฟาร์มา จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ พนักงานของบริษัท เบ็ตเทอร์ฟาร์มา จำนวน 119 คน ผลการวิจัยพบว่า บริษัท เบ็ตเทอร์ฟาร์มา จำกัด มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2)การมีส่วนร่วม เกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจและ 3)ความสอดคล้องกัน อยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะวัฒนธรรม

องค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวก กับองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถร่วมกันพยากรณ์ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 39.5

ปานตา เพชรรัตน์ (2548) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า บริษัทไทยฟูจิซีร็อกซ์ จำกัด โดย กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานช่างบริการ จำนวน 154 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานช่างบริการมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การรับรู้บทบาทผู้นำด้านริเริ่ม การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการกระจายอำนาจสู่ระดับปฏิบัติการและการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการสนับสนุนการค้นคว้าทดลอง สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 68.80

Mcanally (1997) ที่ได้ศึกษาในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การซึ่งสนับสนุนหรือไม่สนับสนุน ในการสร้างสรรค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (A Study of The Facets of Organizational Culture which Support or Discourage the Creation of Learning Organization) ผลการศึกษาพบว่า พื้นฐาน ที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยง โปรแกรมการประสานความร่วมมือ โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา ส่วนวัฒนธรรมที่ไม่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย ความแตกแยกในงานและแผนงาน ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลา รวมทั้งการประสานงานและระยะก้าวทางธุรกิจ

Stamp (1997) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การเดินทางจากแนวคิดไปสู่แนวทางปฏิบัติ: จากประสบการณ์ของบริษัทที่ผ่านมากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Journey from Concept to Practice: One Company's Experience with the Learning Organization) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาแบบย้อนหลัง 3 ปี ในองค์กรที่มีประสบการณ์และนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ ผลการวิจัย พบว่า การแสดงออกทางด้านการติดต่อสื่อสารเป็นบทบาทที่สำคัญในการสร้างความ

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากข้อความต่างๆจากการติดต่อสื่อสาร การวางแผนในการสื่อสาร มีความจำเป็นและสำคัญที่ทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงในการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Swee (2002) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความเชื่อมั่นระหว่างบุคคลในองค์กร และพฤติกรรมที่แสวงหาปัญหาและดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ได้สรุปให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ภายในองค์กรกับความเชื่อมั่นระหว่างบุคคลในองค์กร ความร่วมมือ และพฤติกรรมในการมุ่งหาปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และมีพฤติกรรมการมุ่งปัญหาและแก้ไขปัญหขององค์กรสูง จะมีการเรียนรู้ภายในองค์กรในระดับสูงด้วยเช่นกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กิงกาญจน์ เพชรศรี (2540) ได้ทำการศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานโรงพยาบาล ใช้กรอบแนวคิดของ Marquardt (1996) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพมีความเห็นว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกแต่ละองค์ประกอบสามารถจำลำดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อันดับแรกและอันดับสองคือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อันดับสามคือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และอันดับสี่ ด้านการจัดการความรู้ ส่วนอันดับสุดท้าย คือด้านการใช้เทคโนโลยี

ปวีณา ทับประยูร (2547) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน บริษัทอินเด็กซ์ อินคอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด จำนวน 220 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพองค์กร พบว่า ด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ ที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับการสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่แตกกว้าง ด้านการสร้างและ

สถานวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ (2544) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์การภาครัฐ กับองค์การภาคเอกชน: กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน กับ บริษัทยูนิแคลไทยแลนด์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นแนวคิดปรัชญาเชิงนามธรรม ส่งผลให้การนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันไปตามความเข้าใจและการตีความ ซึ่งผลการศึกษาที่พบว่าทั้ง 2 องค์การนั้นเหมือนกัน คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ 2) เห็นว่าการเรียนรู้กับการทำงานเป็นเรื่องเดียวกัน 3) มุ่งการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดจากความเต็มใจของสมาชิกในองค์การ ไม่ได้มาจากการบังคับ และ 4) มีกิจกรรมและโครงการต่างๆมากมายที่เอื้อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

มณฑุทัย แก้วกิริยา (2546) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์การ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร 11 โรงพยาบาล จำนวน 396 คน ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล การพัฒนาตนเอง และการสนับสนุนจากองค์การ อยู่ในระดับสูง การพัฒนาเองมีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

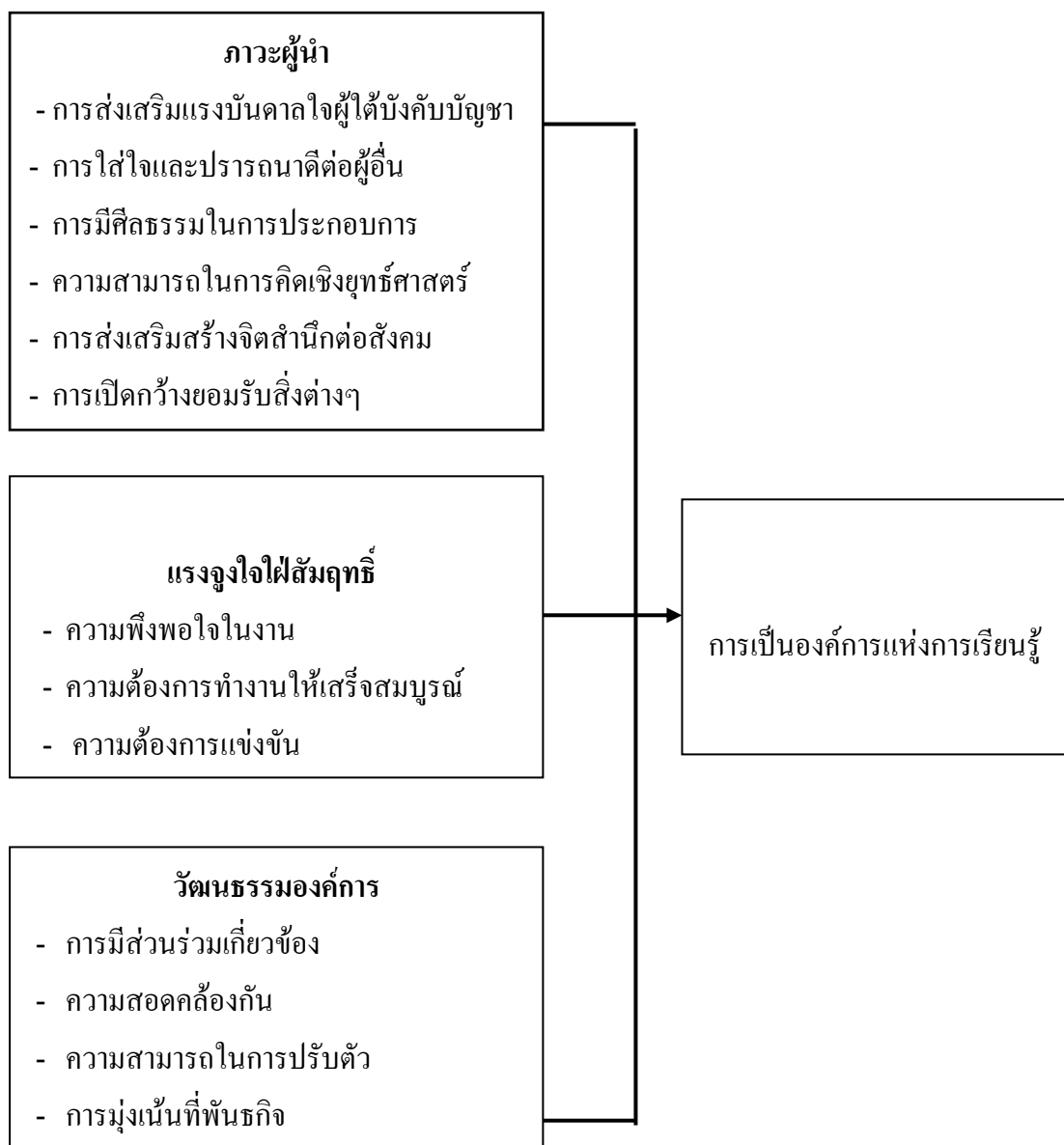
Ceppetelli (1995) ได้ทำการศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล Vermont ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย 15 แห่ง โดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาล 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อเสนอการใช้แหล่งข้อมูลในการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาพบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบ การบริหารจัดการที่สร้างขึ้น ไปใช้ นอกจากนี้ยังพบว่า ระยะเวลาที่อยู่ในโรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงเป็นทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาลและความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้น พบว่า เกิดเครือข่ายทางด้านการปฏิบัติและการศึกษา ส่วนผลการสัมภาษณ์

พยาบาลที่เข้าร่วมโครงการ มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้ผลที่ตามมา คือ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน แก้ไขปัญหาและช่วยเหลือกัน

Chang and Lee (2007) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในประเทศไต้หวัน จำนวน 134 คน สรุปให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ และการที่พนักงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมสูง ส่งผลต่อความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีส่วนร่วมร่วมกัน ด้านการมุ่งสู่ความรู้แห่งตน และด้านการมีส่วนร่วมกันอย่างมีระบบ

จากการศึกษาถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยภายในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้นนี้ พบว่า ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นปัจจัยบ่งชี้ในระดับหนึ่งว่า มีปัจจัยอันใดแก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์กร สามารถส่งผลและมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถใช้เป็นแนวทางการกำหนด ตัวแปร กรอบแนวความคิด และการตั้งสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
3. วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
4. ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์กรที่ร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

กลุ่มประชากรที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เฉพาะในส่วนของพนักงานประจำ ไม่รวมพนักงานรับงานช่วงงานต่อ (Subcontract) จากจำนวน 4,766 คน ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างเพื่อหากลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย โดยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้การคำนวณหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับใช้ในงานวิจัย โดยใช้หลักคำนวณของ Yamane (บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธ์, 2535: 68) ดังนี้

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

เมื่อ	n	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	=	ขนาดของประชากร
	E	=	ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

แทนค่า	n	=	$\frac{4,766}{1 + (4,766)(0.05)^2}$
		=	369 คน

จากการคำนวณจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 369 คน

ขั้นที่ 2 ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเลือกกลุ่มจากประชากรตามระดับตำแหน่งเป็นเกณฑ์คือ ระดับต่ำกว่าผู้จัดการทีม และผู้จัดการทีมขึ้นไป และในแต่ละชั้นภูมิจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยดังสูตรต่อไปนี้ ดังตารางที่ 1

$$F = \frac{n \times N_i}{N}$$

โดย F = จำนวนตัวอย่างในแต่ละหน่วย
 N = จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
 N_i = จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม/ชั้น
 N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

(หน่วย: คน)		
ระดับตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ต่ำกว่าผู้จัดการทีม	3,578	277
ผู้จัดการทีมขึ้นไป	1,188	92
รวม	4,766	369

ขั้นที่ 3 ทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อคัดเลือกผู้ที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 369 คนโดยวิธีการจับสลากจากกลุ่มประชากรในแต่ละระดับตำแหน่งงาน ตามจำนวนตัวอย่างที่คำนวณได้ในขั้นที่ 2

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบวัดจำนวน 4 ฉบับ เป็นแบบวัดที่สร้างขึ้นใหม่จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วทำการสร้างข้อคำถามให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพองค์การและกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาจำนวน 2 ฉบับ คือแบบวัดวัฒนธรรมองค์การ และแบบวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับแบบวัดอีก 2 ฉบับ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ และแบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแบบวัดที่มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาไว้แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการปรับข้อคำถามเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่ทำการศึกษแบบวัดที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน เป็นแบบเดิมข้อความ และตรวจรายการ (Checklist) (ส่วนนี้เป็นเพียงข้อมูลพื้นฐานเพื่อให้เข้าใจงานวิจัยเพิ่มขึ้นเท่านั้น ไม่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับตัวแปรอื่น)

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) ซึ่งทำการศึกษภาวะผู้นำ จำนวน 30 ข้อ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

- 2.1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-7
- 2.2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 8-13
- 2.3 การมีศีลธรรมในการประกอบการ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 14-18
- 2.4 ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 19-22
- 2.5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 23- 27
- 2.6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 28-30

แบบวัดภาวะผู้นำชุดนี้ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ ไม่เคยเลย นานๆ ครั้ง บางครั้ง ก่อนข้างบ่อย และบ่อยมาก

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบไม่เคยเลยให้ 0 คะแนน ตอบนานๆ ครั้ง ให้ 1 คะแนน ตอบ บางครั้งให้ 2 คะแนน ตอบก่อนข้างบ่อยให้ 3 คะแนน และตอบบ่อยมากให้ 4 คะแนน

ในการพิจารณาระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{4 - 0}{5} \\ &= 0.80\end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาระดับภาวะผู้นำแต่ละด้านตามช่วงคะแนนเฉลี่ยดังต่อไปนี้

คะแนนระหว่าง 3.21-4.00 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนนระหว่าง 2.41-3.20 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง
คะแนนระหว่าง 1.61-2.40 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนระหว่าง 0.81-1.60 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำ
คะแนนระหว่าง 0.00-0.80 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำที่สุด

ตอนที่ 3 แบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดที่พัฒนามาจากของ สิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) ซึ่งสร้างจากแนวคิดของ Spence and Helmrich (1983) ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวก จำนวน 15 ข้อ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

3.1 ความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-5

3.2 ความต้องการงานให้เสร็จสมบูรณ์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 6-10

3.3 ความต้องการแข่งขัน ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 11-14

ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ การให้คะแนนให้ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และใช้มาตราส่วนประมาณ 5 ระดับ ตั้งแต่ เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบเห็นด้วยน้อยที่สุดให้ 1 คะแนน ตอบเห็นด้วยน้อยให้ 2 คะแนน ตอบเห็นด้วยปานกลางให้ 3 คะแนน ตอบเห็นด้วยมากให้ 4 คะแนน และตอบเห็นด้วยมากที่สุดให้ 5 คะแนน

ในการพิจารณาระดับแรงงูใจไฟัสมฤทธิ ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80\end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาระดับแรงงูใจไฟัสมฤทธิแต่ละองค์ประกอบตามช่วงคะแนนเฉลี่ยดังต่อไปนี้

คะแนนระหว่าง 4.21–5.00 หมายถึง	พนักงานมีแรงงูใจไฟัสมฤทธิอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนนระหว่าง 3.41–4.20 หมายถึง	พนักงาน มีแรงงูใจไฟัสมฤทธิอยู่ในระดับสูง
คะแนนระหว่าง 2.61–3.40 หมายถึง	พนักงานมีแรงงูใจไฟัสมฤทธิอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนระหว่าง 1.81–2.60 หมายถึง	พนักงานมีแรงงูใจไฟัสมฤทธิอยู่ในระดับต่ำ

คะแนนระหว่าง 1.00–1.80 หมายถึง พนักงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับต่ำมาก

ตอนที่ 4 แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาเอง โดยประยุกต์จากแนวคิดของ Denison (2000) ให้ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์การประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวกจำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

- 4.1 การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-6
- 4.2 ความสอดคล้องกัน ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 7-11
- 4.3 ความสามารถในการปรับตัว ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ 12-17
- 4.4 การมุ่งเน้นที่พันธกิจ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ 18-22

แบบวัดวัฒนธรรมองค์การนี้เป็นมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบเห็นด้วยน้อยที่สุดให้ 1 คะแนน ตอบเห็นด้วยน้อยให้ 2 คะแนน ตอบเห็นด้วยปานกลางให้ 3 คะแนน ตอบเห็นด้วยมากให้ 4 คะแนน และตอบเห็นด้วยมากที่สุดให้ 5 คะแนน

ในการพิจารณาระดับวัฒนธรรมองค์การของพนักงาน ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาระดับวัฒนธรรมองค์กรแต่ละองค์ประกอบตามช่วงคะแนนเฉลี่ยดังต่อไปนี้

คะแนนระหว่าง 4.21–5.00 หมายถึง	ธนาคารมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนนระหว่าง 3.41–4.20 หมายถึง	ธนาคารมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับสูง
คะแนนระหว่าง 2.61–3.40 หมายถึง	ธนาคารมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนระหว่าง 1.81–2.60 หมายถึง	ธนาคารมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับต่ำ
คะแนนระหว่าง 1.00–1.80 หมายถึง	ธนาคารมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับต่ำที่สุด

ตอนที่ 5 แบบวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยประยุกต์จากแนวคิดของ Marquardt (1996) ให้ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวกจำนวน 26 ข้อ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

- 5.1 ด้านพลวัตในการเรียนรู้ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-7
- 5.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 8-13
- 5.3 ด้านการมอบอำนาจ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 14 -18
- 5.4 ด้านการจัดการความรู้ จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 19 -22
- 5.5 ด้านการใช้เทคโนโลยี จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 23-26

แบบวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่เป็นจริงน้อยที่สุด เป็นจริงน้อย เป็นจริงปานกลาง เป็นจริงมาก เป็นจริงมากที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน ตอบเป็นจริงน้อยให้ 2 คะแนน ตอบเป็นจริงปานกลาง ให้ 3 คะแนน ตอบเป็นจริงมากให้ 4 คะแนน และตอบเป็นจริงมากที่สุดให้ 5 คะแนน

ในการพิจารณาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบตามช่วงคะแนนเฉลี่ยดังต่อไปนี้

คะแนนระหว่าง 4.21-5.00 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมาก
คะแนนระหว่าง 3.41-4.20 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง
คะแนนระหว่าง 2.61-3.40 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
คะแนนระหว่าง 1.81-2.60 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ
คะแนนระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึง	พนักงานมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำที่สุด

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

นำเครื่องมือในการวิจัยฉบับร่างให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาด้านเนื้อหา ความหมายตลอดจนถึงการใช้ภาษา เพื่อให้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นนำไปปรับปรุงตามข้อเสนอแนะและคำแนะนำ และนำไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานระดับปฏิบัติการของสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง ที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน 30 คนและนำผลที่ได้มาหาค่าอำนาจจำแนก โดยหาค่า Item-total Correlation และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัด

โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด ดังนี้ (ภาคผนวก ข)

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำ คือ .95

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ .83

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดวัฒนธรรมองค์กร คือ .92

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ .94

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ โดย นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ไปสอบถามพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 369 ชุด โดยวิธีการส่งด้วยจดหมายในระบบการเดินเอกสารภายในธนาคาร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 17 กันยายน - 1 ตุลาคม 2550 ซึ่งได้แบบสอบถามกลับมาคืนทั้งสิ้น จำนวน 369 ชุด ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลทั้งหมด 369 ชุด มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและสมมติฐานดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์เพื่อบรรยายลักษณะข้อมูล ได้แก่

- 1.1 สัดส่วนร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- 1.2 การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้แปลความหมายของข้อมูลต่างๆ
- 1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้แสดงการกระจายข้อมูล

2. สัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน โพรคต โมเมนต์ (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวแปรที่อิสระต่อกัน

3. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter ใช้พยากรณ์ตัวแปรตามหนึ่งตัวซึ่งส่งผลมาจากตัวแปรต้น 2 ตัวแปรขึ้นไป

การกำหนดสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ คือ มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสร้างสมการพยากรณ์เพื่อทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงาน และตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ กับ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

(n=369)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	148	40.1
หญิง	221	59.9
อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	54	14.6
25-30 ปี	135	36.6
31-35 ปี	83	22.5
35 ปีขึ้นไป	97	26.3
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	3.0
ปริญญาตรี	196	53.1
ปริญญาโท	161	43.6
ปริญญาเอก	1	0.3
ระยะเวลาการทำงาน		
น้อยกว่า 6 ปี	203	55.0
6 - 10 ปี	44	11.9
11 - 15 ปี	72	19.5
16 ปีขึ้นไป	50	13.6
ตำแหน่งงาน		
ต่ำกว่าผู้จัดการทีม	277	75.1
ตั้งแต่ผู้จัดการทีมขึ้นไป	92	24.9

จากตารางที่ 2 สามารถอธิบายลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 369 คนได้ดังต่อไปนี้

1. เพศ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงจำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 59.9 เป็นเพศชาย จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 40.1
2. อายุ พบว่า ช่วงอายุส่วนใหญ่ของพนักงาน คือ มีอายุระหว่าง 25-30 ปี จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 35 ปีขึ้นไป จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 31-35 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 และ น้อยกว่า 25 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็น 14.6 ตามลำดับ
3. ระดับการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 53.1 รองลงมาอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3 และระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ
4. ระยะเวลาการทำงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาการทำงานอยู่ในช่วงน้อยกว่า 6 ปี จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 55 รองลงมา 11-15 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 และรองลงมา 16 ปีขึ้นไป จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 สำหรับช่วง 6-10 ปี มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 มีจำนวนน้อยสุด
5. ตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานต่ำกว่าผู้จัดการ ทีม มีจำนวน 277 คน คิดเป็นร้อยละ 75.1 และตำแหน่งหัวหน้าทีมขึ้น มีจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 24.9

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ การเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงาน

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของคะแนนของภาวะผู้นำ
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ
พนักงาน

	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำรวม	2.85	0.52	สูง
- การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	2.65	0.61	สูง
- การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	2.73	0.68	สูง
- การมีศีลธรรมในการประกอบการ	3.08	0.64	สูง
- ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	3.07	0.67	สูง
- การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	2.79	0.61	สูง
- การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	2.76	0.67	สูง
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์รวม	3.84	0.45	สูง
- ความพึงพอใจในงาน	3.89	0.54	สูง
- ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์	4.06	0.53	สูง
- ความต้องการแข่งขัน	3.51	0.63	สูง
วัฒนธรรมองค์การรวม	3.48	0.51	สูง
- การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง	3.41	0.63	สูง
- ความสอดคล้องกัน	3.37	0.62	ปานกลาง
- ความสามารถในการปรับตัว	3.53	0.58	สูง
- การมุ่งเน้นที่พันธกิจ	3.60	0.61	สูง
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	3.47	0.48	สูง
- ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้	3.58	0.55	สูง
- ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	3.43	0.56	สูง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
- ด้านการมอบอำนาจ	3.38	0.57	ปานกลาง
- ด้านการจัดการความรู้	3.40	0.63	ปานกลาง
- ด้านการใช้เทคโนโลยี	3.55	0.65	สูง

จากตารางที่ 3 พบว่า พนักงานมีภาวะผู้นำรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าระดับภาวะผู้นำในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง

ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์รวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง

ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่าพนักงานมีวัฒนธรรมองค์การรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าระดับวัฒนธรรมองค์การในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านความสอดคล้องกันอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าพนักงาน มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 เมื่อพิจารณาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านการมอบอำนาจ และด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

(n=369)

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (r)
ภาวะผู้นำรวม	.45**
- การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	.47**
- ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	.33**
- การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	.28**
- การใส่ใจและปรารถนาต่อผู้อื่น	.34**
- การมีศีลธรรมในการประกอบการ	.43**
- การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	.37**
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์รวม	.44**
- ความพึงพอใจในงาน	.37**
- ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์	.41**
- ความต้องการแข่งขัน	.26**

ตารางที่ 4 (ต่อ)

(n=369)

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (r)
วัฒนธรรมองค์การรวม	.78**
- การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง	.59**
- ความสอดคล้องกัน	.68**
- ความสามารถในการปรับตัว	.68**
- การมุ่งเน้นที่พันธกิจ	.65**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 พบว่าภาวะผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .45$) เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่าภาวะผู้นำด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือ ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ($r = .47$) รองลงมาคือ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ($r = .43$) ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ($r = .37$) ด้านการใส่ใจปรารถนาดี ($r = .34$) ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ($r = .33$) และด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ($r = .28$) ซึ่งภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .44$) เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ($r = .41$) รองลงมาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความพึงพอใจในงาน ($r = .37$) และด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุดคือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการแข่งขัน ($r = .26$) ซึ่งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทั้ง 3 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.78$) เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่าวัฒนธรรมองค์การ ด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดมี 2 ด้านคือ วัฒนธรรมองค์การด้านความสอดคล้องต้องกันและความสามารถในการปรับตัว ($r=.68$) รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ ($r=.65$) และวัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุด ($r=.59$) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ เพื่อหาความสามารถในการร่วมกันพยากรณ์ของตัวแปรอิสระ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ถ้าหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กันมาก คือ มีค่าสัมประสิทธิ์มากกว่า .80 ก็ไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณได้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์การ

	ภาวะผู้นำ	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	วัฒนธรรมองค์การ
ภาวะผู้นำ	1.00	.39**	.48**
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	.39**	1.00	.55**
วัฒนธรรมองค์การ	.48**	.55**	1.00

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .39 ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .48 และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .55 จะเห็นได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง .4 - .6 ซึ่งถือว่า มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) จึงสามารถทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ต่อไป

ตารางที่ 6 ค่าวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ด้วยวิธี Enter เพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

(n=369)					
ตัวพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	p
วัฒนธรรมองค์การ	.68	.04	.73	17.6	.00
ภาวะผู้นำ	.10	.04	.11	2.82	.00
ค่าคงที่ = .81	R = .78	R ² = .62	R ² adj. = .61	F = 195.32**	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 6 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยใช้ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวพยากรณ์ พบว่า วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำ สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .78 และสามารถร่วมกันอธิบายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 62.00 (R² = .62)

เมื่อนำตัวแปรมาจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

$$= 0.81 + 0.68 (\text{วัฒนธรรมองค์การ}) + 0.10 (\text{ภาวะผู้นำ})$$

สมการพยากรณ์

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

$$= 0.73 (\text{วัฒนธรรมองค์การ}) + 0.11 (\text{ภาวะผู้นำ})$$

จากสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน พบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สูงที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์การ รองลงมาคือ ภาวะผู้นำ

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับผลการวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ซึ่งหมายความว่า พนักงานของธนาคารที่ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรม ความสามารถในการมีอิทธิพลที่จะจูงใจ โน้มน้าว สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบในแต่ละด้านของภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ทุกด้านอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การที่ธนาคารจะคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาเพื่อไปนำทีมงานในหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ธนาคารต้องมีการสรรหา คัดเลือกอย่างดี โดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยดูจากทักษะ/ความสามารถในด้านการกระตุ้นแรงบันดาลใจให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ การตั้งเป้าหมาย ความคาดหวังที่ท้าทายและการยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม ด้วยความสุจริต ซึ่งเป็นหนึ่งในเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลงานและประกอบการตัดสินใจ นอกจากนี้ธนาคารยังเล็งเห็นความสำคัญในเรื่องของการคิดเชิงยุทธศาสตร์กับความสามารถของบุคลากรเป็นเรื่องหลัก เพื่อให้ธนาคารครองความเป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจรชั้นนำของประเทศ (The Premier Universal Bank) ผู้บริหารของธนาคารจึงเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การ ธนาคารจึง

ส่งเสริมให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องจึงได้มีหลักสูตรพัฒนาทักษะภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานระดับต้น(Supervisory Skill and Leader/Motivator Workshop) มีเนื้อหาเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจ การจูงใจบุคคลและทีม การสร้างวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมของกลุ่ม เป็นต้น ส่วนหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง คือ Leadership Program for Manager (LPM) มีวัตถุประสงค์เพื่อเรียนรู้บทบาทผู้นำ และนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในการบริหารทีมงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะเน้นเรื่องของการเรียนรู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง เรียนรู้วิธีการสอนงาน และการกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินกิจการขององค์กร เป็นต้น ในขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ รอบตัวด้วย เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อให้ธนาคารเป็นธนาคารชั้นนำ ท่ามกลางการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงและท้าทาย นอกจากนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบบางด้าน เช่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ และการสร้างจิตสำนึกต่อสังคมนั้น ถือเป็นลักษณะเด่นของสังคมไทย และสถาบันการเงินไทย การเป็นองค์กรที่ดีของสังคมนั้นเป็นสิ่งที่ฝังลึกอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารมาตั้งแต่เริ่มต้น จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี เช่นในเรื่องความมีจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ มีศีลธรรม มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม น่าเชื่อถือ มีความใส่ใจปรารถนาดีต่อผู้อื่น และดำเนินการอย่างโปร่งใสต่อผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้าและสังคม รวมถึงการให้ความช่วยเหลืองานด้านสังคม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญสำหรับความสำเร็จของธนาคาร ดังนั้นพนักงานจึงรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตนได้ในระดับที่ดี

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านความต้องการการแข่งขัน ทุกด้านอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นสถาบันการเงินขนาดใหญ่ ที่มีเป้าหมายหลักจะเป็นธนาคารที่ทุกคนเลือก (The Bank of Choice) ที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้นและพนักงาน อีกทั้งธนาคารยังมีจุดมุ่งหมาย คือ ต้องการให้พนักงานทุกคนเสนอบริการที่ดีที่สุด มาตรฐานระดับโลกให้กับลูกค้าของธนาคารทุกคน และมีผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีเลิศเท่านั้น จากเป้าหมายหลักขององค์กร ทำให้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะความสามารถ มีความมุ่งมั่น ความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถให้ดีที่สุด นอกจากนี้ธนาคารยังมุ่งผลักดันให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการปรับ สร้างเป้าหมายใหม่ที่ท้าทายและท้าทาย เช่น ต้องการครองความเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์หลักและเครือข่าย โดยขยายสาขาและเอทีเอ็มอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้มีบริการ

มากที่สุดในระบบธนาคารพาณิชย์ เพิ่มส่วนแบ่งในตลาด และเน้นการให้บริการด้วยผลิตภัณฑ์ที่ครบวงจร อีกทั้งผู้บังคับบัญชายังเน้นย้ำในเป้าหมาย พร้อมทั้งมีการสรุปผลงานและติดตามผลงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกสัปดาห์ จึงเป็นไปได้ว่า พนักงานในธนาคารเกิดความต้องการจากภายในที่จะพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะทำงาน และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อจะสามารถทำงานในสิ่งที่ท้าทายความสามารถได้ด้วยตนเอง จนสามารถยกระดับความสามารถของตนเองให้ทัดเทียมกับเพื่อนร่วมงานและในระดับที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ธนาคารเกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

วัฒนธรรมองค์กร พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าระดับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านของวัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ธนาคารได้แสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้แก่พนักงาน นั่นคือมุ่งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก (The Bank of Choice) โดยยึดมั่นในกลยุทธ์การสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพ และสร้างบุคลากร พนักงานทุกคนจึงรับรู้ เข้าใจ และมองเห็นแนวทางในการทำงานที่ชัดเจนไปในทางเดียวกัน นอกจากนี้ธนาคารยังปลูกจิตสำนึกในการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้แก่พนักงานได้ร่วมกันนำค่านิยมหลัก ได้แก่ มีคุณธรรม รับผิดชอบ และทำงานเป็นทีม มายึดเป็นกรอบในการทำงาน ทั้งยังเชื่อมั่นว่าการทำธุรกิจทุกอย่างจะสำเร็จได้ต้องมีทีมที่ดี (Teamwork) เพราะการประสบความสำเร็จได้นั้นไม่ได้มาจากคนเพียงคนเดียว วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารจึงให้ความสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน (การเงินการธนาคาร, 2550) ในขณะเดียวกัน ธนาคารยังปลูกฝังให้พนักงานยอมรับและเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน โดยใช้หลักของการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง เป็นวัฒนธรรมหลัก พยายามที่จะสร้างองค์การให้เป็นองค์กรชั่วนิรันดร์ (Build to Last) คือ ห้ามหยุดอยู่กับที่ ต้องพร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ เพราะเชื่อว่าการหยุดอยู่กับที่เท่ากับว่าเรากำลังถอยหลัง พนักงานจึงมีความสามารถในการปรับตัว กล้าเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงได้สูง แม้ว่าธนาคารจะมีโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program) มาแล้วตั้งแต่ พ.ศ. 2544 โดยได้มีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่พนักงาน โครงสร้าง การบริการ สาขา และภาพลักษณ์ แต่พนักงานทุกคนยังคงคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งโครงสร้างองค์กรสามารถที่จะปรับเปลี่ยนให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเน้นที่ความยืดหยุ่น รวดเร็ว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ พนักงานจึงรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆ ที่กล่าวมาอยู่ในระดับที่สูง ส่วนวัฒนธรรมด้านความสอดคล้องกัน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงาน

แต่ละคนให้ความสำคัญที่สุดกับความสำเร็จของผลงานในหน่วยงานของตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม สะท้อนให้เห็นถึงจุดอ่อนในการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และพนักงานมีความเชื่อว่าจะไม่ได้รับคำแนะนำในเรื่องงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอย่างเปิดเผย ซึ่งเกิดจากการสื่อสารระหว่างพนักงานยังไม่เปิดกว้างเต็มที่ นอกจากนั้นยังเชื่อว่าหากเกิดปัญหาในการทำงานจะได้รับการแก้ไขเฉพาะบางจุดมากกว่าการแก้ไขทั้งระบบ ทำให้ส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์การด้านความสอดคล้องกันยังไม่ชัดเจนมากนัก

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์โดยรวมอยู่ในระดับสูง หมายความว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์รับรู้ว่าการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา โดยธนาคารกระตุ้นให้พนักงานมีการเรียนรู้และขยายขอบเขตการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ในแผนธุรกิจ ปี พ.ศ. 2549 ธนาคารมีนโยบายว่า ธนาคารจะมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์กรอย่างเต็มที่ ด้วยหลักสูตรฝึกอบรมประจำปี และหลักสูตรที่พนักงานสนใจที่สามารถนำมาพัฒนาการทำงาน อีกทั้งยังสนับสนุนทุนการศึกษาในระดับปริญญาโทสำหรับพนักงานที่มีความตั้งใจศึกษาต่อด้วย และเนื่องจากธนาคารให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการทำงานเป็นอย่างมาก จึงได้นำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการฝึกอบรม เช่น การเรียนการสอนหลักสูตร E-Learning โดยใช้ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในและภายนอกธนาคาร ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะของการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) หรือการเรียนรู้แบบผสมผสานโดยมีวิทยากร (Blend Learning) และยังมีการนำระบบถ่ายทอดสดผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตของธนาคารมาใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารภายใต้รายการชื่อว่า “SCB Live” เพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทุกคนทั่วประเทศ นอกจากนั้นธนาคารยังเล็งเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และการมีแนวคิดใหม่ๆ โดยจัดโครงการ Think out of the Box ขึ้นเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดแนวคิดในการสร้าง พัฒนาตนเองทางด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และส่งเสริมหน่วยงานให้ก้าวไปในทิศทางที่ดีขึ้น ทั้งยังมีรางวัลให้กับความคิดสร้างสรรค์ต่างๆของพนักงานอีกด้วย ในขณะเดียวกัน ธนาคารได้ปรับปรุงองค์การใหม่โดยแบ่งสายงานออกตามหน้าที่ และประเภทของการบริการลูกค้าเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย กระจายความรู้ และสร้างการเรียนรู้

ให้กับพนักงานในธนาคาร พนักงานจึงรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่างๆดังกล่าวในระดับสูง ส่วนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมอบอำนาจและการจัดการความรู้ ทั้ง 2 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจาก ธนาคารจะมอบอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตที่ได้รับอำนาจ โดยมีข้อจำกัดในด้านปัจจัยส่วนบุคคล และความไว้วางใจเชื่อว่าพนักงานจะได้อำนาจในการตัดสินใจเท่ากันทุกคน ส่วนด้านการบันทึก จัดเก็บข้อมูล สืบค้นและการโอนถ่ายความรู้กันอย่างเป็นระบบนั้น ปัจจุบันธนาคารยังไม่มีการจัดทำให้เป็นทางการ ส่งผลให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้านดังกล่าวยังไม่ชัดเจนนัก

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยปรากฏดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวก ($r=.45$) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากค่าสหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่าภาวะผู้นำและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน คือ เมื่อผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงขึ้นด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่า พนักงานมีการรับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาของตนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความคิดริเริ่มพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหา มอบความไว้วางใจในการทำงาน โดยใช้การส่งเสริมให้กำลังใจ สนับสนุน ชื่นแนะ ช่วยเหลือ มากกว่าการควบคุม เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย กระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่น เปิดกว้างให้พนักงานมีการสนทนา แสดงความคิดเห็นในเรื่องงานจากเพื่อนร่วมงานได้อย่างเปิดเผย มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่งานและความรับผิดชอบภายในทีม เพื่อขยายความรู้ในงานให้กว้างขวางขึ้น สนับสนุน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม โดยให้รางวัลแก่พนักงานที่กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยงเพื่อให้เกิดผลงาน และความคิดใหม่ๆ โดยใช้หลักที่ว่า การทำดีของพนักงานต้องได้สิ่งตอบแทน เพื่อส่งเสริมจิตใจให้พนักงานมีความตั้งใจใฝ่หาความรู้นำมาใช้ในงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้นไป เหล่านี้ล้วนเอื้อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยบทบาทหน้าที่ที่ได้รับจากองค์กรเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังเช่นแนวคิดของ Cumming and Worley (2001) ได้อธิบายถึงมิต้องค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านภาวะ

ผู้นำไว้ว่า ผู้นำในองค์กรต้องเป็นคนเปิดเผย ใจกว้าง กล้าเสี่ยงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งต้องสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นจำเป็นของการเรียนรู้และสื่อสารวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บทบาทภาวะผู้นำเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lam (2002) ที่ศึกษาเรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแห่งการเรียนรู้: เปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมข้ามชาติ โดยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อแนวทางการปฏิบัติและความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปานตา เพชรรัตน์ (2548) ที่ทำการศึกษารื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้าบริษัท ไทยฟูจิซีร็อกซ์ จำกัด พบว่าการรับรู้บทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า ตามการรับรู้ของพนักงานช่างบริการ

สมมติฐานที่ 2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.44$) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากค่าสหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่า หากพนักงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีแนวโน้มว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะสูงขึ้นด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก รากฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเกิดจากการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม/ทีมก่อน คือต้องทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ได้ การเรียนรู้จะทำให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีจะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย (Swieringa and Wierdsma, 1992 อ้างใน บุนผา พวงมาลี, 2542) ดังนั้น พนักงานจึงต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ มีความรับผิดชอบต่อตนเองต่องานที่ทำ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองเพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานอย่างต่อเนื่อง บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงย่อมมีความต้องการที่จะสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งใหม่ๆ เพื่อทำให้เกิดความสำเร็จแก่หน้าที่การงานของตน มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ชอบการแข่งขันและทำสิ่งที่ท้าทาย เพื่อตอบสนองแรงผลักดันภายในตนเองที่ต้องการจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากองค์กรเสริมสร้างให้พนักงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ให้อิสระเสรีภาพในการคิดและการกระทำแล้ว ก็จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จึงทำให้พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของสิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหรือผู้ป้วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลวิทยาลัยรัฐ ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับการวิจัยของ กัลยาณี คำแดง (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ในด้านพฤติกรรม พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) อยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมาคือมีความใฝ่ใจในการพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) และพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.78$) กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากค่าสหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่าวัฒนธรรมองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน คือ หากองค์กรมีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็สูงขึ้นด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ธนาคารมีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนสามารถกำหนดทิศทางการทำงานของพนักงานไปในแนวทางเดียวกันเพื่อแสดงความเป็นหนึ่งเดียวคือผลักดันให้ธนาคารไปสู่จุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ในการเป็นธนาคารชั้นนำที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร มุ่งสู่มาตรฐานความสำเร็จองค์การอย่างต่อเนื่อง ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนเป็นค่านิยมหลักขององค์กร มอบอำนาจให้พนักงานได้ตัดสินใจในเรื่องงาน ส่งเสริมและให้รางวัลแก่พนักงานที่มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ๆ แก่ธนาคาร เพื่อให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นที่จะใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม มีรูปแบบการทำงานและโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ดี ทั้งยังปลูกฝังให้พนักงานมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา กล่าวที่จะเผชิญความเสี่ยงอย่างสร้างสรรค์ปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ดีกว่าเดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลงาน สร้างอนาคต สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น ทำให้

สามารถนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังเช่นแนวคิดของ Denison (2002) ที่กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งที่จะสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีลักษณะที่สามารถปรับตัวได้ตอบกับสภาพแวดล้อมได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Garrate (1990) ที่กล่าวไว้ว่าหากองค์กรต้องการพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานจะต้องหมั่นฝึกฝนความสามารถในการเรียนรู้ โดยเริ่มจากในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ก่อน นอกจากนั้นสิ่งสำคัญมากอีกอย่างหนึ่งคือต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ขึ้นในองค์กร เช่น วัฒนธรรมที่สนับสนุนการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างพนักงานใน องค์กร กล้าเสี่ยงและกล้าทดลองสิ่งใหม่ๆ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนกพรณ ดิลกโกมล (2546) ที่ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้:บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ ฟาร์ม จำกัด ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านความสอดคล้องกันมีความสัมพันธ์กับการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์กรสามารถร่วมกัน พยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวแปรภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า วัฒนธรรมองค์กร และภาวะ ผู้นำ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถอธิบายหรือพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ ได้ถึง ร้อยละ 62 ทั้งนี้การที่วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ได้ เนื่องจาก ธนาคารมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ปรับตัว และการ เรียนรู้เพื่อให้เท่าทันสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาให้คุณค่ากับความคิดสร้าง สรรค์และนวัตกรรม เพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ อย่างสร้างสรรค์และรวดเร็ว มีการมอบอำนาจแก่พนักงานโดยเปิดโอกาสให้พนักงานในทุกระดับ ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบมากขึ้นเน้นความสำเร็จที่เกิดจากการ ทำงานเป็นทีม ทำให้พนักงานมีการทำงานในแบบไวเนื้อเชื่อใจกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน อันจะ ส่งผลต่อศักยภาพที่จะพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรต่อไปได้ นอกจากนี้ภาวะ ผู้นำ ยังเป็นตัวแปรที่สามารถส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะผู้บังคับบัญชามีส่วน สำคัญอย่างยิ่งต่อการผลักดันองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากผู้บังคับ บัญชา สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้และการทำงาน ด้วยวิธีการต่างๆ

เช่น การสอนงาน การมอบหมายงาน สนับสนุน ชี้แนะ และให้คุณค่ากับพนักงานทุกคน สามารถสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีบทบาทในการสร้างและกระตุ้นให้พนักงานเกิดวิสัยทัศน์ในการทำงานให้สำเร็จร่วมกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของปีทมา จันทวิมล (2544) ที่ศึกษาตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่เอื้อการเรียนรู้ ของหน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรคัตสรรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับองค์การแห่งการเรียนรู้ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น 2) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ 3) หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Cummings and Worley (2001: 267-268) ที่อธิบายถึงมิต้องค์การที่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้นั้นต้องประกอบ ด้วยมิติด้านวัฒนธรรมองค์การ คือ ต้องเป็นลักษณะองค์การที่เปิดเผย สร้างสรรค์ ส่งเสริมให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และมิติด้านผู้นำ คือการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเป็น ผู้ที่มีความสามารถที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ชักจูง สนับสนุนให้พนักงานเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ปานดา เพชรรัตน์ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ และรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผลการวิจัยพบว่า การรับรู้บทบาทผู้นำด้านริเริ่ม การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการกระจายอำนาจสู่ปฏิบัติการและการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการสนับสนุนการค้นคว้าทดลองสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 68.80

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

กลุ่มที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 369 คน การสุ่มตัวอย่างในการวิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับ ลักษณะส่วนบุคคล แบบวัดภาวะผู้นำ แบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ และแบบวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งแบบวัดทั้งหมดนี้ได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงนำมาทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือด้วยวิธีการทางสถิติ จากนั้นนำแบบวัดไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่เก็บได้มาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่า ร้อยละ ค่าเฉลี่ย สัดส่วนร้อยละ ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง หาความสัมพันธ์โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณใช้พยากรณ์ตัวแปรตามตัวหนึ่งซึ่งส่งผลมาจากตัวแปรต้น 2 ตัวแปรขึ้นไป

สรุปผลการวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้ พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา มีจำนวน 369 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.9 ซึ่งมีช่วงอายุ 25 – 30 ปี คือมีร้อยละ 36.6 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 53.1

2. ภาวะผู้นำโดยรวม พบว่าอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ก็พบว่าอยู่ในระดับสูงในทุกองค์ประกอบ

3. พนักงานมีระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ความต้องการแข่งขัน ก็พบว่าอยู่ในระดับสูงในทุกองค์ประกอบ

4. วัฒนธรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องความสามารถในการปรับตัว และการมุ่งเน้นพันธกิจ ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ยกเว้นองค์ประกอบด้านความสอดคล้องกันที่อยู่ในระดับปานกลาง

5. ภาวะผู้นำโดยรวม มีความสัมพันธ์ในทางบวก ($r=.45$) กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกๆองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา($r=.47$) ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ($r=.33$) การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ($r=.28$) การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ($r=.34$) การมีศีลธรรมในการประกอบการ ($r=.43$) และการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ($r=.37$) ต่างมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวม มีความสัมพันธ์ในทางบวก ($r=.44$) กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกๆองค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน($r=.37$) ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ($r=.41$) และความต้องการแข่งขัน($r=.26$) ต่างมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7. วัฒนธรรมองค์กรโดยรวม มีความสัมพันธ์ในทางบวก ($r=.78$) กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ทุกๆ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ($r=.59$) ความสอดคล้องกัน ($r=.68$) ความสามารถในการปรับตัว ($r=.68$) และการมุ่งเน้นพันธกิจ ($r=.65$) ต่างมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

8. ตัวแปรภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 62

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยภาวะผู้นำ พบว่า ระดับภาวะผู้นำทั้งโดยรวมและในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารได้ ดังนั้น ธนาคารควรรักษาระดับและส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำ โดยจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำเข้าไปในโปรแกรมการฝึกอบรมประจำปี โดยให้พนักงานทุกระดับเข้าร่วมฝึกอบรมตามโปรแกรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่งาน สามารถนำเทคนิคและวิธีที่เหมาะสมในรูปแบบต่างๆ มาใช้ประกอบการฝึกอบรมได้แก่ วิธีการบรรยาย และการอภิปราย วิธีการแสดงบทบาทสมมติ วิธีการเลียนแบบ การใช้โปรแกรมเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น พร้อมติดตามประเมินผลภายหลังฝึกอบรมและนำผลการประเมินมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีด้วย ทั้งนี้ควรจัดฝึกอบรมภาวะผู้นำในระดับพนักงานปฏิบัติการด้วยเพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการขึ้นเป็นผู้บังคับบัญชาในโอกาสข้างหน้า นอกจากนี้ยังสามารถนำหลักการและแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ธนาคาร เช่น ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงนำแบบวัดที่สร้างขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ มาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินพิจารณาสรรหาคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่งผู้บังคับบัญชาที่จะมาดำรงตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมมีมาตรฐาน

2. จากผลการวิจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทั้งโดยรวม และในแต่ละองค์ประกอบของพนักงานอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นเพื่อรักษาระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานให้อยู่ในระดับสูง และพัฒนาให้สูงขึ้น ธนาคารควรส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจทำได้โดยการให้ความรู้ความเข้าใจ โดยการฝึกอบรมเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การมอบอำนาจการตัดสินใจในงานและมีขอบเขตอำนาจเพิ่มมากขึ้น ควรมอบหมายงานที่ยากท้าทายความสามารถ เพื่อให้พนักงานพยายามผลักดันตนเองให้เรียนรู้เพิ่มมากขึ้น พนักงานจะเกิดความภาคภูมิใจเมื่อสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จเสร็จสมบูรณ์ เกิดความพึงพอใจในความพยายามของตนและยังจะสามารถค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตนเองได้ในที่สุด นอกจากนี้ควรมีกิจกรรมที่เกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย ระดับความคาดหวังและผลของการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มความสามารถ จนเกิดเป็นความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและองค์การอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เมื่อเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นกับพนักงานแล้วก็จะสามารถนำพาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปได้

3. จากผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง และในทุกองค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ความสามารถในการปรับตัว การมุ่งเน้นที่พันธกิจ ทั้งหมดอยู่ในระดับสูง ยกเว้นความสอดคล้องต้องกันอยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งยังสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนั้น ธนาคารควรให้ความสนใจในการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจทำได้โดย เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา เน้นให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องงานอย่างเปิดกว้าง สร้างความไว้วางใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่สามารถทำงานได้ดี สนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ โดยใช้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทนและจูงใจ อาจไม่ได้หมายถึงเรื่องเงินเท่านั้น แต่รวมไปถึงตำแหน่งหน้าที่ด้วย ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสนุกสนานต่อการเรียนรู้ มีกิจกรรมหลายๆอย่างที่ไม่ได้จำกัดอยู่แค่การฝึกอบรมเท่านั้น เช่น การสร้างสัมพันธ์ระหว่างพนักงานต่างหน่วยงานเพื่อแลกเปลี่ยนค่านิยมและสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำงานซึ่งกันและกัน จัดให้มีการฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือจัดเวทีเสวนาแสดงความคิดเห็น เป็นต้น ส่งผลให้พนักงานในองค์การเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ธนาคารควรนำหลักการและแนวคิด

วัฒนธรรมองค์การมาประกอบการพิจารณาสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีความเชื่อ ค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การทั้งในด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ความสอดคล้องกัน ความสามารถในการปรับตัว และการมุ่งเน้นที่พันธกิจ โดยพัฒนาการฝึกอบรม การปฐมนิเทศน์ แนวทางการปฏิบัติกับพนักงานใหม่ เพราะพนักงานใหม่จะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาทางสังคม เพื่อให้พนักงานได้มีแนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิด การตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นในหน่วยงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเอื้ออำนวยให้เกิดแนวทางในการพัฒนาและสร้างการเรียนรู้ในระดับองค์การต่อไปได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับกลุ่มประชากรของสถาบันการเงินอื่นๆ เพื่อจะได้นำผลการวิจัยที่ได้มาเปรียบเทียบกับกันและสามารถนำไปใช้งานทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น
2. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจนำวิธีการวิจัยแบบอื่นๆ เข้ามาใช้ร่วมกันในการเก็บข้อมูลนอกจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth-Interview) สัมภาษณ์พนักงาน ตลอดจนผู้บริหารในทุกระดับ เช่น สสำรวจ/แลกเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ความเข้าใจที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือการสังเกตพฤติกรรมของพนักงานเพื่อหาแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ รวมทั้งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
3. ศึกษาตัวแปรอื่นที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การสนับสนุนจากองค์การ (Organizational Support) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) การทำงานเป็นทีม (Team Working) การผูกมัดในองค์การ (Organization Commitment) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นต้น เพื่อพิจารณาตัวแปรอื่นๆ ที่อาจมีอิทธิพลช่วยสนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระยะยาวและต่อเนื่อง

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กรรณิกา ชลิตอาภรณ์. 2550. “นักการเงินแห่งปี” การเงินการธนาคาร (ธันวาคม 2550): 177-184.

กมลกานต์ เทพรานนท์. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน คุณลักษณะของผู้ประกอบการ และความสำเร็จในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กัลยาณี คำแดง. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. 2540. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เกียรติคุณ วรกุล. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติการ ของหัวหน้างานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชนกพรรณ ดิลกโกมล. 2546. วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ บริบทในบริษัท เบ็ตเทอร์ฟาร์มา จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชาครียา ศรีทอง. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทักษะต้องานบริการ กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เจี๊หวชาญ อาศุวัฒนกุล. 2531. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแนวทางใหม่. กรุงเทพมหานคร
โอเดียนสโตร์.

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิรินันท์. 2544. วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้.
กรุงเทพมหานคร: ชีระป้อมวรรณกรรม.

เดมศักดิ์ คทวานิช. 2546. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอเชียเพรส.

ธงชัย สันติวงษ์. 2538. องค์การ ทฤษฎีการออกแบบ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). 2549. รายงานประจำปี 2549. สำนักพิมพ์สยามเพรส
แมนเนจเม้นท์ จำกัด.

นาริรัตน์ นิลประดับ. 2547. บุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน
และพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่ง
ประเทศไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นิตย์ สัมมาพันธ์. 2546. Leadership ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.
กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิต.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2535. การวัดการประเมินผลการเรียนการสอน. พิมพ์ครั้งที่ 2.
นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.

บุบผา พวงมาลี. 2542. การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาล
รัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
พยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล. 2540. การเรียนรู้โดยการใช้ปฏิบัติ สู่บ้านใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

ปัญญา อัสกุลประดิษฐ์. 2544. การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์การภาครัฐ กับองค์การภาคเอกชน: กรณีศึกษาธนาคารออมสิน กับ บริษัทยูนิแคลไทยแลนด์ จำกัด. วิทยานิพนธ์พัฒนศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

ปัทมา จันทวิธ. 2544. ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปัทมา เอื้ออรรถการ. 2545. วัฒนธรรมองค์การ ทักษะคิต่อต้านบริการและความผูกพันต่อองค์การ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประสิทธิ์ ทองอุ่น. 2542. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. กรุงเทพมหานคร: เวิร์ดเวฟเอดดูเคชั่น.

ปวีณา ทับประยูร. 2547. ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อินเทล อินเตอร์ เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

ปานตา เพชรรัตน์. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้าบริษัท ไทยฟูจิซึรอกซ์ จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล. 2547. ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น

พื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก . วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. **จิตวิทยาการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซต.

พวงเพชร วัชรอยู่. 2537. **แรงจูงใจในการทำงาน.** กรุงเทพมหานคร: โอ เอส พริ้นเฮาส์.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. **วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ:
สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

พิมพ์ สงวนพงษ์. 2549. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ทักษะคิดต่อระบบ
คุณภาพ ISO 9000 และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อม ศึกษาเฉพาะกรณี: ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของสมาคมส่งเสริมการรับช่วง
การผลิตไทย.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. 2547. **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.** กันยายน-ธันวาคม: 24 (3).

มฤตยู แก้วกิริยา. 2546. **ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์การ กับ
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลเอกชน.** วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ
พยาบาล คณะแพทยศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ขงยุทธ เกษสาคร. 2545. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำรา
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ระพีพันธ์ ฉายวิล. 2545. **จิตวิทยาการศึกษา.** ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **ภาวะผู้นำ = Leadership.** กรุงเทพมหานคร: Diamond In
Business World.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2535. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ทัศนคติ กับการใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- _____. 2545 ก. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership).” วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 28: 31- 48.
- _____. 2547. รายงานการวิจัยเรื่อง โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. รายงานการวิจัยเสนอโครงการปริญญาโท จิตวิทยาอุตสาหกรรมภาคพิเศษ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- _____. 2548. รายงานการวิจัยประจำปีที่ 1 เรื่องการศึกษาภาวะผู้นำ และทิศทางการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย.
- _____. 2549. “ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไทย.” วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ปีที่ 32 : 1-12.
- _____. 2550. มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ลวิตรา ผิวงาม. 2548. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญ และฟันฝ่าอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรภัทร ภูเจริญ. 2549. เจาะลึกองค์กรเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพมหานคร: อริยชน จำกัด.

วรพร สอนเสริม. 2548. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิจารณ์ พานิช. 2545. องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. เอกสารประกอบการบรรยาย ในหลักสูตรการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน รุ่นที่ 1. สถาบันพระปกเกล้า สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว).

วีรุธ มามะศิรินันท์. 2548. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2540. “การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.” วารสารข้าราชการ 5(กันยายน-ตุลาคม): 16-48.

_____. 2544. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุคส์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2541. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.

ศิริพร ประโยค. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าระดับกลาง ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา: บริษัทรีท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศรีสุภา พิทักษ์. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจเทรดดิ้ง.

_____. 2546. การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจเทรดดิ้ง.

สมิต สัจฉกร. 2535. “การพัฒนาพนักงาน” เพิ่มผลผลิต 32 (กรกฎาคม-สิงหาคม): 19-22.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2545. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สิริพร ทองบุญเกื้อ. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้
ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

สุนทร วงษ์ไวยวรรณ. 2540. วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.

สุนทรินทร์ ธนโกสัย. 2538. มนุษยสัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2541. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร
การศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อารี เพชรผุด. 2537. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

อัปสรสุดา แก้วอ่อน. 2544. การศึกษาการรับรู้แบบภาวะผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ:
ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เซอร์คิทีอิเล็กทรอนิกส์อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อำนาจ วีระวนิช. 2547. **การจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ซีวี แอล การพิมพ์.

Arie P. de Geus. 1977. **The Living Company**. Harvard Business School Press.

Baron, R.A. 1998. **Psychology**. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon.

Bass, B.M. and B.J. Avolio. 1994. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. California: SAGE Publication Ltd.

Ceppetelli, E.B. 1995. "Building a Learning Organization beyond the Wall." **Journal of Nursing Administration** 25: 56-60.

Chang Su-Chao and Lee Ming-Shing. 2007. "A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employee's Job Satisfaction." **International Journal of the Learning Organization** 14: 155-185.

Cummings, T.G. and C.G. Worley. 2001. **Organization Development and Change**. 7th ed. Ohio: South Western /Thomson Learning.

Daft, R.L. 2001. **Organization Theory and Design**. Ohio: South-Western: College Publishing.

_____. 2002. **The Leadership Experience**. 2nd ed. Florida: Harcourt College Publishers.

Denison, D.R. 2000 . "Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change.?" **The International Handbook of Organizational Culture and Climate**. Chichester: John Wiley & Sons, 347-376.

_____. 2006. **Denison Organizational Culture Model**.

Available://www.effectivecultures.com/culture/product.html.

- Dixon, N.M. 1999. **The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively**. 2nd ed. England: Grower Publishing Limited.
- Eddie, W.L. and Danny C.K. 2001. "The Influence of job and career attitudes on Learning Motivation and Transfer." **Career Development International** 6: 20-27.
- Franken, R.E. 1994. **Human Motivation**. 3rd ed. Belmont: Wadsworth.
- Garrate, B. 1990. **An Old Idea that has Come of Age**. People Management: 1: 25-28.
- Garvin, D.A. 1993. **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review: July-August: 78-79.
- Griffin, R.W. 1996. **Management**. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Herman, H.J. 1970. "A Questionnaire Measure of Achievement Motivation." **Journal of Applied Psychology** 54: 353-363.
- Hofstede. 1991. **Culture and Organizations: Software of the Mind**. London: McGraw-Hill.
- _____. 1997. **Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values**. California: Sage Publications.
- _____. 1997. **Culture and Organization: Software of the Mind** (Online).
www.Greet-hofstede.com, March 17, 2008.
- Hellriegel, D.J. et al. 2002. **Management: A Competency Based Approach**. Canada: South-Western Thomas Learning.

Judith R.G. and associate. 1990. **Management and Organizational Behavior.**

Massachusetts: Allyn and Bacon.

Lam, Y.L. 2002. "Defining the effects of transformation Leadership on Organization Learning: a cross-culture comparison." **School Leadership and Management** 22: 439-452.

Loke, C.F. 2001. **Organization Behavior.** 7th ed. Boston: McGraw-Hill.

Lussier, R.N. 2003. **Human Relation in Organization. 6th ed. Applications and Skill Building.** New York: McGraw-Hill.

Manville, B. 2001. **Learning in the New Economy Leader to Leader** 1 (2): 45-46.

Marquardt, M.J. 1996. **Building the Learning Organization.** New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M.J. and Reynolds, A. 1994. **The Global Learning Organization.** New York: Irwin.

Martin, J. 2001. **Organization Behavior.** 2nd ed. London: Thomson Learning.

Mcanally, K. 1997. **A Study of the Facets of Organizational Culture which Support or Discourage the Creation of Learning Organization.** (CD-ROM) Abstract from: DAO Document File: Dissertation Abstract Item: 19727652.

McClelland, D.C. 1987. **Human Motivation.** Cambridge: Cambridge university press.

Newstrom, J and W. David. 2002. **Organization Behavior: Human Behavior at Work.** 11th ed. New York: McGraw-Hill.

- Osland, J., Kolb, D.A. and Rubin, I.M. 2001. **Organizational Behavior: An Experimental Approach**. 7th ed. New-Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Pedler, M. 1997. **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**. 2nd ed. London: The McGraw–Hill.
- Pedler, M., Burgoyne, J and Boydell, T. 1991. **The learning company: A Strategy for Sustainable Development**. London: McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. 1989. **Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications**. New York: Prentice-Hall International, Inc.
- Robins, S.P. 2001. **Organizational Behavior** . 9th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rokeach, M. 1970. **Beliefs Attitudes and Values**. San Francisco: Jossey Bass Inc.
- Rue L.W. and Byars L.L. 2003. **Management Skill and Application**. 5th ed. New York: McGraw–Hill.
- Sagie, A. et al. 1996. “The Structure and Strength of Achievement Motivation: A Cross-Culture Comparison.” **Journal of Organizational Behavior** 17: 431-444.
- Schein, E.H. 1992. **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P.M. 1990. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization**. New York: Doubleday.

_____. 1994. **The Fifth Discipline Field Book: Strategic and tools for Building a Learning Organization.** New York: Doubleday.

Spence J.T. and Helmreich R.L. 1983. **Achievement related motive and behavior.** San Francisco: W.H. Freeman.

Swee, C.G. 2002. "Managing Effective Knowledge Transfer: an Integrative Framework and some Practice Implication." **Journal of Knowledge Management** 6: 23-30.

Stamp, P.L. 1997. **Journal from Concept to practice: One Company's Experience with the Learning Organization.**, [CD-Rom] Abstract from: DAO Document File: Disserttracts Item: 19809583.

Yukl, G. 2002. **Leadership in Organizations.** 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Willem, S. 2000. "Knowledge Management in Resource-based Competitive Environments: a Roadmap for Building Learning Organization". **Journal of knowledge Management.** 4: 346-353.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง แบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบถูกผิดแต่อย่างใด ขอความกรุณาตอบคำถามตามความเป็นจริงและกรุณาตอบทุกข้อ ข้อมูลเหล่านี้จะใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ขอรับรองว่าคำตอบของท่านถือเป็นความลับและไม่มีผลต่อการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ ที่นี้

นางสาวสุรัชนี วรสุนทรารมณ
นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วเลือกตอบโดยทำเครื่องหมาย / หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. ปัจจุบันท่านอายุ _____ ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

4. อายุงานในธนาคาร _____ ปี

5. ตำแหน่งงาน

☐ ต่ำกว่าผู้จัดการทีม (พนง.ปฏิบัติการ)

☐ ตั้งแต่ผู้จัดการทีมขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ

ผู้ที่มีความสนใจแบบสอบถามภาวะผู้นำ โปรดกรุณาติดต่อ ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วเลือกตอบโดยทำเครื่องหมาย / หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง
ที่ตรงกับความจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย น้อยที่สุด	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย มากที่สุด
		1	2	3	4	5
1	ข้าพเจ้าทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
2	ข้าพเจ้ามีการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ					
3	ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นในการทำงาน					
4	ข้าพเจ้ามีความพยายามทำงานให้ดีที่สุดแม้จะไม่เป็นที่ชื่นชม					
5	ข้าพเจ้ามีความพอใจในการทำงาน					
6	ข้าพเจ้าชอบทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถ ให้ประสบความสำเร็จ					
7	ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจเมื่อทำงานได้ประสบ ความสำเร็จ					
8	ข้าพเจ้ามีความพอใจที่ทำงานได้ดีกว่าที่ผ่านมา					
9	ข้าพเจ้ามีความสุขที่ได้ปรับปรุงงาน					
10	ข้าพเจ้าพยายามทำงานแม้ไม่แน่ใจว่าจะทำสำเร็จ					
11	ข้าพเจ้าชอบทำงานในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน					
12	ข้าพเจ้าทำงานโดยการแข่งขันเปรียบเทียบกับตนเอง กับบุคคลอื่น เพื่อปรับปรุงให้ผลการทำงานดีขึ้น					
13	ข้าพเจ้าเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อต้องการ ทำงานแข่งขันกับคนอื่น					
14	ข้าพเจ้ามีความต้องการทำงานให้ดีกว่าผู้อื่น					

ตอนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วเลือกตอบ โดยทำเครื่องหมาย / หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง
ที่ตรงกับความจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย น้อยที่สุด	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย มากที่สุด
		1	2	3	4	5
1	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเรื่องงานได้อย่างมีอิสระ					
2	ลักษณะการทำงานในองค์กรมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม					
3	องค์กรส่งเสริมให้มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานในการทำงาน					
4	ท่านสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานได้อย่างกว้างขวาง					
5	องค์กรส่งเสริมให้ท่านมีทักษะในการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
6	ท่านมีความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร					
7	พนักงานในองค์กรยอมรับค่านิยมหลักร่วมกัน (Our Core Value)					
8	พนักงานในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียว					
9	พนักงานในองค์กรมีการประชุมหารือเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ต้องมีการตัดสินใจ					
10	พนักงานในองค์กรเข้าใจในเป้าหมายของการทำงานตรงกัน					
11	องค์กรส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานมีความร่วมมือกันในการทำงานให้เป็นไปได้ด้วยดี					
12	ท่านคิดว่าองค์กรกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย น้อยที่สุด	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย มากที่สุด
		1	2	3	4	5
13	ท่านคิดว่าองค์การมีการปรับเปลี่ยนทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมอยู่เสมอ					
14	ท่านคิดว่าองค์การเชื่อในความสามารถของพนักงานในการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน					
15	ท่านคิดว่าองค์การสามารถตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าและพนักงานอยู่เสมอ					
16	ท่านคิดว่าองค์การสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและพนักงานอยู่เสมอ					
17	ในองค์การมีการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่มีการคิดค้นผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้น					
18	พนักงานในองค์การสามารถเข้าใจถึงทิศทาง กลยุทธ์ เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนขององค์การ					
19	องค์การสามารถกำหนดแนวทาง วิธีการทำงานของพนักงานได้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การ					
20	ท่านมีความปรารถนาที่จะเห็นความสำเร็จขององค์การร่วมกัน					
21	พนักงานในองค์การรับรู้ค่านิยม วัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน					
22	พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามพันธกิจ (Mission) ขององค์การร่วมกัน					

ตอนที่ 5 ข้อคำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วเลือกตอบโดยทำเครื่องหมาย / หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง
ที่ตรงกับความจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ

ข้อ	ข้อความ	เป็นจริง น้อยที่สุด	เป็นจริง น้อย	เป็นจริง ปานกลาง	เป็นจริง มาก	เป็นจริง มากที่สุด
		1	2	3	4	5
1	องค์กรสนับสนุนพนักงานให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน					
2	พนักงานพึงสร้างนิสัยให้เป็นคนเรียนรู้ด้วยตนเอง					
3	พนักงานได้รับการฝึกอบรมและชี้แนะถึงวิธีการในการศึกษาเรียนรู้ในงาน					
4	องค์กรสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม					
5	ความสำเร็จของทีมคือความสำเร็จของพนักงานทุกคน					
6	พนักงานคิดแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ					
7	พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้กับการทำงาน					
8	ผู้บริหารชี้แนะให้พนักงานมีทัศนคติสอดคล้องกับองค์กร					
9	องค์กรสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อสามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถให้เกิดขึ้นทั่วทุกระดับในองค์กร					
10	พนักงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกันในการทำงาน					
11	พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นในการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร					

ข้อ	ข้อความ	เป็นจริง น้อย ที่สุด	เป็นจริง น้อย	เป็นจริง ปาน กลาง	เป็นจริง มาก	เป็นจริง มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
12	องค์กรมีการวางกลยุทธ์เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ในการทำงาน					
13	โครงสร้างองค์กรมีลักษณะไม่ซับซ้อน					
14	องค์กรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบงานตามความเหมาะสม					
15	หน่วยงานมักมอบหมายงานให้รับผิดชอบเพื่อสร้างความสามารถให้แก่พนักงาน					
16	พนักงานสามารถมีการเรียนรู้ร่วมกันได้ระหว่างหน่วยงาน					
17	องค์กรมีการกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดใหม่ๆในการทำงาน					
18	องค์กรจัดให้มีการอบรม สัมมนาแก่พนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ					
19	องค์กรให้การสนับสนุนโครงการต่างๆที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร					
20	องค์กรมีการนำข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุงงาน					
21	องค์กรมีการจัดทำระบบต่างๆเพื่อบันทึก จัดเก็บและสืบค้นความรู้ที่สำคัญๆไว้สำหรับผู้ที่มีความจำเป็นต้องใช้					
22	องค์กรแสวงหาข้อมูลและเครื่องมือใหม่ๆที่จะนำมาใช้ในการแบ่งปันความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่พนักงาน					
23	ระบบคอมพิวเตอร์ในองค์กรช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
24	องค์กรมีการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ					
25	องค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมเช่น Email, Homepage, ระบบ LAN ,Internet เป็นต้น					
26	องค์กรมีเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องสมุดรวมทั้งระบบMultimediaต่างๆและมีการจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้					

ภาคผนวก ข

ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถาม

ตารางผนวกที่ 1 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามของแบบทดสอบภาวะผู้นำ
โดยการหาค่าอำนาจจำแนก

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.43
2	.44
3	.45
4	.31
5	.49
6	.71
7	.69
8	.69
9	.71
10	.69
11	.81
12	.60
13	.80
14	.52
15	.63
16	.52
17	.35
18	.50
19	.58
20	.59

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
21	.74
22	.68
23	.62
24	.77
25	.74
26	.53
27	.50
28	.66
29	.74
30	.68

ค่าความเชื่อมั่น = .95

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามของแบบทดสอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
โดยการหาค่าอำนาจจำแนก

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.61
2	.63
3	.62
4	.39
5	.28
6	.52
7	.36
8	.47
9	.32
10	.55
11	.40
12	.41
13	.53
14	.53

ค่าความเชื่อมั่น = .83

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามของแบบทดสอบวัฒนธรรมองค์กร
โดยการหาค่าอำนาจจำแนก

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.55
2	.46
3	.63
4	.64
5	.51
6	.66
7	.56
8	.63
9	.73
10	.72
11	.65
12	.44
13	.39
14	.58
15	.54
16	.77
17	.47
18	.60
19	.64
20	.31
21	.70
22	.76

ค่าความเชื่อมั่น = .93

ตารางผนวกที่ 4 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามของแบบทดสอบการเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้โดยการหาค่าอำนาจจำแนก

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.56
2	.54
3	.74
4	.51
5	.42
6	.36
7	.43
8	.50
9	.65
10	.61
11	.67
12	.68
13	.75
14	.70
15	.63
16	.75
17	.67
18	.48
19	.62
20	.70

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
21	.62
22	.72
23	.62
24	.77
25	.71
26	.43

ค่าความเชื่อมั่น = .94