



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)

ปริญญา

รัฐศาสตร์

รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี)

Relationship between Organizational Climate and the Development towards
Learning Organization of Ek-Chai Distribution System Co., LTD (Tesco Lotus Minburi)

นามผู้วิจัย นางสาวอัจฉรา รักพงษ์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์สมเกียรติ วันทะนะ, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์นิตยา เงินประเสริฐศรี, ร.ม.)

หัวหน้าภาควิชา

(รองศาสตราจารย์วัชรินทร์ ชาบุญศิลป์, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กาญจนา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี)

Relationship between Organizational Climate and the Development towards Learning
Organization of Ek-Chai Distribution System Co., LTD (Tesco Lotus Minburi)

โดย

นางสาวอัจฉรา รักพงษ์

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปรัชญาศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)

พ.ศ. 2557

อัจฉรา รักพงษ์ 2557: ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รองศาสตราจารย์สมเกียรติ วันทะนะ, Ph.D. 140 หน้า

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) จำนวน 140 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการพรรณนาและการพิสูจน์สมมติฐานด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) อยู่ในระดับปานกลาง และการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขามินบุรี) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ทั้ง 9 ข้อ

ลายมือชื่อนิติ

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Atchara Rakpong 2014: Relationship between Organizational Climate and the Development towards Learning Organization of Ek-Chai Distribution System Co., Ltd. (Tesco Lotus Minburi). Master of Arts (Political Science), Major Field: Political Science, Department of Political Science and Public Administration. Thesis Advisor: Associate Professor Somkiat Wanthana, Ph.D. 140 pages.

The objective of this research was to find out the Relationship between organizational climate and the development towards learning organization of Ek-Chai Distribution System Co., Ltd. (Tesco Lotus Minburi). The sample of this study consisted of 140 personnel of Tesco Lotus Minburi. Data were collected by using questionnaires. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation, and Pearson's Correlation Coefficient. Statistical level of significance was set at .05

The research found out that the level of organizational climate and the level of development towards learning organization of Ek-Chai Distribution System Co., Ltd. (Tesco Lotus Minburi) were moderate. Hypothesis testing revealed that all an independent variables in the level of organization of climate had significant relationship with the level of development towards learning organization.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์ของรองศาสตราจารย์สมเกียรติ วันทะนะ
ประธานกรรมการที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์นิตยา เงินประเสริฐศรี กรรมการร่วม ที่ได้กรุณา
สละเวลาอันมีค่ายิ่ง ให้คำแนะนำและช่วยกรุณาให้แนวทางในการแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
จนมีความสมบูรณ์ครบถ้วน ซึ่งผู้วิจัยกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน และพนักงานเทศบาล
โลตัส สาขามีนบุรี ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือ ทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลที่เป็น
ประโยชน์ต่อการทำวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ สาขารัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์ ที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย ให้ความช่วยเหลือแนะนำใน
เรื่องการเรียน การวิจัย สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ญาติพี่น้องทุกคน ที่ได้ให้การ
ส่งเสริม สนับสนุน รวมถึงให้ความรักและกำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

อัจฉรา รักพงษ์

พฤษภาคม 2557

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	2
ประโยชน์ที่ได้รับ	2
นิยามศัพท์	3
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	19
ข้อมูลทั่วไปของบริษัทเอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส ประเทศไทย)	42
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	57
กรอบแนวคิดในการวิจัย	58
สมมติฐานในการวิจัย	59
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	60
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	60
การสุ่มตัวอย่าง	61
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	62
การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล	66
การวิเคราะห์ข้อมูล	66
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	66
ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	69
ผลการวิจัย	69
ข้อวิจารณ์	98
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	107
สรุปผลการวิจัย	107
ข้อเสนอแนะ	113
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	117
ภาคผนวก	123
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	124
ภาคผนวก ข แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	136
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	140

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	61
2	ตารางแผนการดำเนินงาน	68
3	จำนวน และร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง พนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขามีนบุรี)	70
4	จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศ องค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขามีนบุรี) รวมทุกด้านเรียงตามลำดับ	71
5	จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศ องค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขามีนบุรี) ด้านการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร	72
6	จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศ องค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขามีนบุรี) ด้านการติดต่อแบบสองทาง	73
7	จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศ องค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขามีนบุรี) ด้านการแบ่งปันปัญหา	74
8	จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศ องค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขามีนบุรี) ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	75

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
9	จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศ องค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้โลตัส สาขามีนบุรี) ด้านการให้การสนับสนุน	76
10	จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศ องค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้โลตัส สาขามีนบุรี) ด้านการให้ความสำคัญด้านการวัดประเมิผล	77
11	จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศ องค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้โลตัส สาขามีนบุรี) ด้านการให้การสนับสนุนจากผู้นำ	78
12	จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศ องค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้โลตัส สาขามีนบุรี) ด้านการพิจารณาองค์การเป็นระบบ	79
13	จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้โลตัส สาขามีนบุรี) รวมทุกด้านเรียงตามลำดับ	80
14	จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศ องค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้โลตัส สาขามีนบุรี) ด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การ	81
15	จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศ องค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้โลตัส สาขามีนบุรี) ด้านความเชื่อมั่นศักยภาพของคนในองค์การ	83

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
16	จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้โลตัส สาขามีนบุรี) ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม	84
17	จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้โลตัส สาขามีนบุรี) ด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์การ	85
18	จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้โลตัส สาขามีนบุรี) ด้านการจัดการความรู้ในองค์การ	86
19	จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้โลตัส สาขามีนบุรี) ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์การ	87
20	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขามีนบุรี)	89
21	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ด้านการถึงข้อมูลข่าวสารกับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขามีนบุรี)	90

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
22	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศสององค์การ ด้านการติดต่อแบบ 2 ทาง กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)	91
23	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศสององค์การ ด้านการแบ่งปันปัญหา กับ การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีส ทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)	92
24	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศสององค์การ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)	93
25	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศสององค์การ ด้านการให้การสนับสนุน กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)	94
26	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศสององค์การ ด้านการให้ความสำคัญ ด้านการวัดประเมิณผล กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ พนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขามีนบุรี)	95
27	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศสององค์การ ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)	96

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
28	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศสององค์การ ด้านการพิจารณาองค์การเป็นระบบ กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี)	97
29	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	113
ตารางผนวกที่		
1	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศสององค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ในภาพรวม	137
2	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ในภาพรวม	138

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	30
2	ระบบย่อยของพลวัตการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งความรู้	31
3	ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้	32
4	ระบบย่อยของการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	34
5	ระบบย่อยด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	36
6	ระบบย่อยของการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	37
7	ขั้นตอนในการจัดการกับความรู้	38
8	ระบบย่อยของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	39
9	กรอบแนวคิดในการวิจัย	58

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ในกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น องค์กรได้ปรับตัวจากองค์กรที่เน้นประสิทธิภาพไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Marquardt, 1996)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ มีการสนับสนุนกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ มีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และยึดคนเป็นศูนย์กลาง (Gephart *et al.*, 1996)

บรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) เป็นปัจจัยหนึ่งของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์กรหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนภายในองค์กร (Halpin, 1966)

ในงานวิจัยเรื่องนี้ต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย คีสมิตรีวิชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) เพราะบริษัทฯ เผชิญกับการแข่งขัน องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บรรยากาศองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ ดังนั้นงานวิจัยเรื่องนี้จึงได้เกิดขึ้นเพื่อค้นหาคำตอบดังกล่าว ซึ่งข้อค้นพบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเชิงเนื้อหา

1.1 ศึกษาบรรยากาศองค์กร ในด้านต่อไปนี้ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การติดต่อแบบ 2 ทาง การแบ่งปันปัญหา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การให้การสนับสนุน การให้ความสำคัญด้านการวัดประเมิณผล การสนับสนุนจากผู้นำ และการพิจารณาองค์กรเป็นระบบ

1.2 ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านต่อไปนี้ นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ความเชื่อมั่นศักยภาพของคนในองค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม การปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์กร การจัดการความรู้ในองค์กร และการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์กร

2. ขอบเขตเชิงประชากร เก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) จำนวน 140 คน

3. ขอบเขตเชิงเวลา ศึกษาในปี 2557

ประโยชน์ที่ได้รับ

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นิยามศัพท์

บรรยากาศองค์การ หมายถึง ระดับการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การว่าเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ในประเด็นต่อไปนี้

1. การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร หมายถึง ระดับการรับรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารทั้งหมดที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์การ โดยพนักงานจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านทาง การสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในแต่ละฝ่าย โดยการเข้าถึงหรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทำได้หลายหลายวิธี เช่น อาจใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลาง หรือสื่อสารทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)

2. การติดต่อแบบสองทาง หมายถึง ระดับการรับรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) เกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลโดยผ่านช่องทางหรือสื่อระหว่างผู้ส่งและผู้รับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งพนักงานในองค์การจะสามารถมีการสื่อสารที่ดีได้นั้น ต้องมีทัศนคติว่าการสื่อสารแบบสองทางเป็นการสื่อสารที่ดีกว่าสื่อสารแบบทางเดียว เพราะว่าการสื่อสารแบบสองทางนั้นเป็นการสื่อสารสื่อความหมายที่ผู้รับมีโอกาสตอบสนองมายังผู้ส่งได้ในทันที โดยที่ต่างฝ่ายต่างผลัดกันทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับในเวลาเดียวกัน เช่น การประชุม การคุยโทรศัพท์ การอภิปราย การบรรยาย และการสาธิต ซึ่งพนักงานในองค์การต้องมีความชัดเจนในการสื่อสาร การทำให้เกิดความชัดเจนคือการระมัดระวังในการเลือกภาษาหรือถ้อยคำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ ระบุผู้ที่เกี่ยวข้อง เวลา สถานที่ เหตุผลให้ชัดเจน มีความสมบูรณ์การติดต่อสื่อสารที่มีความสมบูรณ์ เป็นความพยายามทำให้การถ่ายทอดครบถ้วนตามที่ต้องการให้ผู้รับเข้าใจ มีความกะทัดรัด (Conciseness) เป็นรูปธรรม (Concreteness) คือการสื่อสารกันบนพื้นฐานของความเป็นจริง ง่ายต่อการเข้าใจ มีความถูกต้อง (Correctness) เป็นการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารที่เป็นจริงไม่บิดเบือน หรือขาดตกสูญหาย

3. การแบ่งปันปัญหา หมายถึง ระดับการรับรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) เกี่ยวกับปัญหาเมื่อเกิดขึ้นกับองค์การหรือหน่วยงานใด พนักงานจึงจำเป็นต้องแบ่งปันสาเหตุของปัญหาการทำงานเพื่อหาข้อมูลของปัญหาดังกล่าว มิเช่นนั้นอาจเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์การได้ ซึ่งส่วนใหญ่ปัญหาการทำงานในองค์การมีสาเหตุ

มาจาก 1. คน เช่นเกิดการแบ่งกลุ่ม มีอคติต่อกันหรือขาดความร่วมมือ 2. งาน เช่นงานไม่มีประสิทธิภาพ งานล่าช้ากว่ากำหนด 3. วิธีการทำงาน เช่น ขาดภาวะผู้นำ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร จากปัญหาดังกล่าวองค์กรควรจะลดระดับของปัญหาและให้พนักงานในองค์กรร่วมกันแบ่งปันปัญหา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ร่วมมือผลักดันให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

4. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง ระดับการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) เกี่ยวกับการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร โดยพนักงานทุกคนร่วมกันพัฒนา สรรค์หานวัตกรรมใหม่ๆ และถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันในองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง กระทั่งความรู้นั้นถูกผลักดันไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย

5. การให้การสนับสนุน หมายถึง ระดับการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) เกี่ยวกับระบบการบริหารงานในองค์กรที่พนักงานได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ ผลักดันจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการมีผู้สนับสนุน มีผู้ริเริ่มเห็นดีเห็นงามต่อความคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ เมื่อพนักงานสร้างแนวร่วมได้มากเท่าไร การเรียนรู้จะเกิดเร็วมากเท่านั้น พนักงานในทุกระดับจึงเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้นผู้ให้การสนับสนุนในทุกระดับต้องช่วยผลักดันให้พนักงานทุกคนกล้าคิดและแสดงออก ปกป้องให้กำลังใจผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จ และในขณะเดียวกันพนักงานทุกคนสามารถเป็นผู้นำในการทดลองความคิดใหม่ๆ และท้าทายแนวคิดเก่าๆ แต่ต้องอยู่ในกรอบของความเหมาะสมไม่ทำให้ระบบงานเสื่อมเสีย

6. การให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผล หมายถึง ระดับการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) เกี่ยวกับการให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผล โดยองค์กรต้องกำหนดนิยามของปัจจัยสำคัญ และวัดผลปัจจัยเหล่านั้น ซึ่งถือเป็นกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหนึ่ง อันประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ เช่น ควรมุ่งวัดปัจจัยภายในหรือภายนอก ควรกำหนดระดับความเฉพาะเจาะจงไว้ตรงไหน และควรใช้การวัดตามมาตรฐานหรือวัดตามความเหมาะสม โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบตัวเลขจะเห็นผลได้ชัดเจนที่สุด ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มุ่งวัดผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจมากกว่าผลจากการฝึกอบรม โดยมุ่งไปยังสิ่งที่สามารถวัดได้ชัดเจน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความรวดเร็วในการผลิตสินค้า และความสำเร็จในการรักษาคนที่มีความสามารถไว้กับองค์กร โดยองค์กรต้องมองถึงข้อมูลที่ผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และควร

ตรวจสอบระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริง เพื่อเอามาเป็นโอกาสในการเรียนรู้ปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

7. การสนับสนุนจากผู้นำ หมายถึง ระดับการรับรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) เกี่ยวกับระบบการบริหารงานในองค์กรที่พนักงานได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือ ผลักดันจากหัวหน้างาน/ผู้นำ โดยการสนับสนุนนั้นผู้นำควรที่รับบทบาทจากการควบคุม เพื่อมุ่งสู่การก่อเกิดและเอื้ออำนาจบางส่วนแก่พนักงาน ต้องเป็นผู้สั่งการให้น้อยลงคอยช่วยเหลือให้มากขึ้น เปลี่ยนบทบาทของตนเองจากผู้จัดการในการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผู้นำในการปฏิรูปองค์กรแบบใหม่ซึ่งก็คือผู้ซึ่งสามารถรับบทบาทใหม่ๆ ด้านการใช้ทักษะชนิดใหม่ๆ ที่เน้นการพัฒนาการเรียนรู้ และกระจายอำนาจ ดังนั้นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำในยุคนี้ คือ ต้องสนับสนุนพนักงานให้เรียนรู้ กระตุ้น จูงใจ ผลักดัน ช่วยเหลือ เป็นกันเอง อีกทั้งช่วยกำหนดทรัพยากรในการเรียนรู้ และร่วมลงมือในการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) ร่วมกับพนักงานหรือผู้ที่ผู้นำให้การสนับสนุน

8. การพิจารณาองค์กรเป็นระบบ หมายถึง ระดับการรับรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) เกี่ยวกับการคิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีองภาพรวมอย่างเป็นระบบ โดยระบบนั้นมีส่วนประกอบย่อยๆ ออกเป็นฝ่ายงานต่างๆ พนักงานจะไม่มองเฉพาะฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายพัฒนาองค์กร ฝ่ายขาย ฝ่ายวิศวกรรม หรือฝ่ายบัญชี ซึ่งพนักงานจะมองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเกิดจากองค์กร ไม่ใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น ปัญหาทุกอย่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันจนไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ซึ่งช่วยให้เกิดความคิดเพื่อพัฒนาองค์กรในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสานงานร่วมกับบุคคลอื่นให้เป็นไปตามกระบวนการ และระบบการบริหารงานภายใน สามารถแก้ปัญหาตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้มองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับระบบภายในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบโดยการเชื่อมโยงติดต่อกัน และสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ระดับการพัฒนาของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) เป็นองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนตนเองตามสภาพแวดล้อมปัจจุบัน มีการเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานในองค์กรเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ๆ ประกอบไปด้วย นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ความเชื่อมั่นศักยภาพของพนักงานใน

องค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม การปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์กร การจัดการความรู้ในองค์กร และการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์กร ในประเด็นต่อไปนี้

1. นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร หมายถึง ระดับการพัฒนาของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ที่เป็นองค์กรที่มีนโยบายที่ชัดเจนต่อการสนับสนุนทำให้ตนเองเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งมีนโยบายสนับสนุนให้พนักงานมีการ ขวนขวายแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มีการเก็บส่งสมข้อมูลและแลกเปลี่ยนความรู้ให้แกกัน และสามารถ นำความรู้ไปเผยแพร่และใช้สร้างประ โยชน์ได้ และพนักงานในองค์กรรับรู้และความเข้าใจใน นโยบายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ความเชื่อมั่นศักยภาพของคนในองค์กร หมายถึง ระดับการพัฒนาของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศด้านต่างๆ มี ศรัทธาในศักยภาพของตนเองว่ามีความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่ม มีความรอบรู้ และเปิดโอกาสให้ใ้ใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย

3. การทำงานร่วมกันเป็นทีม หมายถึง ระดับการพัฒนาของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ที่เป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมการเรียนรู้และทำงาน ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง มีการส่งผ่านความรู้แกกันและกันอย่างรวดเร็ว มีอิสระในการเรียนรู้ และทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความเคารพในการตัดสินใจของกันละกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การ ทำงานให้ทันกับยุคสมัยการเปลี่ยนแปลง และผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้มีโอกาสได้เรียนรู้การ ทำงานเป็นทีมร่วมกัน

4. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์กร หมายถึง ระดับการพัฒนาของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ที่เป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ การบริหารงาน โครงสร้างการบริหารงาน ภาพลักษณ์ขององค์กร รูปแบบการทำงานและบรรยากาศ ในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร

5. การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง ระดับการพัฒนาของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ที่เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญถึงวิธีการจัดหาความรู้จาก

แหล่งภายใน และภายนอกองค์กร นำมาจัดเก็บ และถ่ายโอนความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดแนวคิดต่างๆ นำมาใช้ในองค์กร

6. การประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์กร หมายถึง ระดับการพัฒนาของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ที่เป็นองค์กรที่จัดตั้งอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ ความรู้ในการทำงานและบริหารงานใหม่ๆ โดยสมาชิกในองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดังกล่าวได้



บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญในเรื่องต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
3. ข้อมูลทั่วไปของบริษัทเอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ได้เริ่มนำมาใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1930 และได้นำมาใช้อย่างแพร่หลายใน ค.ศ. 1960 โดยในระยะเริ่มแรกของการนำแนวคิดบรรยากาศองค์การมาใช้นั้นจะมีการใช้คำที่แตกต่างกันไป โดยใช้คำตามหน่วยงานและคุณลักษณะที่นักวิชาการได้ทำการศึกษาบรรยากาศองค์การ เช่น บรรยากาศของสังคม (Lewin, Lippitt and White, 1939) บรรยากาศของผู้นำ (Flieshman, 1953) บรรยากาศในธนาคาร (Argyris, 1958) และบรรยากาศในโรงเรียน (Halpin and Croft, 1963) จนกระทั่ง Litwin and Stringer (1968) ได้นำคำว่า บรรยากาศองค์การมาใช้ โดยให้ความหมายบรรยากาศองค์การไว้ว่า เป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ รางวัล ความอบอุ่น และการสนับสนุน

องค์การแต่ละองค์การย่อมมีบุคลิกหรือลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีความแตกต่างกัน โดยสิ่งเหล่านี้เป็นผลให้เกิดบรรยากาศองค์การ ความสำเร็จขององค์การส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับบรรยากาศองค์การ ที่ซึ่งมีส่วนในการสนับสนุนอย่างสำคัญที่จะทำให้องค์การเกิดประสิทธิผลหรือไม่ นอกจากนี้บรรยากาศองค์การยังมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

จากการตรวจเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ ซึ่งสามารถรวบรวมได้ดังนี้

Halpin (1966) ได้สรุปถึงบรรยากาศองค์การหมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างจากองค์การอื่นๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนภายในองค์การ

Steers (1979) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อองค์การที่พวกเขาสังกัดอยู่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมปทัสถาน ทศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งเป็นผลผลิตขององค์การ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพวกเขา

Brown and Moberg (1980) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของคุณลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกในองค์การ และคุณลักษณะดังกล่าวนี้ จะต้องบรรยายถึงสภาพองค์การ ซึ่งให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง เป็นคุณลักษณะที่คงทนอยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง เมื่อสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป และบรรยากาศขององค์การก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

Gibson (1991) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือกลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานรับรู้ได้ ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อมซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ ตัวแปรที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ ได้แก่

1. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ
2. กระบวนการที่ใช้ในองค์การ
3. การปฏิบัติงานในองค์การ
4. ความพอใจในงาน

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2545) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกที่มีต่อองค์การ ความรู้สึกนึกคิดดังกล่าวนี้สะท้อนถึงค่านิยม ทัศนคติ ปทัสถาน และพฤติกรรมองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมหรือความรู้สึกนึกคิดของเขา

จากนิยามความหมายที่กล่าวมาข้างต้น นำมาสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์การในด้านต่างๆ ซึ่งสมาชิกในองค์การสามารถรับรู้ เข้าใจ และรู้สึกได้ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม คุณลักษณะต่างๆ นี้ เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพการณ์ซึ่งจะมีผลต่อความรู้สึก ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และการปฏิบัติงานของคนภายในองค์การ ฉะนั้นบรรยากาศองค์การที่ดีจะต้องทำให้สมาชิกในองค์การมีความเข้าใจ ในโครงสร้างองค์การและยอมรับได้ สรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึงการรับรู้และแปลข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมออกมาเป็นสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีความหมายหรือเรารู้จัก ซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกในองค์การ เพราะบรรยากาศที่ดีทำให้สมาชิกมีการรับรู้เข้าใจ ความรู้สึก ซึ่งมีลักษณะต่างๆ คือ โครงสร้างการทำงาน ความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสาร ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาถึงความสำคัญของบรรยากาศขององค์การในลำดับต่อไป

รูปแบบของบรรยากาศองค์กร

จากการตรวจเอกสาร มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงรูปแบบของบรรยากาศองค์กรซึ่งสามารถรวบรวมได้ ดังนี้

Helpin (1966) ได้แบ่งบรรยากาศองค์กรออกเป็น 5 แบบ ด้วยกันดังนี้

1. แบบเปิด (Opened Climate) องค์กรที่มีบรรยากาศแบบเปิดจะมีผู้บริหารที่มีความเหมาะสมทั้งในบุคลิกภาพ และบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้บังคับบัญชา ตั้งใจทำงาน ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา คอยดูแลให้คำแนะนำแก่สมาชิกขององค์กร ซึ่งผู้บริหารแบบนี้จะไม่เน้นผลงานมากนัก แต่จะใช้วิธีการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจสูงขึ้น

2. แบบอิสระ (Autonomous Climate) ผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในองค์กรที่มีบรรยากาศอิสระจะทำงานอย่างเต็มที่ ขวัญในการทำงานของสมาชิกสูง มีการทำงานเป็นแนวทางให้สมาชิกดูเป็นตัวอย่าง เปิดโอกาสให้สมาชิกองค์กรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามความสามารถ ไม่เน้นผลงาน การช่วยเหลือของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

3. แบบควบคุม (Control Climate) องค์กรแบบนี้ผู้บริหารจะเน้นเรื่องงานเป็นหลักโดยสมาชิกทุกคนจะต้องทำงานอย่างตั้งใจ การวางแผนบริหารงานและกฎระเบียบต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ความสัมพันธ์จะอยู่ในรูปแบบเป็นทางการ และจะเน้นผลงานเป็นสำคัญโดยการควบคุมอย่างใกล้ชิด

4. แบบสนิทสนม (Familiar Climate) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองมาก แต่สมาชิกกลับให้ความร่วมมือในการทำงานน้อย ชอบหลีกเลี่ยงงาน เน้นในเรื่องกฎเกณฑ์ต่าง ๆ โดยไม่เน้นผลงาน ความสัมพันธ์มีลักษณะเป็นไปแบบครอบครัว ขาดการกระตุ้นหรือจูงใจให้สมาชิกทำงาน

5. แบบรวมอำนาจ (Paternal Climate) องค์กรแบบนี้ ผู้บริหารขาดความสามารถในการควบคุม ตลอดจนการติดต่อสัมพันธ์กับสมาชิกมีน้อย สมาชิกมักโยกย้ายบ่อยครั้งและไม่ได้รับความพึงพอใจ ผู้บังคับบัญชาใช้กฎระเบียบในการบริหารงานอย่างเคร่งครัด ทำให้ขาดการประสานงานกัน ไม่มีความคล่องตัวในการทำงาน

Litwin and Stringer (1968) ได้เสนอบรรยากาศขององค์กร 4 รูปแบบ ดังนี้

1. บรรยากาศที่เน้นอำนาจใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) หมายถึงมีการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารส่วนผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและมาตรฐานของงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและความพอใจในระดับต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิตในการทำงานลดลง

2. บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง (Afflictive Climate) หมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไม่อยู่ในกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดจนเกินไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และมีทัศนคติทางบวกต่อเพื่อนร่วมงานในระดับสูง อย่างไรก็ตามลักษณะเช่นนี้ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงานในระดับปานกลางเท่านั้น

3. บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน (Achievement Oriented Climate) โดยการที่ถือเอาเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และมีระดับความต้องการทำให้งานสำเร็จในระดับสูง รวมทั้งมีผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง

4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Climate) ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย คนในองค์กรให้ความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันและผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ บรรยากาศขององค์กรเช่นนี้จะส่งผลดีต่อองค์กรในการช่วยลดอัตราการออกจากงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ลดต้นทุนการผลิตลงรวมทั้งช่วยลดเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย

Brown and Moberg (1980) ได้เสนอบรรยากาศขององค์กรไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. องค์กรที่มีบรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Power-Oriented Climate) โดยมีโครงสร้างทางอำนาจที่เห็นเด่นชัด และผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งความสัมพันธ์ของคนในองค์กรจะเป็นลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องฟังพาและเอาใจผู้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันก็มีการแข่งขันในระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับสูง

2. องค์กรที่มีบรรยากาศที่เน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท (Role-Oriented Climate) ซึ่งจะเน้นย้ำในกฎเกณฑ์ และระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด บรรยากาศขององค์กรแบบนี้พัฒนามาจากลักษณะบรรยากาศแบบแรก กล่าวคือ บรรยากาศขององค์กรแบบแรกจะปล่อยให้สมาชิกมีการแบ่งปันซึ่งผลประโยชน์อย่างเต็มที่ แต่องค์กรที่มีบรรยากาศเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท จะควบคุมการแข่งขัน และความขัดแย้งอยู่ในกฎเกณฑ์และระเบียบ ซึ่งเน้นความมั่นคงเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ หากองค์กรใดมีบรรยากาศเช่นนี้ ย่อมเป็นการยากที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ได้

3. องค์กรที่มีบรรยากาศเน้นการทำงาน (Task-Oriented Climate) ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก การตัดสินใจหรือประเมินผลการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรมักจะพิจารณาว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การใช้อำนาจหน้าที่จะเกิดความชอบธรรมก็ต่อเมื่อใช้อำนาจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หากคนที่ทำงานในบรรยากาศองค์กรลักษณะนี้ ไม่มีความรู้หรือทักษะที่องค์กรต้องการแล้ว องค์กรจะหาคนมาแทนที่โดยทันที

4. องค์กรที่มีบรรยากาศเน้นความสำคัญของคน (People-Oriented Climate) โดยองค์กรเกิดขึ้น เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในองค์กร มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งบรรยากาศขององค์กรที่ดีจะส่งผลให้สมาชิกมีการทำงานที่ดียิ่งขึ้น สิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีเหมาะแก่การทำงาน ได้แก่ การมีการบังคับบัญชาที่ดี การที่สมาชิกในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี รวมทั้งการที่องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคม และทางจิตใจที่ดีเพียงพอที่จะสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีได้ (นิภา แก้วศรีงาม, 2532)

Newell (1978) พบว่า บรรยากาศโดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศแบบปิด มีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อย ตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิด ซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่ม มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก

Steers and Porter (1979) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศขององค์กรว่าเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาขององค์กร วิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของคน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งจะไม่ต้องสมมุติหากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์กร (Internal Environment) ซึ่งเขาเรียกว่าบรรยากาศขององค์กรที่มีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคน

Brown and Moberg (1980) สรุปว่า บรรยากาศขององค์กรนั้นนอกจากช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรแล้ว ยังเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดี และความพึงพอใจที่จะอยู่กับองค์กรของสมาชิกด้วย ดังนั้น หากต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์กรแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2525) บรรยากาศขององค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเนื่องจากคนที่ทำงานในองค์กรไม่ได้ทำงานอยู่ในความว่างเปล่า แต่การทำงานของพวกเขาอยู่ภายใต้การกำกับควบคุม ของบางสิ่งบางอย่าง ตั้งแต่แบบของความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของเขา ความไม่ยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร กฎระเบียบขององค์กร ตลอดจนสิ่งต่างๆภายในองค์กรที่มองไม่เห็นหรือจับต้องไม่ได้ แต่รู้สึกและรับรู้ได้ ความรู้สึกที่เกิดจากความนึกคิดเอาเองของเขาถึงสิ่งต่างๆในองค์กรนี้ คือบรรยากาศขององค์กร ซึ่งบรรยากาศขององค์กรนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ ประการแรก บรรยากาศขององค์กรบางอย่าง ทำให้ผลการปฏิบัติงานของเขาอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่น ๆ ประการที่สอง ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กรของพวกเขา หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานของพวกเขาเองภายในองค์กร และประการที่สาม ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์กร ปรากฏว่ามีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานและความพอใจของบุคคลในองค์กร

เสนาะ ดิยาวี (2535) เห็นว่าผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องรู้จักความสำคัญของบรรยากาศและต้องไม่ละเลยในการก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน คือ

1. บรรยากาศในการทำงานจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นไม่ใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ
2. บรรยากาศในองค์กรมีผลกระทบต่อทุกคน

3. การกระทำของผู้บริหารมีผลต่อบรรยากาศในองค์กรไม่ว่าจะมองเห็นหรือไม่ก็ตาม

โดยสรุป จะเห็นว่าบรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญ ซึ่งส่งผลถึงทัศนคติ พฤติกรรมและความพึงพอใจในการทำงาน หากผู้ปฏิบัติงานพอใจในบรรยากาศขององค์กรที่ตนทำงานอยู่จะรู้สึกพอใจที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มความสามารถ ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งบรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหาร รวมถึงสมาชิกในแต่ละองค์กรนั้นอีกด้วย

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร

การศึกษาบรรยากาศขององค์กร เป็นการศึกษาที่มองภาพรวม แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นเพื่อให้มีความชัดเจนผู้ศึกษามีข้อเสนอ แนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กร ซึ่งนักวิชาการเรียกกันว่า มิติของบรรยากาศขององค์กร (Dimension of Organizational Climate) มาใช้สำหรับเป็นแนวทางในการวัดลักษณะของบรรยากาศขององค์กร ซึ่งก็คือ การนำบรรยากาศขององค์กรมาสร้างเป็นกรอบที่ชัดเจน ด้วยการกำหนดเป็นประเด็นหรือเป็นหัวข้อย่อยๆ ซึ่งมีมิติบรรยากาศขององค์กรได้มีผู้ให้คำอธิบายหรือให้คำจำกัดความไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

Litwin and Stringer (1968) ได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดบรรยากาศขององค์กรขึ้น โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ Revised of Improved Climate Questionnaire (Form B) ซึ่งได้กำหนดมิติของบรรยากาศองค์กรไว้ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ขั้นตอนในการดำเนินงานที่มากมาย การถือตามระเบียบจนเกินไป และการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

2. ความทำทายเป็นความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Emphasis Individual Responsibility) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับความเข้าใจทางด้านการทำทายเป็นงาน ความสำเร็จของงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ไม่จำเป็นต้องคอยตรวจสอบการตัดสินใจในทุก ๆ เรื่องเมื่อบุคลากรมีงานที่จะปฏิบัติ ก็จะดำเนินการด้วยความรู้สึกรับผิดชอบในงาน

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึง เป็นการรับรู้ถึงการให้ความสำคัญทางด้านส่งเสริมสำหรับการปฏิบัติงานแทนที่จะเป็นการลงโทษ ความอบอุ่น และการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์กรจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวกับงานลงได้

4. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment, Approval and Disapproval) หมายถึง การรับรู้ทางด้านการให้รางวัลและการลงโทษภายในสถานการณ์ของการทำงาน โดยการจัดการรางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษนั้น ย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของพนักงานทางด้านความสำเร็จ และความผูกพันไว้ และจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของพนักงานได้

5. ความขัดแย้งและการยินยอมให้มีความขัดแย้ง (Conflict and Tolerance for Conflict) หมายถึง การรับรู้ว่าผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต้องการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร และบุคคลในองค์กร เน้นการแก้ปัญหามากกว่าการไม่สนใจปัญหา

6. มาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง (Performance Standards and Expectations) หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญของเป้าหมาย ซึ่งกำหนดไว้ในลักษณะที่ชัดเจน และไม่คลุมเครือ มาตรฐานของการปฏิบัติงานเน้นการทำงานตามเป้าหมายขององค์กร บุคคลตลอดจนกลุ่มบุคคล

7. ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร และการจงรักภักดีต่อกลุ่ม (Organizational Identity and Group Loyalty) หมายถึง การรับรู้ถึงการเป็นมิตร ความอบอุ่นและการสนับสนุนซึ่งกันและกันของพนักงาน รวมทั้งความภาคภูมิใจของพนักงานในการปฏิบัติงานในองค์กร

8. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารทางการยอมรับความเสี่ยง รวมทั้งการทำทายนางาน และองค์กร โดยเน้นที่จะพิจารณาทางเลือกที่เสี่ยง เป็นการเสี่ยงที่จะช่วยให้ได้ทางเลือกที่ดีในการดำเนินงาน

สุพัตรา เพชรมณี และ เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2528) ได้สำรวจด้านต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์การจากทัศนคติของนักวิชาการ และได้แบ่งด้านหรือตัวแปรย่อยออกเป็น 19 ด้านด้วยกัน ซึ่งได้แก่

1. โครงสร้างการทำงาน (Task Structure) หมายถึง เป้าหมาย นโยบาย วิธีการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการกำหนดขึ้นมาอย่างชัดเจน
2. รางวัลตอบแทน (Reward System) หมายถึง ระบบการให้รางวัลตอบแทน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน ต้องมีความยุติธรรมเพียงพอต่อการพัฒนาคน
3. การรวมอำนาจ (Centralization of Authority) หมายถึง การตัดสินใจที่การรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง
4. การสนับสนุนให้พนักงานมีการอบรมและพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึง การที่องค์การมีนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรม และการพัฒนาแก่สมาชิกในองค์การ
5. ความมั่นคงและการเสี่ยง (Security Versus Risk) หมายถึง การที่องค์การเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่มีผลกระทบต่อความมั่นคงในการทำงาน
6. การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ (Tolerance of Conflict) หมายถึง ระดับความขัดแย้งในองค์การสามารถเปิดเผยได้ หรือเป็นเรื่องปกติธรรมดา
7. การรับรู้ในผลงาน (Recognition) หมายถึง มีการรับรู้และยกย่องในผลงานที่ดีเด่นของพนักงาน
8. ขวัญในการทำงาน (Morale) หมายถึง ความรู้สึกที่เห็นว่าองค์การมีสภาพที่น่าอยู่น่าทำงาน
9. ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง องค์การมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่

10. ความรู้สึกที่ต้องการให้องค์การประสบผลสำเร็จ (Motivation to Achieve) หมายถึง พนักงานมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์
11. ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง ระดับที่พนักงานมีความเป็นอิสระในการทำงานหรือตัดสินใจ
12. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึง ระดับที่ผู้บังคับบัญชาได้สร้างความอบอุ่น และสนับสนุนการทำงานให้กับพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา
13. อุปสรรค (Hindrances) หมายถึง ระดับที่องค์กรมีอุปสรรคในการทำงาน
14. ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Esprit) หมายถึง ระดับที่พนักงานในองค์กรมีความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
15. การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย (Openness of Communication) หมายถึง ระดับที่การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีการเปิดเผยซึ่งกันและกัน
16. การแบ่งชั้นต่างๆ ในองค์กร (Stratification) หมายถึง การแบ่งชั้นของสายการบังคับบัญชาในองค์กร
17. การใช้ข้อมูลเพื่อการควบคุม (Use of Control Data) หมายถึง ระดับข้อมูลรายงานต่างๆ ถูกนำมาใช้ในการควบคุมผู้ปฏิบัติงาน
18. ความแตกต่างภายในองค์กร (Heterogeneity) หมายถึง ระดับที่ค่านิยม ทักษะ หรือความต้องการของพนักงานภายในองค์กรมีความแตกต่างกัน
19. สภาพของวุฒิภาวะ (Maturity) หมายถึง ระดับที่พนักงานภายในองค์กรมีความรับผิดชอบ มีสำนึก หรือวุฒิภาวะในการทำงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป

ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

วิระวัฒน์ ปณิตามัย (2540) ได้ศึกษาประวัติแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้พอสรุปโดยสังเขปได้ว่า ที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีผลงานเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT (Massachusetts Institute of Technology) ในปี ค.ศ. 1987 ในหนังสือชื่อ Organizational Learning: A Theory of Action Perspective) ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยในระยะเริ่มแรกในหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจมุ่งหมายถึง การเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร

ส่วนคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้เกิดขึ้นครั้งแรก ในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกาและในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษในปีค.ศ. 1988 ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับก็คือ Peter Senge ศาสตราจารย์ MIT ผู้ก่อตั้ง Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational Learning ในปีค.ศ. 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ และเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลงานที่เป็นหนังสือที่นิยมอ่านกัน คือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ในปีค.ศ. 1990 ซึ่ง Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organizational Learning และเพื่อเป็นการถ่ายโอนแนวคิดสู่การปฏิบัติ Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) ให้แก่บริษัท องค์กรชั้นนำต่างๆ ณ Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology ในปีค.ศ. 1994 Senge และคณะ ได้ออกหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline: Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ ต่อมาในปีค.ศ. 1999 Senge และคณะ ได้ออกหนังสือเล่มที่ 3 ชื่อ The Dance of Change ซึ่งพยายาม

ตอกย้ำว่า แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์การ ด้วยการคิดริเริ่ม การปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง และความกล้าที่จะออกแบบ คิดใหม่อย่างมีกลยุทธ์โดย เขาเน้นว่าการปรับเปลี่ยนที่ดีนั้น เริ่มจากการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งซึ่งมิใช่จากการทำมากเป็นสำคัญ

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่แสดงถึง ความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาส เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ (Generative Learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อว่า “คนยังเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป” และองค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด (Senge, 1990)

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายของคำว่า “ องค์การแห่งการเรียนรู้ ” นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ ให้คำจำกัดความ และความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลายความหมายในแง่มุมที่แตกต่าง กันออกไป ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำเสนอ ดังนี้

Senge (1990) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่บุคลากรใน องค์การนั้น มุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการเป็นที่ซึ่งมีสิ่ง ใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตรูปแบบทางความคิดเป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ใหม่ๆ ได้อย่างอิสระและเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ ร่วมกัน ซึ่งเป็นการมององค์การในระดับกว้างไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าจะต้องเป็นสถานที่ทำงานด้าน ธุรกิจเท่านั้น และเน้นที่ผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์การเป็นแหล่งของการเรียนรู้ แล้วก็ไม่ได้อาศัย หลักประกันว่าองค์การจะเกิดการเรียนรู้เสมอไป หากองค์การไม่สามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จของ บุคคลเข้ากับผลสำเร็จขององค์การ โดยส่วนรวมได้

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1991) ให้ความเห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การ ที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกๆ คน (สมาชิก หมายถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของผู้ จัดหา วัตถุดิบ คู่แข่งในบางกรณี และผู้ที่อยู่ในละแวกใกล้เคียงซึ่งรวมทั้งชุมชน และ สภาพแวดล้อม) และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่องโดยต้องสร้าง บรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึง ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

Kim (1993) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้างการสรรหา การถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้ และความรู้ใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา

Dixon (1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นความตั้งใจที่จะใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์การเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การไปในทิศทางที่ตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ

Marquardt and Reynolds (1994) มีความเชื่อว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ช่วยให้องค์การเกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาด และความสำเ็จ เป็นผลให้องค์การรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Marquardt (1996) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

จากความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ดังได้กล่าวมาข้างต้น อาจกล่าวได้โดยสรุปว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์การที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองตามสภาพแวดล้อม ปัจจุบัน มีการเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในองค์การ เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะรักการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม ให้คนในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่ได้อย่างมั่นคงและได้เปรียบทางการแข่งขันท่ามกลางกระแสที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1991) กล่าวถึง ลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร (Learning Approach to strategy)

1.2 สร้างนโยบายขององค์กร โดยยึดถือการมีส่วนร่วม (Participate policy making)

2. ด้านการมองภายในองค์กร (looking in)

2.1 มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร (Information)

2.2 มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative accounting and control)

2.3 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน (Internal Exchange)

3. ด้านโครงสร้าง (Structure) มีโครงสร้างที่สั้นและกระชับและมีการกระจายอำนาจมากขึ้น (Enable Structure)

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environment Scanner)

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Climate)

5.2 สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง (Self-Development for all)

นอกจากนี้ Marquardt and Reynolds (1994) ยังได้ระบุอีกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันจะต้องประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณานำหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน (Job Description) ในตำแหน่งที่มีความยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจจะต้องใช้ความสามารถสมรรถนะ (Competencies) แทน Job Description และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน (Cross Function Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตามซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self - Awareness) การไตร่ตรอง (Self - Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน เช่น มีหลักสูตรการอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง คุกกี้ที่เคี้ยว และศูนย์ข้อมูล ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน และยังคงมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจ และการเงินจากองค์กรอย่างจริงจังด้วย

3. การเพิ่มอำนาจปฏิบัติและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกต้องพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ตรวจสอบคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม องค์กรต้องเฝ้าระวังให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงมีการวาดภาพ (Scanning) เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) วิธีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างจากข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกลและแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายใน และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วไปทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และการฝึกอบรมการจำลองเกม (Simulation Games) เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับเป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นสู่คุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกย่องการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเกือบทุกอย่างกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ

สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคล และองค์การ

10. การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) เป็นการตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใจเพียง การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขัน และการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์การอยู่รอด และเจริญเติบโต

11. มิวสิชั่น (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์การ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Value) และความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994) ดังจะเห็นได้อีกว่ารากฐานของการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้คือการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับทีมงาน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ ถ้าองค์การปราศจากพนักงานที่ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองแล้ว ก็เป็นการยากที่องค์การจะก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้การเรียนรู้ในระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเกิดจากแรงจูงใจภายใน (Internal Motivator) ของบุคคลแล้วองค์การต้องเอื้ออำนวยความสะดวกสนับสนุน และกระตุ้นให้คนทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ดังเช่นองค์ประกอบต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว

จากลักษณะทั้ง 11 ประการ ที่กล่าวข้างต้น Marquardt and Reynolds (1994) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์การได้ เพื่อให้เห็นภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. เล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. สร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ และการคาดคะเน
3. สามารถที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี

4. สนับสนุนพนักงานในระดับล่างสุด มีความสามารถตอบสนองถึงความคืบหน้า อุปสรรคของงานได้
5. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้กำหนดการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร
6. สร้างนวัตกรรมที่เอื้อต่อการให้แรงเสริม และมีการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
7. มีมุมมองในภาพรวมและเข้าใจระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
9. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานแก่สมาชิกทุกคนในองค์กร
10. มีผู้ที่จะเป็นแบบอย่างให้กับสมาชิกในองค์กร เกี่ยวกับการกล้าคิด กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลองทำ
11. มีระบบที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้นั้นในการดำเนินธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า และผู้ให้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนของพนักงานเข้ากับการพัฒนาขององค์กร โดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้านเทคโนโลยี
16. สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน

17. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์
18. คัดค้านแนวทางปฏิบัติที่ส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้า
19. ให้ความสำคัญกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจัดตั้งโครงสร้างรองรับ
20. สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างทั่วถึงภายในองค์กร
21. เน้นการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. ใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆส่วน
24. ใช้ระบบการสำรวจ และประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มององค์กรว่าเป็นองคาพยพ (Organism) ที่เรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่า เป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

Gephart, Marsick, Buren, and Spiro (1996) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบด้วย ลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร ทุกคนร่วมกันเรียนรู้ และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป
2. มีการสร้างองค์ความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที

3. สนับสนุนกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิถีคิดใหม่ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ อภิปรายกันอย่างเปิดเผย และทั่วถึง

4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนเป็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการไต่ถามวัดกับความคิดที่สร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุง และปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุขของสมาชิก มีส่วนให้องค์กรได้รับการพัฒนาไปด้วย

จากแนวคิดเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ดังที่ได้เสนอมานี้ข้างต้นนั้น พบว่า ภาพรวมของในแต่ละแนวคิดนั้นมีลักษณะไปในทิศทางเดียวกัน แต่อาจจะมีความแตกต่างกันไปบ้างในส่วน of กระบวนการ (Process) ที่จะไปถึง กระนั้นก็ตามองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้อธิบายไว้ไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัวด้วยเหตุนี้เององค์กรแต่ละแห่งจึงต้องนำแนวคิดทั้งหลายเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทต่างๆขององค์กร

ปัจจัยสนับสนุนต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

Nivis, DeBella, and Gould (1995) ระบุว่าในการสร้างระบบการเรียนรู้ขององค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยสนับสนุนที่มีผลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

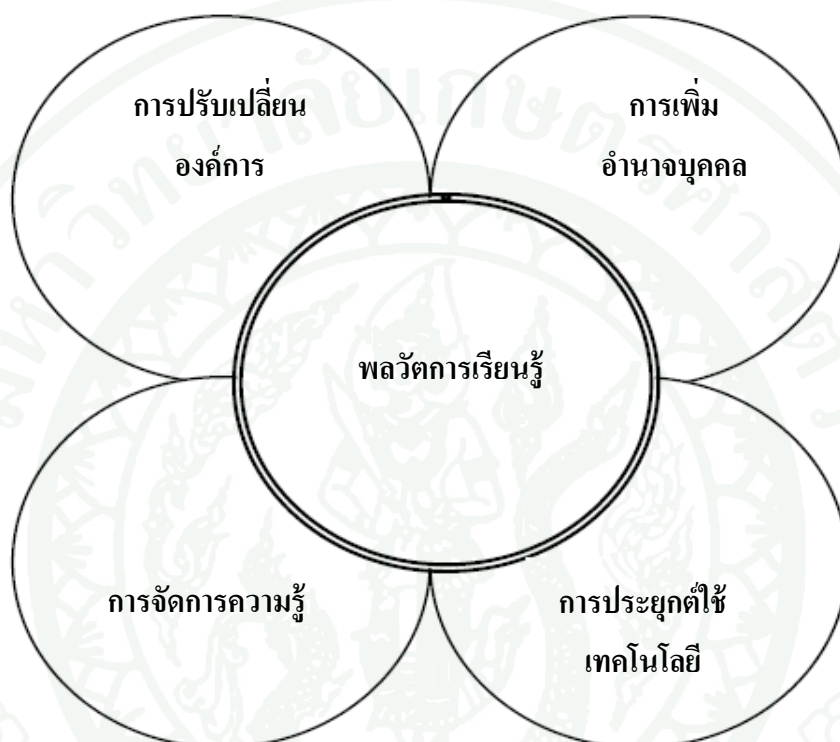
1. การสำรวจสภาพแวดล้อมว่ามีความเข้าใจภาวะแวดล้อมรอบตัวดีแค่ไหนมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขการปฏิบัติงานนอกหน่วยงานมากน้อยเพียงใด

2. ความแตกต่างด้านการปฏิบัติ หากเกิดความแตกต่างระหว่างผลที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้นจริงแล้วมีการเรียนรู้หรือไม่ ทั้งการเรียนรู้จากความล้มเหลวจากการทดลองหรือสร้างทักษะใหม่ๆ

3. การให้ความสำคัญด้านการวัดการประเมิน หาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงเป็นตัวเลข ซึ่งวัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ได้เทียบกับมาตรฐานเทียบกับความต้องการของผู้รับบริการภายใน และภายนอกองค์กร
4. การให้ริเริ่มฝึกทดลอง องค์กรให้ความสำคัญกับการฝึกทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องหรือไม่ เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ ยอมรับต่อการล้มเหลวและให้โอกาสเรียนรู้
5. บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส สามารถเข้าถึงข้อมูล เป็นการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางโดยทั่วถึงภายในองค์กร แบ่งปันให้รับรู้เกี่ยวกับปัญหา ข้อผิดพลาดบทเรียนที่ได้รับ ไม่ปิดบังอำพราง
6. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่คิดว่าความรู้หยุดแค่การได้ปริญญาบัตร ทุกระดับชั้นในองค์กรเชื่อมั่นต่อการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้มีการใฝ่รู้ และค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง
7. ความหลากหลายของการปฏิบัติ ให้นิยามสมรรถนะที่พึงประสงค์ด้วยวิธีขั้นตอน และกระบวนการที่หลากหลาย นำมาซึ่งการได้เรียนรู้ พนักงานมีส่วนร่วมในการให้ความเห็น
8. การมีผู้สนับสนุน โดยมีผู้ริเริ่มเห็นดีเห็นงามต่อความคิด และวิธีการใหม่ๆ ในทุกระดับของพนักงาน ยิ่งสร้างแนวร่วมได้มากเท่าใด การเรียนรู้ก็จะเกิดได้รวดเร็ว และมากมายเท่านั้น
9. การเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยของผู้นำ ผู้นำทุกระดับร่วมลงมือปฏิบัติในกระบวนการเรียนรู้ด้วย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การให้ความร่วมมือ การให้ความสำคัญ เพิ่มพูนขวัญและกำลังใจ
10. การพิจารณาสิ่งต่างๆอย่างเป็นระบบว่าทุกส่วนภายในองค์กรมีการพึ่งพาอาศัยกัน รวมถึงความสัมพันธ์ของปัญหา ที่เกี่ยวข้องกันและเชื่อมโยงความต้องการปฏิบัติกับเป้าหมายองค์กร

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996) เสนอว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วยความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้ประกอบด้วย ดังภาพที่ 1



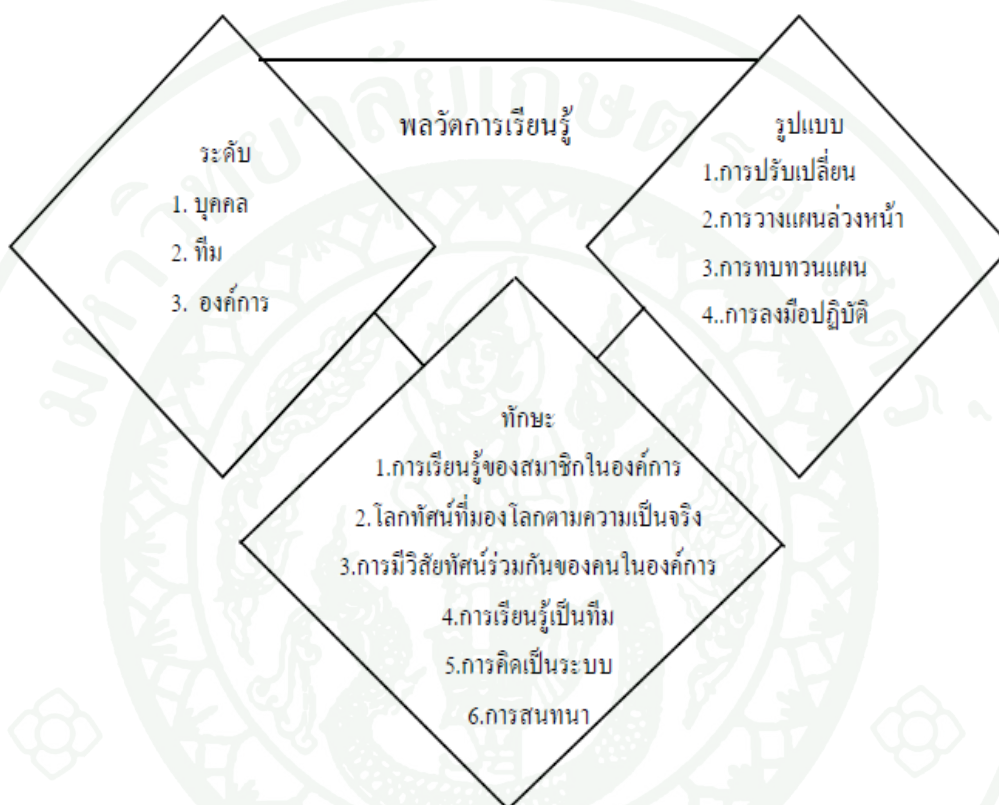
ภาพที่ 1 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt (1996)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ Marquardt มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่เป็นส่วนสำคัญที่สุดคือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การเพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนาขององค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 ด้าน หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การนั้นๆ ก้าวไปสู่ “องค์การแห่งการเรียนรู้” โดยที่แต่ละองค์ประกอบของ องค์การแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังภาพที่ 2

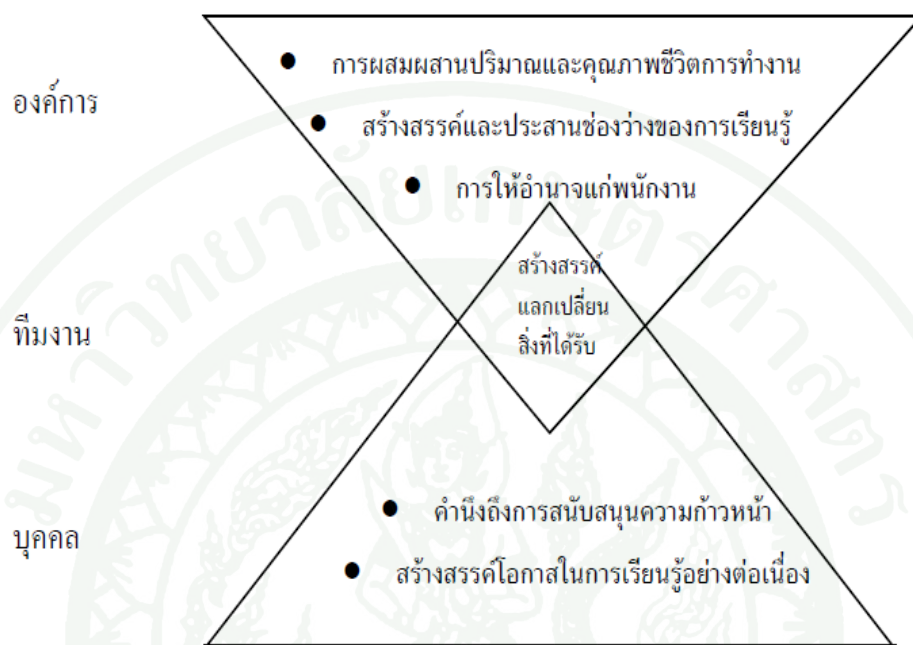


ภาพที่ 2 ระบบย่อยของพลวัตการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งความรู้
ที่มา: Marquardt (1996)

พลวัตการเรียนรู้มีองค์ประกอบ 3 ประการที่ต้องทำความเข้าใจ คือ

1. ระดับการเรียนรู้
2. รูปแบบการเรียนรู้

3. ทักษะในการเรียนรู้ ระดับการเรียนรู้ แบ่ง 3 ระดับ คือบุคคล ทีมงาน และองค์การ ซึ่งความสัมพันธ์กัน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt (1996)

รูปแบบของการเรียนรู้ในองค์การ แบ่งได้เป็น 4 วิธี การเรียนรู้คือ

1. การเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยน การประยุกต์ (Adaptive Learning)
2. การเรียนรู้ด้วยการวางแผนล่วงหน้า (Anticipatory Learning)
3. การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา (Deutero Learning)
4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบด้วยกัน ซึ่งใน 5 องค์ประกอบแรก มาจากวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ตามแนวคิดของ Senge (1990) อันได้แก่

1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ (Personal Mastery)
2. โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดเป็นระบบ (Systems Thinking)
6. การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

สำหรับองค์ประกอบแรก พลวัตการเรียนรู้ นั้น Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากร จะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้และรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริม และเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ซึ่งจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปโฉม ในทุกองค์ประกอบย่อยเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ระบบย่อยของการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
ที่มา: Marquardt (1996)

รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization transformation) การที่องค์กรจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นรูปธรรมเสียก่อน ทั้งนี้้องการจะต้องมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบย่อยขององค์กรทั้ง 4 ด้านดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง

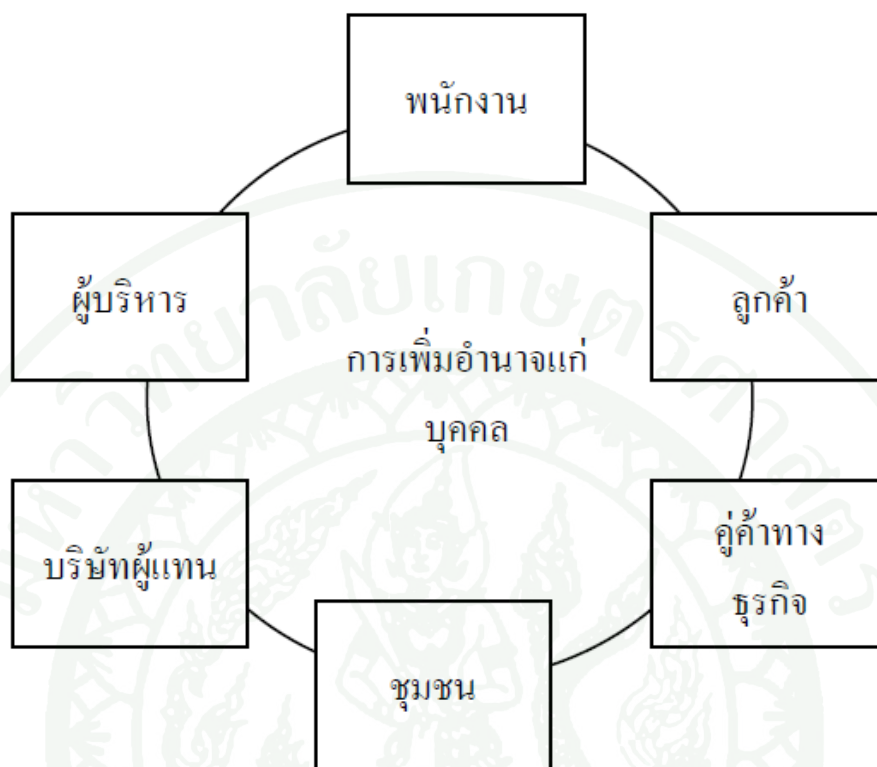
1.2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นความเชื่อ ความคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน และวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร ล้วนแล้วแต่เป็นวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น และการที่องค์กรจะมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรต้องเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรมเสียก่อน เช่น ให้คุณค่าและให้รางวัลกับการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศความร่วมมือกันที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สร้างโอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน เป็นต้น

1.3 กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต หรือสิ่งต้องการจะเป็นในอนาคตและวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนกลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทาง

1.4 โครงสร้าง (Structure) มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ขององค์กร เป็นตัวกำหนดระบบการดำเนินงาน ดังนั้นโครงสร้างควรจะเป็นไปให้สอดคล้องกับหน้าทำงาน ทั้งนี้ลักษณะโครงสร้างองค์กรควรจะมี ความยืดหยุ่น มีบรรยากาศที่เปิดเผยม มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างทีม และลดการควบคุมเพื่อให้เกิดการไหลเวียนของความรู้

Marquardt (1996) ได้ให้ทรรศนะว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้การสนับสนุน และส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงาน และข้ามสายงาน มีการทำงานที่จัดองค์กรเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

องค์ประกอบที่ 3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)



ภาพที่ 5 ระบบย่อยด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
ที่มา: Marquardt (1996)

จากภาพที่ 5 ในองค์ประกอบ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล นั้น Marquardt (1996) ได้ให้ความสำคัญทั้งพนักงานในระดับปฏิบัติการ และผู้บริหาร ลูกค้า บริษัทผู้แทนจำหน่าย ลูกค้าทางธุรกิจ และชุมชนล้วนแล้วแต่ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันจะเห็นได้ว่าองค์การในสมัยนี้จะมีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่าย และมีการทำประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชน

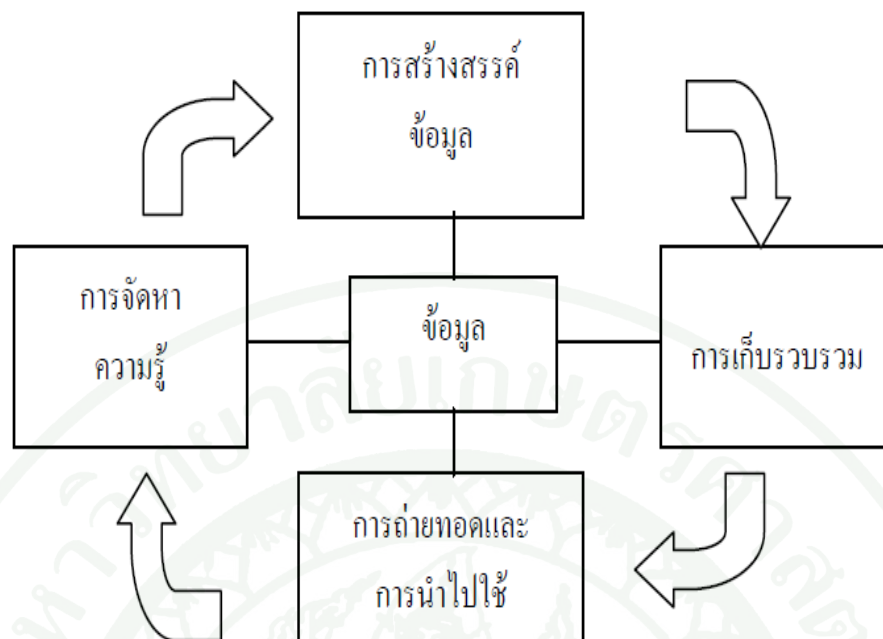
สำหรับองค์ประกอบ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล นี้ Marquardt (1996) ได้ให้ทรรศนะว่า องค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมต้องมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อทราบแนวคิดนั้น

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)



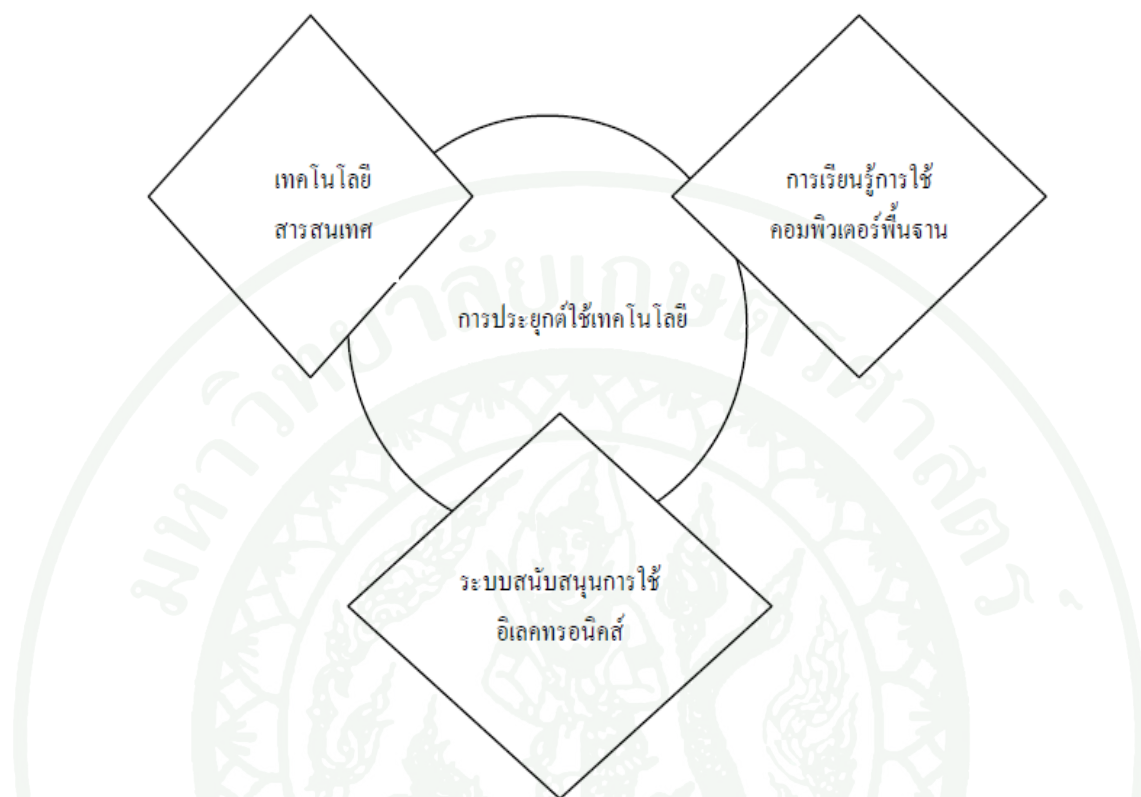
ภาพที่ 6 ระบบย่อยของการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
ที่มา: Marquardt (1996)

Marquardt (1996) ได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์การ ตั้งแต่จากแหล่งภายใน และภายนอกองค์การ แล้วนำมาสร้างสรรค์ระบบที่สามารถเก็บรวบรวม ข้อมูลนำมาถ่ายทอด หรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งสรุปรวมเป็นแผนภาพกระบวนการ ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ขั้นตอนในการจัดการกับความรู้
ที่มา: Marquardt (1996)

องค์ประกอบที่ 5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)



ภาพที่ 8 ระบบย่อยของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
ที่มา: Marquardt (1996)

เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้ เพราะองค์การใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะทำให้สามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์การอื่นได้ ซึ่งระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังภาพที่ 8

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ
2. การเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์
3. ระบบสนับสนุนการใช้อิเล็กทรอนิกส์

สำหรับองค์ประกอบการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นั้น Marquardt ได้ให้ทัศนะว่าองค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Senge (1990) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องผ่านการเรียนรู้ของบุคคลก่อน และขยายวงกว้างออกไปให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั่วทุกระดับในองค์การ แนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องสร้างให้คนในองค์การมีวินัย 5 ประการ รายละเอียด ดังนี้

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คนในองค์การมีความเข้าใจร่วมกันในนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน ประารถร่วมกันที่จะมุ่งมั่นทำให้เป็นความจริง

2. ความสามารถในการเรียนรู้ (Personal Mastery) คนในองค์การต้องสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศด้านต่างๆ มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

3. มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คนในองค์การจะมีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากการคิดค้นหรือได้จากภายนอกและในด้านของประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งอาจมีทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ข้อสำคัญคือการนำความรู้เหล่านี้มาแลกเปลี่ยนกัน ทำให้เกิดการแพร่กระจาย (Diffusion) ของวิทยาการใหม่

4. ความสามารถในการคิดเชิงระบบ (System Thinking) คือคนในองค์การสามารถมองเห็นถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่ง และเหตุการณ์ต่างๆ ในโลกที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ เป็นเครือข่าย และพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence)

5. ความสามารถในการตระหนักถึงกรอบความคิดของตนเอง (Mental Model) ซึ่งเป็นกรอบในการเรียนรู้ทำความเข้าใจความเป็นไปต่างๆ คนในองค์การสามารถบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ โดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย

จะเห็นได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการมองในเชิงป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่า หากทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง และเป็นระบบอย่างต่อเนื่องแล้ว จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ อย่างรวดเร็วได้เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาถึงแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt and Senge ที่ได้เสนอแนวทาง ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาได้นำมาประกอบในการศึกษาโดยมีความเห็นว่า การเรียนรู้จะสามารถเกิดขึ้น และคงอยู่ได้ด้วยการสร้างความเข้าใจ การพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน และเติมเต็มซึ่งกันและกัน เป็นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นองค์รวม จึงเลือกนำทฤษฎีที่สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มตัวอย่างมาปรับเป็นกรอบในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดของ Marquardt and Senge รวมกันจำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร หรือการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
2. ความเชื่อมั่นศรัทธาของคนในองค์กร หรือความสามารถในการเรียนรู้ (Personal Mastery)
3. การทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
4. การปรับเปลี่ยนรูปแบบ การพัฒนาองค์กร (Organization Transformation)
5. การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management)
6. การประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์กร (Technology Application)

ข้อมูลทั่วไปของบริษัทเอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสประเทศไทย)

18 ปีที่ผ่านมา เทสโก้ โลตัส มุ่งมั่นสร้างสรรค์คุณค่าที่ดีสำหรับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าอยู่กับเราตลอดไป โดยยึดมั่นในปณิธานการดำเนินธุรกิจเพื่อ “นำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าของเรา” เทสโก้ โลตัส เป็นผู้ดำเนินธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในประเทศไทย ประกอบธุรกิจค้าปลีกภายใต้รูปแบบหลัก 5 ประเภท (พลัส มอลล์, เอ็กซ์พรี, ไฮเปอร์มาร์เก็ต, ตลาดเทสโก้ และเอ็กซ์เพรส) มีสาขา รวมกว่า 1,000 สาขา มีพนักงานกว่า 50,000 คนทั่วประเทศ เทสโก้ มีสำนักงานใหญ่ในประเทศไทย อังกฤษ และเป็นหนึ่งในผู้ค้าปลีกชั้นนำของโลก ที่มีศูนย์การค้ากว่า 6,500 สาขา ใน 13 ประเทศทั่วโลก และมีพนักงานทั้งหมดกว่า 500,000 คน

วิสัยทัศน์

เป็นผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกอันดับหนึ่ง สำหรับ ลูกค้าของเรา พนักงานของเรา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางธุรกิจและคู่ค้าของเรา และชุมชนของเรา ด้วยการเป็น “ธุรกิจค้าปลีกมาตรฐานโลก”

กลยุทธ์

พัฒนาธุรกิจหลัก เป็นเลิศในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ เพื่อลูกค้า ลงทุนในทรัพยากรบุคคล เป็นผู้นำด้านการสนับสนุนชุมชนและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พัฒนาธุรกิจเสริม (รีเทล เซอร์วิส)

คุณค่าหลักของเทสโก้ โลตัส

1. ไม่มีใครทุ่มเทสำหรับลูกค้าเหนือไปกว่าเรา คือ เข้าใจลูกค้า เป็นคนแรกที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และรับผิดชอบต่อชุมชน
2. ยึดหลักเอาใจเขามาใส่ใจเรา แล้วเราจะมีความสุขกับงาน คือ ทำงานเป็นทีม เชื่อมมั่นและเคารพซึ่งกันและกัน รับผิดชอบ พுகขอบคุณ และแบ่งปันความรู้และประสบการณ์

คำสัญญาหลักของเทสโก้ โลตัส

1. เราพร้อมเป็นแหล่งช้อปปิ้งที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้าลูกค้าจับจ่ายสินค้าอย่างสนุกสนาน สะดวกสบาย ลูกค้าได้สินค้าครบตามต้องการ สินค้าราคาถูกทุกวัน ลูกค้าไม่ต้องคอยนาน และพนักงานบริการเป็นกันเอง
2. เรามอบสังคมการทำงานที่ดีที่สุด เราไว้ใจ เคารพ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน หัวหน้างานของฉันช่วยเหลือให้ฉันทำงานได้ดี งานของฉันน่าสนใจ และฉันมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ
3. เราสร้างชุมชนที่ดีขึ้น สำหรับทุกคน สนับสนุนชุมชนด้วยความกระตือรือร้น ซื้อและขายสินค้าด้วยความรับผิดชอบ ใส่ใจสิ่งแวดล้อม เพิ่มทางเลือกเพื่อสุขภาพที่ดีให้แก่ลูกค้า และสร้างงานและอาชีพที่ดีแก่ชุมชน

ประเภทธุรกิจของเทสโก้ โลตัส

เทสโก้ โลตัส เป็นกลุ่มไฮเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ในเมืองไทย เปิดทำการเมื่อปี พ.ศ. 2537 เดิมใช้ชื่อว่า โลตัส โดยเครือเจริญโภคภัณฑ์ของไทย ในนามของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่นซิสเต็ม จำกัด เจ้าของโลตัสซูเปอร์เซ็นเตอร์ ขายหุ้นส่วนใหญ่ให้กับกลุ่มเทสโก้เมื่อปี พ.ศ. 2541 ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจค้าปลีกข้ามชาติจากสหราชอาณาจักร ซึ่งเป็นที่มาให้เกิดการควบรวมชื่อเป็น เทสโก้ โลตัส ในปัจจุบัน โดย เทสโก้ โลตัส ในปัจจุบันได้มีการแบ่งรูปแบบตามขนาดและไลฟ์สไตล์ของแต่ละท้องถิ่น โดยมีประเภทธุรกิจดังนี้

1. ไฮเปอร์มาร์เก็ต คือ เทสโก้ โลตัส ไฮเปอร์มาร์เก็ต เป็นห้างสรรพสินค้าที่มีพื้นที่รวมประมาณ 8,000 - 12,000 ตารางเมตร ซึ่งมีขนาดพื้นที่ขายมากที่สุด มีสินค้าวางขายกว่า 36,000 รายการ โดยจะมีในส่วนของปลาซ่า และ Entertainment ต่างๆหลากหลาย เช่น โรงภาพยนตร์ และ Specialty Store เช่น Home Pro เข้าพื้นที่อยู่ด้วย โดยส่วนใหญ่จะเปิดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และตามจังหวัดที่มีขนาดใหญ่หรือมีศักยภาพสูง ที่มีจำนวนประชากรหนาแน่นมาก โดยส่วนใหญ่จะเปิดเวลา 8.00, 7.00 และ 6.00 น. และมักปิดเวลา 22.00 และ 23.00 น.

2. **เทสโก้ โลตัส เอกซ์ตร้า** คือ เทสโก้ โลตัส เอกซ์ตร้า เป็นห้างสรรพสินค้าที่มีพื้นที่ขายประมาณ 8,000 ตารางเมตร ขึ้นไปซึ่งโมเดลนี้จะมีขนาดพื้นที่ขายมากที่สุด มีสินค้าวางขายกว่า 36,000 รายการ และเน้นการจำหน่ายสินค้าที่นำเข้ามาเป็นหลัก โดยจะเป็นการนำรูปแบบเอกซ์ตร้าของเทสโก้มาใช้ ซึ่งถือว่าสาขาพระราม 4 จะเป็นสาขาแรกในทวีปเอเชียที่มาใช้โมเดลเอกซ์ตร้า หลังจากโมเดลดังกล่าวประสบความสำเร็จอย่างสูงในประเทศอังกฤษ ที่เปิดสาขาโมเดลเอกซ์ตร้ามาก่อนถึง 10 ปี เน้นความทันสมัยเป็นหลัก โดยจะเริ่มเปิดตัวจากการรีโนเวตใหญ่สาขาพระราม 4 ที่เปิดให้บริการมานานถึง 10 ปี และมีกลุ่มลูกค้าเยอะที่สุดเป็นสาขาแรก ปัจจุบันอยู่ระหว่างการปรับปรุงสาขาบางนา-ตราด กม.7 ในลักษณะเดียวกันกับการปรับปรุงใหญ่สาขาพระราม 4 และก็จะกลายเป็นสาขาที่ 2 ของรูปแบบ เอกซ์ตร้า ส่วนสาขานวนคร ถือว่าเป็นสาขาที่ 3 ในเขตกรุงเทพและปริมณฑลรองจากสาขาพระราม 4 และบางนา-ตราด เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติและความเจริญที่กำลังจะเกิดขึ้นในย่านนั้น โดยจะพบกับสินค้าคุณภาพที่มีให้เลือกมากขึ้น รวมถึงจำนวนร้านค้าและร้านอาหารในบริเวณช้อปปิ้งเซ็นเตอร์ที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

สิ่งสำคัญที่สุดของสาขาโมเดลเอกซ์ตร้า คือ นอกจากมีพื้นที่ขายที่เริ่มต้นตั้งแต่ 8,000 ตารางเมตร แล้วนั้น จะยังมีพื้นที่พลาซ่าให้เช่าสูงกว่าโมเดลไฮเปอร์มาร์เก็ตอีกด้วยและหลังจากนี้ เทสโก้ โลตัสจะใช้เวลาในการสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อแบรนด์ใหม่ ในระยะเวลา 3 เดือน เพราะเป็นประเทศแรกในทวีปเอเชียที่หันมาใช้รูปแบบนี้ และนอกจากนี้ยังเปิดเผยอีกว่าจะมีโครงการอัปเดตสาขาไฮเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ และสาขาปลัสช้อปปิ้งมอลล์ขึ้นมาเป็นเอกซ์ตร้าด้วย โดยสาขาที่จะอัปเดตดังกล่าวต้องมีพื้นที่มากกว่า ตารางเมตร ขึ้นไป ไม่นับรวมพื้นที่ช้อปปิ้งเซ็นเตอร์ และทำเลคุ้มทุนในการอัปเดต

3. **ดีพาร์ทเมนท์สโตร์** คือ เทสโก้ โลตัส ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ (ห้างสรรพสินค้าที่แยกเป็นแผนกหรือส่วนๆ "เนื่องจากผังเมืองไม่เอื้ออำนวยให้สร้างเป็นแผนกเดียวกันได้") เป็นห้างสรรพสินค้าที่มีพื้นที่รวมประมาณ 8,000-12,000 ตารางเมตร โดยมีพื้นที่ขายประมาณ (สโตร์) 4,000-5,000 ตารางเมตร และมีพื้นที่ส่วนมอลล์ประมาณ (พื้นที่ให้เช่า) 5,000 ตารางเมตร มีสินค้าวางจำหน่ายกว่า 21,400 - 30,000 กว่ารายการ (สาขาที่มีสินค้าวางจำหน่ายมากกว่า 30,000 กว่ารายการ) ตัวห้างจะมีลักษณะเป็นไฮเปอร์มาเก็ต และจะเปิดบริการตั้งแต่เวลา 9:00 - 23:00 น. ส่วนใหญ่จะเปิดในจังหวัดขนาดกลาง และอำเภอใหญ่ต่างๆ ที่มีจำนวนประชากรหนาแน่นปานกลางถึงมาก ซึ่งพัฒนามาจากไฮเปอร์มาร์เก็ตและร้านคู้มค่า การชำระเงินสามารถชำระพร้อมกันได้ทุกแผนกในบางสาขา ซึ่งแผนกของกินของใช้บางสาขาใช้ชื่อว่า "ตลาดโลตัส" และบางสาขาใช้ชื่อว่า "เทสโก้ โลตัส ซูเปอร์มาร์เก็ต"

4. **คู้มค่า** คือ เทสโก้โลดัส คู้มค่า เป็นห้างสรรพสินค้าที่มีพื้นที่รวมประมาณ 8,000-10,000 ตารางเมตร โดยมีพื้นที่ขายประมาณ (สโตร์) 4,000-5,000 ตารางเมตร และมีพื้นที่ส่วนมอลล์ประมาณ (พื้นที่ให้เช่า) 5,000 ตารางเมตร มีสินค้าวางจำหน่ายกว่า 21,400 รายการ

5. **เทสโก้ โลดัสซูเปอร์มาร์เก็ต** คือ เป็นห้างสรรพสินค้าที่มีพื้นที่ขายประมาณ 5,000 - 7,000 ตารางเมตร มีสินค้าวางขายกว่า 4,500 รายการ การเปิดสาขาในพื้นที่ที่มีประชากรอาศัยอยู่หนาแน่น เช่น ตามอำเภอขนาดใหญ่ซึ่งเทสโก้ โลดัส ซูเปอร์มาร์เก็ต พัฒนามาจาก ตลาดโลดัส โดยจะเพิ่มในส่วนของพื้นที่ร้านค้าเช่าประมาณ 3,000 ตารางเมตร ซึ่งบางสาขาเปิดอยู่ใน เทสโก้ โลดัส ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ ส่วนบางสาขาเป็น Stand Alone

6. **ตลาดโลดัส** คือ ตลาดโลดัส เป็นห้างสรรพสินค้าที่มีพื้นที่ขายประมาณ 600 - 1,200 ตารางเมตร มีสินค้าวางขายกว่า 4,500 รายการ การเปิดสาขาในบางอำเภอที่มีขนาดใหญ่ ใกล้ตัวจังหวัด หรือในอำเภอขนาดกลางถึงเล็ก ที่มีจำนวนประชากรหนาแน่นน้อย ปัจจุบันมีทั้งหมด 69 สาขา

7. **เทสโก้ โลดัสเอกซ์เพรส** คือ ร้านสะดวกซื้อของเทสโก้ เปิดบริการ 24 ชั่วโมง ที่มีพื้นที่ขายประมาณ 300 - 600 ตารางเมตร มีสินค้าวางขายกว่า 2,600 รายการ โดยส่วนใหญ่จะเปิดในกรุงเทพฯ และตามจังหวัดท่องเที่ยวที่มีขนาดใหญ่ หรือมีศักยภาพสูง ที่มีจำนวนประชากรหนาแน่น และในสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ ปัจจุบันมีมากกว่า 1,000 สาขา

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถรวบรวม ได้ดังนี้

Ismail (2005) ได้ศึกษาปัจจัยการสร้างบรรยากาศองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อนวัตกรรม พบว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อนวัตกรรมสูงกว่าการสร้างบรรยากาศองค์การ โดยพบว่าค่าเฉลี่ยคะแนนของระดับตำแหน่งงาน คือ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างานระดับกลางและระดับสูง และพนักงานต่อการเรียนรู้วัตกรรมการสร้างบรรยากาศองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ และยังพบว่าค่าเฉลี่ยคะแนนการรับรู้ของกลุ่มประชากรในองค์การขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ต่อการ

รับรู้วัฒนธรรมการสร้างบรรยากาศองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ประพันธ์ หาญกว้าง (2538) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต โดยศึกษาค้นคว้าวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุด คือการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรในองค์กรจะทำให้องค์กร และคนในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานประจำกองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษาประชากรทั้งหมดจำนวน 137 คน พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนา โดยการรับรู้บรรยากาศองค์กรและการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงานจัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) ทำการศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของโรงพยาบาลกรุงเทพ จำนวนทั้งสิ้น 1,087 คน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 293 คน ผลการศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า พนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรว่าอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถแสดงตามลำดับได้ดังนี้ คือ ศักยภาพทางด้านพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยที่ศักยภาพทางด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อยู่ในระดับปานกลาง และศักยภาพทางด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) จัดได้ว่ามีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด ที่ซึ่งอาจตีความได้ว่าศักยภาพทางด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในช่วงระยะของการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นเป็นลำดับ

เสาวรส บุญนาค (2543) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 374 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 109 คน และพยาบาลประจำการ จำนวน 265 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม โดยทำการศึกษา องค์ประกอบด้านบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Litwin and Burmeister (1992) ได้แก่ 1. ความ ชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย 2. ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ 3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน 4. โครงสร้างองค์การ 5. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ 6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล 7. ความ รับผิดชอบในงาน 8. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง 9. ความจงรักภักดีในองค์การ 10. การ สนับสนุนในการปฏิบัติงาน 11. ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน และ 12. การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ได้แก่ 1. พลวัตการ เรียนรู้ 2. การปรับเปลี่ยนองค์การ 3. การเสริมความรู้ 4. การจัดการความรู้ 5. การนำเทคโนโลยี ไปใช้ ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.623$) เมื่อจำแนกบรรยากาศองค์การเป็นรายด้าน พบว่าด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย พยาบาลมากที่สุด ($r = 0.579$) รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบในงาน ($r = 0.538$) ส่วนด้านความ ชัดเจนของเป้าหมายและนโยบายมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลต่ำที่สุด ($r = 0.425$) ซึ่งทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปาน กลางกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรวรรณ มิคสิริกุล (2544) ได้ทำการศึกษา การนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ใน ประเทศไทย: กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยทำการศึกษาประวัติ ความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน แนวคิด และคุณลักษณะสำคัญ รวมถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดย วิธีการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ใช้กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในฐานะองค์การแรกในประเทศไทยที่นำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ จาก ผลการวิเคราะห์เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีลักษณะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยธนาคารได้จัดกิจกรรม และปัจจัยที่ส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากมาย เช่น โครงการประกวดการประมวล กิจกรรม เพื่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โครงการสานใจไทยพาณิชย์ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายใน องค์การ (Intranet) เครื่องจำลองสถานการณ์ (Simulation) โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้

(CBL: Computer Based Learning) เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีการใช้เทคนิคการจัดการ และกิจกรรมต่างๆ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เมื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบกับแนวคิดที่ได้นำเสนอนั้นพบว่า วิชาการมีลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้หลายประการ คาดว่าวิชาการไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ เพียงแต่ยังไม่สามารถทราบได้ว่าความสำเร็จอยู่ในระดับใด เพราะยังไม่สามารถหาตัวชี้วัดเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ชัดเจน ซึ่งก็ต้องมีการศึกษา และพัฒนาต่อไป

อรอุมา ลีรสาลี (2544) ได้ทำการศึกษาการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การ: กรณีศึกษา สายการบิน เจแปน แอร์ไลน์ (กรุงเทพมหานคร) ซึ่งเป็นการวิจัยแบบสำรวจ โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานสายการบิน เจแปน แอร์ไลน์ (กรุงเทพมหานคร) เฉพาะคนไทยทั้งหมด จำนวน 134 คน พบว่า การรับรู้งานธุรกิจการบินมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม

จิตรรา บุรณประพุกษ์ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสามารถขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: บริษัท ABC ประเทศไทย จำกัด กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานบริษัท ABC ประเทศไทย จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 563 คน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 234 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่าองค์การมีความสามารถในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง โดยเฉพาะในด้านองค์การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นอันดับหนึ่ง และด้านการจัดการความรู้ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ลงมาตามลำดับ และพบว่าพนักงานที่แตกต่างกันในลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ อาชีพ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การแตกต่างกัน

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 171 คน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 119 คน พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามมีความเป็นไปได้สูงว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในบริษัทฯ มีโอกาสพัฒนาไปได้อย่างราบรื่น ด้วยเหตุที่ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ในด้านองค์ประกอบย่อยของการเรียนรู้ ได้แก่ พลวัตแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ พนักงานทุกคนในองค์การมีข้อ

สมมติพื้นฐานตรงกันในเรื่องของการพัฒนาตนเองในด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับข้อค้นพบในงานวิจัยของประพันธ์ หาญขว่าง (2538) ที่ว่าเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างเป็นระบบ และต่อเนื้องนั้น คือการเรียนรู้ทั้งของบุคคล และองค์กรซึ่งทำให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา

รัตนา บรรยงคนันท์ (2546) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พนักงานออมสิน สำนักงานใหญ่ ระดับ 2 ถึงรองผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 340 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน และบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

อรทัย สิทธิวิรัชธรรม (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลพิจิตร จากพยาบาลระดับบริหาร จำนวน 22 คน และพยาบาลระดับปฏิบัติการ จำนวน 143 คน รวมทั้งสิ้น 165 คน ซึ่งผลการศึกษาพบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลระดับบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านพลวัตการเรียนรู้ของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กรและการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก แต่ค่าคะแนนเฉลี่ยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับปานกลาง ค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารโรงพยาบาลและผู้บริหารกลุ่มการพยาบาลควรจัดให้มีทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ ตลอดจนกระตุ้นให้พยาบาลมีการแสวงหาความรู้และทักษะเพิ่มมากขึ้น

ประสิทธิ์ชัย พิบูลรัตน์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และบทเรียนจากภาคปฏิบัติขององค์กรภาคเอกชนและภาครัฐ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมและหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า 1. ปัจจุบันสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ยังมีลักษณะเป็นองค์กรแบบรับ

คำสั่ง (Telling Organization) ทั้งที่มีกำลังพลที่มีการศึกษาสูงบรรจุอยู่เป็นจำนวนมาก 2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ขององค์กร แต่กำลังพลส่วนใหญ่ไม่เข้าใจและไม่เคยรับทราบ เนื่องจากกำหนดขึ้นโดยระดับผู้บริหาร 3. กำลังพลส่วนใหญ่ไม่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงของผลผลิตในหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่นในสถาบันฯ ได้ (System Thinking) 4. วัฒนธรรมทางทหารทำให้กำลังพลมีรูปแบบทางความคิด (Mental Model) ที่รู้สึกว่าจะไม่จำเป็นจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใดๆ ไม่ต้องการแสดงความคิดเห็น อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารมีบุคลิกเปิดเผยยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน กำลังพลจะเปลี่ยนพฤติกรรมไปด้วย 5. การวางผังและจัดสำนักงานในพื้นที่บางส่วนทำให้กำลังพลเคยชินและพอใจอยู่กับงานประจำที่ใช้เพียงประสบการณ์หรือทักษะส่วนบุคคล ไม่สนใจการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในขณะที่บางส่วนมีการจัดสำนักงานที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Team Learning) 6. บุคลากรระดับบริหารมีโอกาในการเรียนรู้มากกว่า เช่น การประชุม การสัมมนา การทำงานในรูปคณะกรรมการ ฯลฯ เป็นปัจจัยเสริมความสามารถส่วนบุคคล (Personal Mastery) 7. สถาบันฯ เปิดโอกาสให้กำลังพลพัฒนาตนเองด้วยการจัดห้องสมุดที่ทันสมัยเปิดหลักสูตรภายในหน่วย แต่ขาดแรงจูงใจเนื่องจากไม่มีผลโดยตรงต่อความก้าวหน้าทางราชการ 8. การสื่อสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรทำหน้าที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดีแต่เน้นการสื่อสารจากบนลงล่าง ทำให้ห้องกรขาดโอกาสในการรับทราบความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรระดับล่าง กำลังพลขาดการมีส่วนร่วม

วัชรินทร์ กิรติกสิกร (2549) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทัศนะของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข เป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง 233 คนพบว่า มีลักษณะการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก โดยมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกัน และมีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกันในระดับมาก ส่วนทัศนะต่อการทำงานเป็นทีมไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก จะมีการปรับตัวตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน การสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และมีการร่วมกันคิดค้นหาวิธีการปฏิบัติงานระดับมาก สำหรับแนวทางพัฒนาทีมงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ชัดเจนและกระจายความรับผิดชอบมากที่สุด ควรสนับสนุนการพัฒนากิจกรรมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ควรมีการติดต่อสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง และควรกำหนดเป้าหมายร่วมกันในระดับมาก

จริญญา สุขสนิท (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 181 คน โดยทำการศึกษาองค์ประกอบด้านบรรยากาศองค์การ ได้แก่ 1. โครงสร้างการทำงาน 2. ความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระในการทำงาน 3. การสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 4. การตัดสินใจ 5. ความผูกพันที่มีต่อองค์การ และ 6. การติดต่อสื่อสาร ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ 2. ด้านการจัดการความรู้ 3. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 4. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผลการศึกษาในภาพรวม ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมกลุ่ม ตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 16.55 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่าด้านที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความผูกพันที่มีต่อองค์การ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 19.01 และเจ้าหน้าที่มี ความเห็นด้วยในระดับมาก ในเรื่องความภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์การ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์การ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ส่วนด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำ คือ ด้าน โครงสร้างการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 13.79 ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมขององค์ประกอบ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ เจ้าหน้าที่ เห็นด้วยในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 64.80 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 69.10 คะแนนต่ำสุดเท่ากับ 19.00 คะแนน สูงสุดเท่ากับ 95.00 คะแนน และมีค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน 9.93 เมื่อพิจารณา ทั้ง 4 องค์ประกอบ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าด้านการ จัดการความรู้ เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 17.09 คะแนน และภาพรวมบรรยากาศองค์การ คือ ด้าน โครงสร้างการทำงาน ด้านความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระในการทำงาน ด้านการ สนับสนุนด้านฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการตัดสินใจ ด้านความผูกพันที่มีต่อองค์การ และด้านการ ติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับภาพรวมองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .77

มนต์ระวี เหลืองประกาย (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การและการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานบุคคลของพนักงานบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์แห่ง หนึ่ง และศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างที่ ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานประจำทุกระดับตำแหน่งของบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์แห่ง

หนึ่งจำนวน 128 คน โดยทำการศึกษารายการประกอบด้านบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Litwin and Stringer ได้แก่ 1. โครงสร้างองค์การ 2. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 3. การได้รับการสนับสนุน 4. การให้รางวัลและการลงโทษ 5. ความขัดแย้งและความร่วมมือในการทำงาน 6. มาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน 7. สัมพันธภาพที่ดีในองค์การ และ 8. ความมั่นคงและความเสถียรขององค์การประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge ได้แก่ 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2. การมีแบบแผนความคิด 3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5. การคิดอย่างเป็นระบบ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของบริษัทอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย 3.63) และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย 3.59) และจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่งพบว่าบรรยากาศองค์การโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ($r = .698$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สัมพันธภาพที่ดีในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่งมากที่สุด ($r = 0.693$) รองลงมาได้แก่มาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน ($r=0.638$) ส่วนด้านความมั่นคงและความเสถียรมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่งต่ำที่สุด ($r = 0.305$) ซึ่งทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

พิชญ์วารี ใจดี (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมชลประทาน สำนักชลประทานที่ 11 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุงาน มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมชลประทาน สำนักชลประทานที่ 11 ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านการศึกษาดำรงตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมชลประทาน สำนักชลประทานที่ 11 แตกต่างกัน โดยในด้านการศึกษาพบว่าข้าราชการที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนในด้านตำแหน่งงานพบว่าข้าราชการกลุ่มระดับ 7-9 มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าข้าราชการกลุ่มระดับ 4-6 และในด้านหน่วยงานที่สังกัดพบว่า ข้าราชการสังกัดส่วนปฏิบัติการมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

นฤมล พุ่มฉัตร (2551) ได้ศึกษาเรื่อง วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ องค์กรที่ได้รับว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1. มีการสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2. มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กร 3. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม 4. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5. มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และ 6. ให้อิสระในการคิด การตัดสินใจกับพนักงาน จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ บริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด บริษัท เอสซีจี เปเปอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด บริษัท เอสซีจี ดิสทริบิวชั่น จำกัด บริษัทผลิตภัณฑ์ก่อสร้างซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทซิเมนต์ไทย โฮลดิ้ง จำกัด เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่าวิธีการที่องค์กรใช้พัฒนาพนักงานเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การอบรมในห้องฝึกอบรม การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานจริง (การสอนงาน การดูงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนงาน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การเข้าแคมป์) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (การเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ห้องสมุด) การให้ทุนการศึกษาต่อ และการทดสอบความรู้และความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน (การทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่) วิธีที่ได้ผลในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด คือ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง วิธีที่พนักงานให้ความสนใจมากที่สุด คือ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง การสนับสนุนของหน่วยงาน ได้แก่ การให้งบประมาณสนับสนุนและการประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล ได้แก่ ผู้นำองค์กร หรือผู้บริหารระดับสูง

พรสินทร์ กาญจนพัชชี (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาครัฐและเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของทั้งสององค์กร และทำการศึกษเปรียบเทียบกันระหว่างภาครัฐและเอกชนซึ่งจะนำมาสู่ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีกรอบการศึกษาตามแนวความคิดของ Senge ได้แก่ 1. การพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศ (Personal Mastery) 2. กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผล (Mental Model) 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ผลการศึกษาพบว่า 1. ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 2. ด้านวิสัยทัศน์และมุมมองที่เปิดกว้างอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร และจากการเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางสถิติพบว่าทั้งสององค์กรมีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร

นุชนาภา หินอ่อน (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 140 คน ผลการวิจัยพบว่า ความเห็นต่อบรรยากาศองค์การทั้ง 5 ด้าน โดยการประยุกต์แนวคิดของ Litwin and Stringer (1968) Strees and Porter (1979); ลักษณาดี ใจเย็น (2537) ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน และด้านรางวัลและผลตอบแทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยประยุกต์แนวความคิด ทั้ง 5 ด้าน ของ Senge ได้แก่ 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2. การมีแบบแผนความคิด 3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5. การคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบและด้านความรู้แห่งตนอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับปานกลาง และจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่าบรรยากาศองค์การโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ($r = 0.811$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ($r=0.739$) รองลงมา ได้แก่ ด้านรางวัลและผลตอบแทน ($r=0.738$) ส่วนด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่ำที่สุด ($r=0.687$) ซึ่งทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เริงฤทธิ์ กุศลกรรมบด (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ความพร้อมในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวน 558 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อความพร้อมในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การ ด้านการเรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นทีม

ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้การทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กร และความสามารถในการคิดและเชื่อมโยงเหตุการณ์ต่างๆ อย่างเป็นธรรม และด้านการสร้างและการถ่ายทอดความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้พบว่า พนักงานร้อยละ 62.2 มีความรู้ระดับปานกลาง และร้อยละ 37.8 มีความรู้ระดับมาก

นุกุลกิจ พุกาธร (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ลูกจ้างประจำและข้าราชการประจำของสำนักส่งเสริมสุขภาพ กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 147 คน โดยทำการศึกษาองค์ประกอบด้านบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Litwin and Stringer ได้แก่ 1. ด้านความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร 2. ด้านการได้รับการสนับสนุน 3. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ 4. ด้านความขัดแย้งและความร่วมมือในการทำงาน และ 5. ด้านสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt and Senge ได้แก่ 1. นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร หรือการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2. ความเชื่อมั่นศรัทธาของคนในองค์กร หรือความสามารถในการเรียนรู้ 3. การทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์กร 5. การจัดการความรู้ในองค์กร และ 6. การประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์กร ผลการศึกษาในภาพรวม ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของสำนักส่งเสริมสุขภาพอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของสำนักส่งเสริมสุขภาพด้านการได้รับการสนับสนุนด้านรับผิดชอบส่วนบุคคลในการปฏิบัติงาน ด้านสัมพันธภาพที่ดีในองค์กรและด้านความขัดแย้งและความร่วมมือในการทำงาน อยู่ในระดับดี ส่วนด้านการให้รางวัลและการลงโทษที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านได้ทั้ง 6 ด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเชื่อมั่นศรัทธาของคนในองค์กร ด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ทีม ด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีมร่วมกัน อยู่ในระดับดี ส่วนด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์กร ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และบรรยากาศองค์การโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ ($r = 0.827$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านสัมพันธภาพที่ดีในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนัก

ส่งเสริมสุขภาพมากที่สุด ($r=0.791$) รองลงมาได้แก่ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ($r=0.760$) ส่วนด้านความรับผิดชอบส่วนบุคคลในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักส่งเสริมสุขภาพน้อยที่สุด ($r=0.591$) ซึ่งทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธีราสินี ฤทธิธำพรหม (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพร้อมในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ ประชากรในการศึกษาจำนวน 152 คน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นต่อการสนับสนุนขององค์การต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นต่อความพร้อมในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าบุคลากรที่มีระดับตำแหน่งและหน่วยงานในสังกัดต่างกันมีความคิดเห็นต่อความพร้อมในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความพร้อมในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่าการสนับสนุนขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพร้อมในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างสูง ($r=0.652$)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิด เพื่อความเข้าใจในการศึกษา โดยใช้องค์ประกอบบรรยากาศองค์การของ Nivis, DeBella and Gould และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt and Senge มาเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงขององค์การที่ศึกษา ดังนี้

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

บรรยากาศองค์การ

1. การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร
2. การติดต่อแบบสองทาง
3. การแบ่งปันปัญหา
4. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
5. การให้การสนับสนุน
6. การให้ความสำคัญด้านการวัดประเมิผล
7. การสนับสนุนจากผู้นำ
8. การพิจารณาองค์การเป็นระบบ

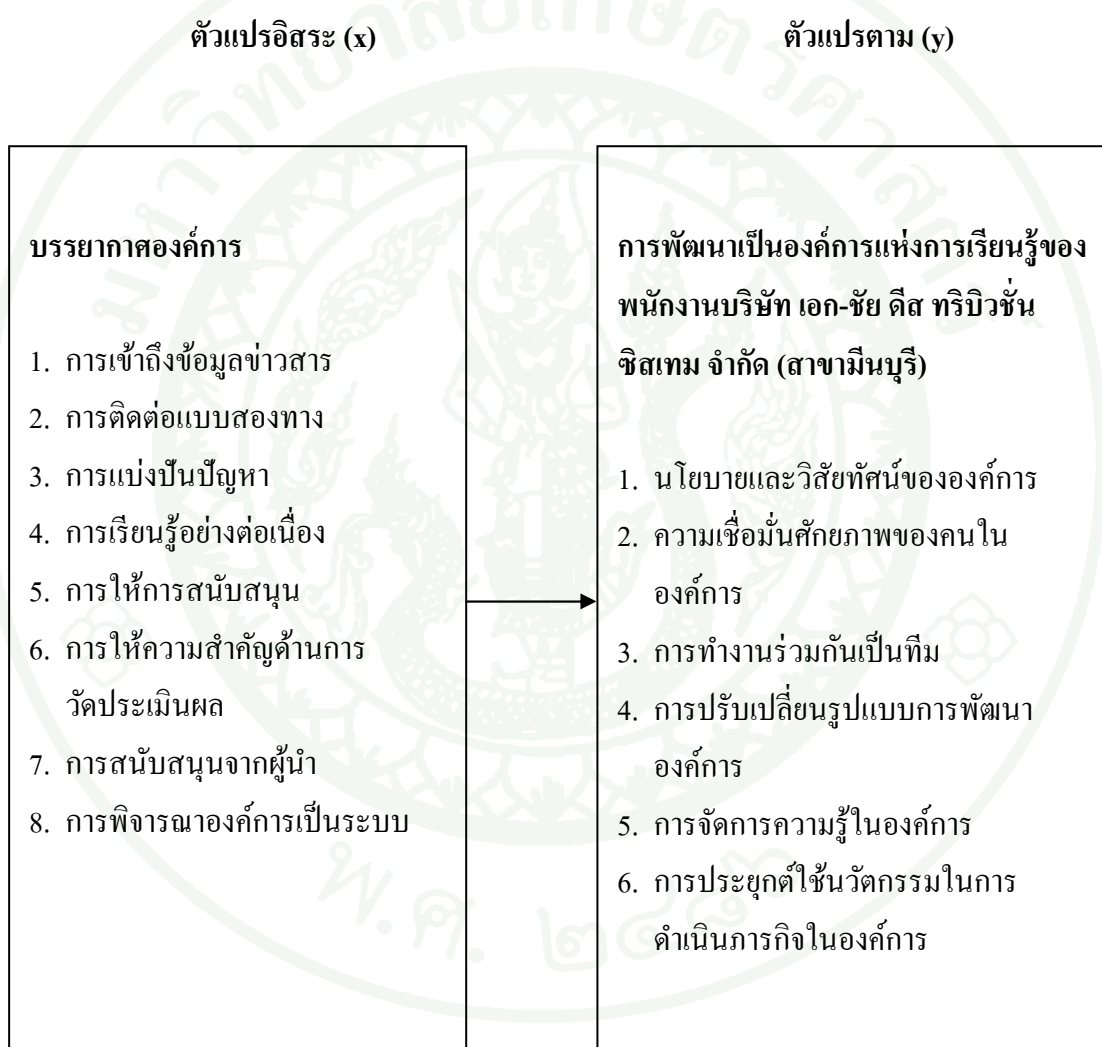
ตัวแปรตาม

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิส ทรिवิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)

1. นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การ
2. ความเชื่อมั่นศักยภาพของคนในองค์การ
3. การทำงานร่วมกันเป็นทีม
4. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์การ
5. การจัดการความรู้ในองค์การ
6. การประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์การ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิด เพื่อความเข้าใจในการศึกษา โดยใช้ องค์ประกอบบรรยากาศองค์การของ Nivis, DeBella and Gould และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt and Senge มาเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อให้ สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงขององค์การที่ศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)
2. การถึงข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)
3. การติดต่อแบบ 2 ทางมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)
4. การแบ่งปันปัญหามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)
5. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)
6. การให้การสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)
7. การให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผลมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)
8. การสนับสนุนจากผู้นำมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)
9. การพิจารณาองค์การเป็นระบบมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการและอุปกรณ์ที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ประชากรที่ใช้ในการศึกษา การสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) จำนวน 215 คน ข้อมูล ณ วันที่ 15 ตุลาคม 2556) สำหรับการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) ผู้ศึกษาได้ใช้สูตรของ Yamane's ซึ่งมีวิธีการ ดังนี้

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

เมื่อ n = ขนาดตัวอย่าง
 N = จำนวนประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา
 e = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (ในการศึกษาคั้งนี้กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05)

แทนค่า n ของขนาดตัวอย่าง

$$\begin{aligned} n &= \frac{215}{1 + 215(0.05)^2} \\ &= 139.83 \end{aligned}$$

จากการคำนวณหากกลุ่มตัวอย่างข้างต้น ได้ตัวอย่างเท่ากับ 140 คน

การสุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง

1. การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิและหาสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จากสูตรการคำนวณสามารถหาสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

บริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขามีนบุรี)	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
Store Manager	1	1
TM_Assistant to Area Manager	1	1
Personnel	3	2
TL_Compliance Specialist	1	1
Mall Operation	7	5
Night Fill	9	6
Fresh Food	36	23
Ambient	51	33
Grocery Home Shopping (Dot Com)	12	8
Customer Service	37	24
Maintenance	6	4
Floor Cleaning	15	10

ตารางที่ 1 (ต่อ)

บริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขามีนบุรี)	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
LP & S	10	5
Parttime / Parttime Student	26	17
รวมทั้งสิ้น	215	140

2. ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ผู้ศึกษา เป็นผู้แจกแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานในบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ตามจำนวนที่ได้หาสัดส่วนไว้ในขั้นตอนที่ 1 โดยไม่เจาะจงว่าเป็นใคร (วัลลภ รัฐฉัตรานนท์, 2555)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มากำหนดกรอบในการสร้างเครื่องมือ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ลักษณะงานที่รับผิดชอบ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ซึ่งได้แก่ การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การว่าเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็น 5 ดังนี้

เกิดขึ้นมากที่สุด	5	คะแนน
เกิดขึ้นมาก	4	คะแนน
เกิดขึ้นปานกลาง	3	คะแนน
เกิดขึ้นน้อย	2	คะแนน
เกิดขึ้นน้อยที่สุด	1	คะแนน

จากการแบ่งระดับคะแนนแบบสอบถามดังกล่าวข้างต้น เมื่อหาคะแนนเฉลี่ยแล้วจะต้องนำระดับคะแนนเฉลี่ยมาแปลความหมาย โดยเทียบเกณฑ์ของ Best (1981 อ้างใน วัลลภ รัฐนัตรานนท์, 2555) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{3} \\
 &= 1.33
 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแบ่งระดับคะแนนได้ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
1.00 – 2.33	เกิดขึ้นในระดับต่ำ
2.34 – 3.66	เกิดขึ้นในระดับปานกลาง
3.67 – 5.00	เกิดขึ้นในระดับสูง

ในการแปลความหมายของการวัดปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) สามารถแปลความหมายได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง บรรยากาศองค์กรของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) เกิดขึ้นในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ย 2.34 – 3.66 หมายถึง บรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) เกิดขึ้นในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.67 – 5.00 หมายถึง บรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) เกิดขึ้นในระดับสูง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบรรยากาศองค์การเอื้อต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ตามแนวคิดของ Marquardt and Senge ซึ่งได้แก่ นโยบาย และวิสัยทัศน์ขององค์การ ความเชื่อมั่นศรัทธาของพนักงานในองค์การ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์การ การจัดการความรู้ในองค์การ และการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์การ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีเกณฑ์การแบ่งระดับการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

เกิดขึ้นมากที่สุด	5	คะแนน
เกิดขึ้นมาก	4	คะแนน
เกิดขึ้นปานกลาง	3	คะแนน
เกิดขึ้นน้อย	2	คะแนน
เกิดขึ้นน้อยที่สุด	1	คะแนน

จากการแบ่งระดับคะแนนแบบสอบถามดังกล่าวข้างต้น เมื่อหาคะแนนเฉลี่ยแล้วจะต้องนำระดับคะแนนเฉลี่ยมาแปลความหมาย โดยเทียบเกณฑ์ของ Best (1981 อ้างใน วัลลภ รัฐฉัตรานนท์, 2555) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{3} \\
 &= 1.33
 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแบ่งระดับคะแนนได้ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
1.00 – 2.33	เกิดขึ้นในระดับต่ำ
2.34 – 3.66	เกิดขึ้นในระดับปานกลาง
3.67 – 5.00	เกิดขึ้นในระดับสูง

ในการแปลความหมายของการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) สามารถแปลความหมายได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง ระดับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) อยู่ในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ย 2.34 – 3.66 หมายถึง ระดับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.67 – 5.00 หมายถึง ระดับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) อยู่ในระดับสูง

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นมาเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ไปทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปเสนอประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงมากขึ้น

2. การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 ราย จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์

เพื่อหาความเชื่อมั่นเป็นรายข้อ (Item analysis) โดยวิธีการหาความสอดคล้องภายใน (Internal consistency method) และหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าแอลฟาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยได้ค่าแอลฟา ดังนี้ แบบสอบถามด้านบรรยากาศองค์การ มีค่าแอลฟาเท่ากับ .819 และแบบสอบถามด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าแอลฟาเท่ากับ .821

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. โดยการศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัย และนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล
2. โดยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) จำนวน 140 คน
3. รวบรวมแบบสอบถามให้ครบตามจำนวนที่ต้องการและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำการศึกษาและหาข้อสรุปต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่ได้ทั้งหมดไปดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลทางสถิติ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการบรรยายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ลักษณะงานที่รับผิดชอบ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้อธิบายลักษณะบรรยากาศขององค์กร และการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายลักษณะบรรยากาศขององค์กรและการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยวิธีของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวที่แต่ละตัวต่างมีระดับการวัดของข้อมูลในระดับมาตรา “อันตรภาค (Interval Scale)” (วัลลภ รัฐฉัตรานนท์, 2555) ใช้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรและการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เกณฑ์การกำหนดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีดังนี้ (วัลลภ รัฐฉัตรานนท์, 2555)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ความหมายของระดับความสัมพันธ์
0.01 – 0.40	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ
0.41 – 0.70	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
0.71 – 1.00	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยโดยมีระยะเวลาในการวิจัยทั้งสิ้น 8 เดือน (ตุลาคม 2556 - พฤษภาคม 2557) ตามตารางแผนการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตารางแผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เดือนที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
กำหนดหัวข้อปัญหาในการวิจัย ศึกษาแนวคิดทฤษฎี หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	←→							
สร้างเครื่องมือและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย				←→				
เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง					←→			
วิเคราะห์และอภิปรายผล						←→		
เรียบเรียง จัดพิมพ์ และเผยแพร่							←→	

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขาเม็นบุรี) ได้ทำการสำรวจโดยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขาเม็นบุรี) รวมทั้งสิ้น 140 คน และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบถ้วน จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ทางสถิติ และได้ผลการวิเคราะห์ ซึ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 บรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขาเม็นบุรี)

ส่วนที่ 3 การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขาเม็นบุรี)

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3 จำนวน และร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท เอก-ชัย คีส์ทรีวิชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)

(n=140)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	61	43.6
หญิง	79	56.4
อายุ		
ระหว่าง 21-30 ปี	69	49.3
ระหว่าง 30 – 40 ปี	59	42.1
41 ปีขึ้นไป	12	8.6
สถานภาพสมรส		
โสด	105	75.0
สมรส	30	21.4
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่/คู่สมรสเสียชีวิต	5	3.6
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	114	81.4
ปริญญาตรี	23	16.4
สูงกว่าปริญญาตรี	3	2.1
ลักษณะงานที่รับผิดชอบ		
พนักงานประจำ	108	77.1
พนักงานจ้างชั่วคราว	32	22.9
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 2 ปี	48	34.3
2 - 5 ปี	68	48.6
5 ปีขึ้นไป	24	17.1

จากตารางที่ 3 สามารถอธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างดังนี้ เกินครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างหรือร้อยละ 56.4 เป็นเพศหญิง โดยมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 81.4 สำหรับอายุระหว่าง 21-30 ปี พบมากที่สุด ร้อยละ 49.3 และมีสถานภาพสมรสโสด คิดเป็นร้อยละ 75.0 ซึ่งเป็นสัดส่วนใกล้เคียงกับลักษณะงานที่รับผิดชอบซึ่งเป็นพนักงานประจำ (ร้อยละ 77.1) และส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 - 5 ปี (ร้อยละ 48.6)

ส่วนที่ 2 บรรยายการส่องกล้องของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)

บรรยายการส่องกล้องของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ที่ทำการวิจัยในครั้งนี้มี 8 ด้าน คือ ด้านการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ด้านการติดต่อแบบสองทาง ด้านการแบ่งปันปัญหา ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการให้การสนับสนุน ด้านการให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผล ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ และด้านการพิจารณาองค์การเป็นระบบ

ตารางที่ 4 จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยายการส่องกล้องของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) รวมทุกด้านเรียงตามลำดับ

(n=140)

บรรยายการส่องกล้อง	\bar{x}	S.D.	ระดับบรรยายการส่องกล้อง
ด้านการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร	3.68	.51	สูง
ด้านการติดต่อแบบสองทาง	3.67	.53	สูง
ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.57	.64	ปานกลาง
ด้านการแบ่งปันปัญหา	3.47	.58	ปานกลาง
ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ	3.36	.80	ปานกลาง
ด้านการให้การสนับสนุน	3.29	.48	ปานกลาง
ด้านการพิจารณาองค์การเป็นระบบ	2.89	.44	ปานกลาง
ด้านการให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผล	2.87	.57	ปานกลาง
รวมทุกด้าน	3.35	.40	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 พบว่า ในภาพรวมบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.35$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บรรยากาศองค์การด้านการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ($\bar{x} = 3.68$) รองลงมา คือ ด้านการติดต่อแบบสองทาง ($\bar{x} = 3.67$) ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง และบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง คือ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.57$) ด้านการแบ่งปันปัญหา ($\bar{x} = 3.47$) ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ ($\bar{x} = 3.36$) ด้านการให้การสนับสนุน ($\bar{x} = 3.29$) ด้านการพิจารณาองค์การเป็นระบบ ($\bar{x} = 2.89$) และด้านการให้ความสำคัญ ด้านการวัดประเมิณผล ($\bar{x} = 2.87$) ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

ตารางที่ 5 จำนวน คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ด้านการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร

บรรยากาศองค์การ	ระดับของบรรยากาศองค์การที่เกิดขึ้น					\bar{x}	S.D.	ระดับบรรยากาศองค์การ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร	14 (10.0)	78 (55.7)	45 (32.1)	3 (2.1)	0 (0.0)	3.73	0.66	สูง
2. ข้อมูลข่าวสารปรากฏอยู่ในเว็บไซต์ของหน่วยงาน	8 (5.7)	77 (55.0)	50 (35.7)	5 (3.6)		3.63	0.65	ปานกลาง
3. ข้อมูลข่าวสารปรากฏอยู่ในนโยบายการปฏิบัติงาน	12 (8.6)	72 (51.4)	53 (37.9)	3 (2.1)	0 (0.0)	3.66	0.66	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.68	.51	สูง

จากตารางที่ 5 พบว่า ในภาพรวมบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ด้านการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.68$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรยากาศองค์การประเด็นพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร (ข้อที่ 1) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ($\bar{x} = 3.73$) รองลงมา คือ ประเด็นข้อมูลข่าวสารปรากฏอยู่ในนโยบายการปฏิบัติงาน (ข้อที่ 3) ($\bar{x} = 3.66$) สำหรับประเด็นข้อมูลข่าวสารปรากฏอยู่ในเว็บไซต์ของหน่วยงาน (ข้อที่ 2) ($\bar{x} = 3.63$) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ น้อยที่สุด

ตารางที่ 6 จำนวน คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย คีساتริบิวชั่น ซีสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ด้านการติดต่อแบบสองทาง

บรรยากาศองค์การ	ระดับของบรรยากาศองค์การที่เกิดขึ้น					\bar{x}	S.D.	ระดับ บรรยากาศ องค์การ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
4. องค์การมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์การอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง	17 (12.1)	90 (64.3)	31 (22.1)	2 (1.4)	0 (0.0)	3.87	0.62	สูง
5. การติดต่อสื่อสารในองค์การมีความชัดเจน ข้อมูลครบถ้วน สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์	12 (8.6)	57 (40.7)	64 (45.7)	7 (5.0)	0 (0.0)	3.53	0.72	ปานกลาง
6. องค์การใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่เน้นให้ต่างฝ่ายต่างผลัดกันทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับในเวลาเดียวกัน เช่น การประชุม การคุยโทรศัพท์ การอภิปราย การบรรยาย	10 (7.1)	72 (51.4)	52 (37.1)	6 (4.3)	0 (0.0)	3.61	0.68	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม						3.67	.53	สูง

จากตารางที่ 6 พบว่า ในภาพรวมบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย คีساتริบิวชั่น ซีสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ด้านการติดต่อแบบสองทาง เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.67$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรยากาศองค์การประเด็นองค์การมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์การอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง (ข้อที่ 4) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ($\bar{x} = 3.87$) รองลงมา คือ ประเด็นองค์การใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่เน้นให้ต่างฝ่ายต่างผลัดกันทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับในเวลาเดียวกัน เช่น การประชุม การคุยโทรศัพท์ การอภิปราย การบรรยาย

(ข้อที่ 6) ($\bar{x} = 3.61$) สำหรับประเด็นการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความชัดเจนข้อมูลครบถ้วน สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ (ข้อที่ 5) ($\bar{x} = 3.53$) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

ตารางที่ 7 จำนวน คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์กรของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ด้านการแบ่งปันปัญหา

บรรยากาศองค์กร	ระดับของบรรยากาศองค์กรที่เกิดขึ้น					\bar{x}	S.D.	ระดับ บรรยากาศ องค์กร
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
7. พนักงานแบ่งปันสาเหตุ ของปัญหาการทำงานเพื่อ ร่วมมือกันหาข้อยุติของ ปัญหา	14 (10.0)	50 (35.7)	66 (47.1)	10 (7.1)	0 (0.0)	3.48	0.77	ปานกลาง
8. พนักงานในแต่ละฝ่ายงาน มีมนุษยสัมพันธ์ และ ทัศนคติที่ดีต่อกัน	2 (1.4)	44 (31.4)	71 (50.7)	22 (15.7)	1 (0.7)	3.17	0.73	ปานกลาง
9. องค์กรให้ความสำคัญต่อ การทำงานแบบเครือข่าย เน้นการสร้างความร่วมมือ และกระจายข้อมูล	23 (16.4)	69 (49.3)	38 (27.1)	9 (6.4)	1 (0.7)	3.74	0.83	สูง
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.47	.58	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 พบว่า ในภาพรวมบรรยากาศองค์กรของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ด้านการแบ่งปันปัญหา เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.47$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรยากาศองค์กรประเด็น องค์กรให้ความสำคัญต่อการทำงานแบบเครือข่าย เน้นการสร้างความร่วมมือ และกระจายข้อมูล องค์กรให้ความสำคัญต่อการทำงานแบบเครือข่าย เน้นการสร้างความร่วมมือ และกระจายข้อมูล (ข้อที่ 9) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ($\bar{x} = 3.74$) รองลงมา คือ ประเด็น พนักงานแบ่งปันสาเหตุของปัญหาการทำงานเพื่อร่วมมือกันหาข้อยุติของปัญหา (ข้อที่ 7) ($\bar{x} = 3.48$) สำหรับประเด็นพนักงานในแต่ละฝ่ายงานมีมนุษยสัมพันธ์ และทัศนคติที่ดีต่อกัน (ข้อที่ 8) ($\bar{x} = 3.17$) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

ตารางที่ 8 จำนวน คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย คีساتริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

บรรยากาศองค์การ	ระดับของบรรยากาศองค์การที่เกิดขึ้น					\bar{x}	S.D.	ระดับ บรรยากาศ องค์การ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
	(n=140)							
10. องค์การของท่านเปิด โอกาสให้พนักงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ และเรียนรู้ วิทยาการใหม่ๆ	19 (13.6)	58 (41.4)	51 (36.4)	12 (8.6)	0 (0.0)	3.60	0.83	ปานกลาง
11. องค์การส่งเสริมให้ พนักงานได้รับการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เช่น การ ฝึกอบรม การจัด ประชุมสัมมนา	14 (10.0)	65 (46.4)	48 (34.3)	12 (8.6)	1 (0.7)	3.56	0.81	ปานกลาง
12. พนักงานนำความรู้มา ประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน	14 (10.0)	63 (45.0)	52 (37.1)	9 (6.4)	2 (1.4)	3.56	0.81	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.57	.64	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่า ในภาพรวมบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย คีساتริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.57$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรยากาศองค์การ ประเด็นองค์การของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ และเรียนรู้ วิทยาการใหม่ๆ (ข้อที่ 10) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ($\bar{x} = 3.60$) รองลงมา คือ ประเด็นองค์การส่งเสริมให้พนักงานได้รับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรม การจัดประชุมสัมมนา (ข้อที่ 1) และประเด็นพนักงานนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (ข้อที่ 12) ($\bar{x} = 3.56$)

ตารางที่ 9 จำนวน คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ด้านการให้การสนับสนุน

(n=140)

บรรยากาศองค์การ	ระดับของบรรยากาศองค์การที่เกิดขึ้น					\bar{x}	S.D.	ระดับ บรรยากาศ องค์การ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
13. พนักงานได้รับการ สนับสนุนช่วยเหลือ ผลักดันจากเพื่อน ร่วมงาน	1 (0.7)	15 (10.7)	60 (42.9)	44 (31.4)	20 (14.3)	2.52	0.89	ปานกลาง
14. องค์การมีการส่งเสริม การทำงานเป็นทีม และ กระจายอำนาจในการ ตัดสินใจให้แก่พนักงาน	15 (10.7)	65 (46.4)	52 (37.1)	7 (5.0)	1 (0.7)	3.61	0.77	ปานกลาง
15. องค์การแสดงความชื่น ชม และยินดีแก่บุคลากร ที่ทำงานบรรลุเป้าหมาย และให้กำลังใจผู้ที่ไม่ ประสบความสำเร็จ	21 (15.0)	72 (51.4)	36 (25.7)	10 (7.1)	1 (0.7)	3.73	0.83	สูง
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.29	.48	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่า ในภาพรวมบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ด้านการให้การสนับสนุน เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.29$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรยากาศองค์การประเด็น องค์การแสดงความชื่นชม และยินดีแก่บุคลากรที่ทำงานบรรลุเป้าหมายและให้กำลังใจผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จ (ข้อที่ 15) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ($\bar{x} = 3.73$) รองลงมา คือ ประเด็นองค์การมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน (ข้อที่ 14) ($\bar{x} = 3.61$) สำหรับประเด็นพนักงานได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือผลักดันจากเพื่อนร่วมงาน (ข้อที่ 13) ($\bar{x} = 2.52$) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ น้อยที่สุด

ตารางที่ 10 จำนวน คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย คีساتริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ด้านการให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผล

บรรยากาศองค์การ	ระดับของบรรยากาศองค์การที่เกิดขึ้น					\bar{x}	S.D.	ระดับ บรรยากาศ องค์การ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
16. องค์การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบตัวเลขเพื่อความชัดเจน	15 (10.7)	73 (52.1)	37 (26.4)	13 (9.3)	2 (1.4)	3.61	0.85	ปานกลาง
17. องค์การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่หัวหน้างานและพนักงานทุกระดับ	2 (1.4)	13 (9.3)	36 (25.7)	63 (45.0)	26 (18.6)	2.30	0.93	ต่ำ
18. พนักงานนำผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำมาเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ	6 (4.3)	27 (19.3)	51 (36.4)	32 (22.9)	24 (17.1)	2.71	1.10	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม					2.87	.57	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 พบว่า ในภาพรวมบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย คีساتริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ด้านการให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผล เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.87$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าบรรยากาศองค์การประเด็นองค์การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบตัวเลขเพื่อความชัดเจน (ข้อที่ 16) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ($\bar{x} = 3.61$) รองลงมา คือ ประเด็นพนักงานนำผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำมาเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ (ข้อที่ 18) ($\bar{x} = 2.71$) สำหรับประเด็น

องค์การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่หัวหน้างาน และพนักงานทุกระดับ (ข้อที่ 17) ($\bar{x} = 2.30$) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีที่สุด

ตารางที่ 11 จำนวน คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย คีساتริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ด้านการให้การสนับสนุนจากผู้นำ

บรรยากาศองค์การ	ระดับของบรรยากาศองค์การที่เกิดขึ้น					\bar{x}	S.D.	ระดับ บรรยากาศ องค์การ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
19. พนักงานได้รับการ สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ ผลักดันจาก หัวหน้างาน/ผู้นำ โดยที่ไม่เลือกปฏิบัติ	16 (11.4)	59 (42.1)	44 (31.4)	18 (12.9)	3 (2.1)	3.48	0.93	ปานกลาง
20. หัวหน้างาน/ผู้นำยินดีรับ ฟังความคิดเห็นเชิง โต้แย้งของพนักงาน และเปิดโอกาสให้ พนักงานเสนอความ คิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการ ทำงานได้อย่างอิสระ	14 (10.0)	56 (40.0)	49 (35.0)	15 (10.7)	6 (4.3)	3.41	0.96	ปานกลาง
21. องค์การส่งเสริม สัมพันธภาพของ พนักงานทุกระดับเพื่อให้ ทุกหน่วยงานเกิดความ สามัคคีและร่วมมือใน การทำงาน	10 (7.1)	40 (28.6)	63 (45.0)	20 (14.3)	7 (5.0)	3.18	0.94	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.36	.80	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 พบว่า ในภาพรวมบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย คีساتริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ด้านการให้การสนับสนุนจากผู้นำ เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.36$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรยากาศองค์การ

ประเด็นพนักงานได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ ผลักดันจากหัวหน้างาน/ผู้นำ โดยที่ไม่เลือกปฏิบัติ (ข้อที่ 19) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ($\bar{x} = 3.48$) รองลงมา คือ ประเด็นหัวหน้างาน/ผู้นำยินดีรับฟังความคิดเห็นเชิงโต้แย้งของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้อย่างอิสระ (ข้อที่ 20) ($\bar{x} = 3.41$) สำหรับประเด็นองค์กรส่งเสริมสัมพันธภาพของพนักงานทุกระดับเพื่อให้ทุกหน่วยงานเกิดความสามัคคีและร่วมมือในการทำงาน (ข้อที่ 21) ($\bar{x} = 3.18$) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ตารางที่ 12 จำนวน คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์กรของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ด้านการพิจารณาองค์กรเป็นระบบ

(n=140)

บรรยากาศองค์กร	ระดับของบรรยากาศองค์กรที่เกิดขึ้น					\bar{x}	S.D.	ระดับ บรรยากาศ องค์กร
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
22. พนักงานปฏิบัติงานเพื่อ บรรลุเป้าหมายของ องค์กร ไม่ใช่เพื่อ เป้าหมายของฝ่ายใดฝ่าย หนึ่ง	4 (2.9)	10 (7.1)	68 (48.6)	47 (33.6)	11 (7.9)	2.63	0.84	ปานกลาง
23. พนักงานมองปัญหาที่ เกิดขึ้นในภาพรวมของ องค์กร ไม่ใช่ปัญหาของ ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	10 (7.1)	47 (33.6)	66 (47.1)	16 (11.4)	1 (0.7)	3.35	0.80	ปานกลาง
24. องค์กรส่งเสริมให้ พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ ดีต่อกัน เพื่อลดช่องว่าง การแบ่งแยกฝ่ายงาน	1 (0.7)	12 (8.6)	72 (51.4)	51 (36.4)	4 (2.9)	2.68	0.70	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม					2.89	.44	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 พบว่า ในภาพรวมบรรยากาศองค์กรของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ด้านการพิจารณาองค์กรเป็นระบบ เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.89$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรยากาศ

องค์การประเด็นพนักงานมองปัญหาที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์การ ไม่ใช่ปัญหาของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (ข้อที่ 23) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ($\bar{x} = 3.35$) รองลงมา คือ ประเด็น องค์การส่งเสริมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อลดช่องว่างการแบ่งแยกฝ่ายงานขององค์การ ส่งเสริมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อลดช่องว่างการแบ่งแยกฝ่ายงาน (ข้อที่ 24) ($\bar{x} = 2.68$) สำหรับประเด็นพนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ไม่ใช่เพื่อเป้าหมายของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (ข้อที่ 22) ($\bar{x} = 2.63$) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)

การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขามีนบุรี) ที่ทำการวิจัยในครั้งนี้มี 6 ด้าน คือ ด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การ ด้านความเชื่อมั่นศักยภาพของคนในองค์การ ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์การ ด้านการจัดการความรู้ในองค์การ และด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์การ

ตารางที่ 13 จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) รวมทุกด้าน

(n=140)

การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับการพัฒนาตนเอง
ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.56	.53	ปานกลาง
ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์การ	3.46	.76	ปานกลาง
ด้านการจัดการความรู้ในองค์การ	3.31	.52	ปานกลาง
ด้านความเชื่อมั่นศักยภาพของคนในองค์การ	3.29	.68	ปานกลาง
ด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์การ	3.29	.55	ปานกลาง
ด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การ	3.09	.39	ปานกลาง
รวมทุกด้าน	3.33	.38	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 พบว่า ในภาพรวมการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.33$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขามีนบุรี) มีการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากที่สุด ($\bar{x} = 3.56$) รองลงมา คือ ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์กร ($\bar{x} = 3.46$) ด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ($\bar{x} = 3.31$) ด้านความเชื่อมั่นศักยภาพของคนในองค์กรและด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์กร ($\bar{x} = 3.29$) และด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{x} = 3.09$) ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

ตารางที่ 14 จำนวน คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์กรของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

(n=140)

การพัฒนาเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ระดับของการพัฒนาเป็นองค์กร					\bar{x}	S.D.	ระดับ การพัฒนา
	แห่งการเรียนรู้							
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	5 (3.6)	49 (35.0)	74 (52.9)	11 (7.9)	1 (0.7)	3.33	0.70	ปานกลาง
2. องค์กรมีนโยบายสนับสนุนให้พนักงานมีการขวนขวายแสวงหาความรู้	10 (7.1)	65 (46.4)	52 (37.1)	13 (9.3)	0 (0.0)	3.51	0.76	ปานกลาง
3. องค์กรเก็บสะสมข้อมูลและแลกเปลี่ยนความรู้ให้แก่นัก	0 (0.0)	12 (8.6)	69 (49.3)	40 (28.6)	19 (13.6)	2.53	0.83	ปานกลาง
4. องค์กรมีการนำความรู้ไปเผยแพร่และสร้างประโยชน์	3 (2.1)	10 (7.1)	57 (40.7)	61 (43.6)	9 (6.4)	2.55	0.81	ปานกลาง

ตารางที่ 14 (ต่อ)

(n=140)

การพัฒนาเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้	ระดับของการพัฒนาเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้					\bar{x}	S.D.	ระดับ การพัฒนา
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
	5. พนักงานในองค์กรรับรู้ และเข้าใจในนโยบายของ การเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้	10 (7.1)	64 (45.7)	58 (41.4)	5 (3.6)			
ค่าเฉลี่ยรวม						3.09	.39	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 พบว่า ในภาพรวมการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขา มินบุรี) ด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.09$) และเมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขา มินบุรี) มีการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประเด็นพนักงานในองค์กรรับรู้และเข้าใจในนโยบายของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด (ข้อที่ 5) ($\bar{x} = 3.52$) รองลงมา คือ ประเด็นองค์กรมีนโยบายสนับสนุนให้พนักงานมีการขวนขวายแสวงหาความรู้ขององค์กรมีนโยบายสนับสนุนให้พนักงานมีการขวนขวายแสวงหาความรู้ (ข้อที่ 2) ($\bar{x} = 3.51$) สำหรับประเด็นองค์กรเก็บสะสมข้อมูลและแลกเปลี่ยนความรู้ให้แก่อัน (ข้อที่ 3) ($\bar{x} = 2.53$) มีการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

ตารางที่ 15 จำนวน คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ด้านความเชื่อมั่น ศักยภาพของคนในองค์การ

(n=140)

การพัฒนาเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้	ระดับของการพัฒนาเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้					\bar{x}	S.D.	ระดับ การพัฒนา
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
	6. องค์การให้ความสำคัญกับ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	16 (11.4)	42 (30.0)	65 (46.4)	14 (10.0)			
7. องค์การใฝ่หาความรู้ ใหม่ๆเสมอ	13 (9.3)	47 (33.6)	62 (44.3)	13 (9.3)	5 (3.6)	3.36	0.91	ปานกลาง
8. องค์การเพิ่มความสามารถ ในการพัฒนาตนเองไปสู่ ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ	14 (10.0)	54 (38.6)	54 (38.6)	15 (10.7)	3 (2.1)	3.43	0.89	ปานกลาง
9. องค์การสรรหาในศักยภาพ ของตนเองว่ามีความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรอบรู้	11 (7.9)	46 (32.9)	61 (43.6)	17 (12.1)	5 (3.6)	3.29	0.91	ปานกลาง
10. องค์การเปิดโอกาสให้ พนักงานใช้ศักยภาพได้ อย่างเต็มที่	6 (4.3)	42 (30.0)	46 (32.9)	36 (25.7)	10 (7.1)	2.98	1.01	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม						3.29	.68	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 พบว่า ในภาพรวมการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขาเมินบุรี) ด้านความเชื่อมั่น ศักยภาพของคนใน องค์การ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.29$) และเมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขาเมินบุรี) มีการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประเด็นองค์การเพิ่มความสามารถในการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆมากที่สุด (ข้อที่ 8) ($\bar{x} = 3.43$) รองลงมา คือ ประเด็นองค์การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ข้อที่ 6) ($\bar{x} = 3.38$) สำหรับประเด็นองค์การเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ (ข้อที่ 10) ($\bar{x} = 2.98$) มีการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ น้อยที่สุด

ตารางที่ 16 จำนวน คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ด้านการทำงานร่วมกัน เป็นทีม

(n=140)

การพัฒนาเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้	ระดับของการพัฒนาเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้					\bar{X}	S.D.	ระดับ การพัฒนา
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
	11. องค์การส่งเสริมการ เรียนรู้และการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมอย่าง ต่อเนื่อง	8 (5.7)	43 (30.7)	53 (37.9)	28 (20.0)			
12. มีการส่งผ่านความรู้ ให้แก่กันและกันอย่าง รวดเร็ว	23 (16.4)	79 (56.4)	30 (21.4)	6 (4.3)	2 (1.4)	3.82	0.81	สูง
13. พนักงานมีอิสระในการ เรียนรู้และทำงาน ร่วมกันเป็นทีม	27 (19.3)	72 (51.4)	37 (26.4)	3 (2.1)	1 (0.7)	3.86	0.77	สูง
14. เคารพการตัดสินใจของ กันและกัน	17 (12.1)	66 (47.1)	50 (35.7)	6 (4.3)	1 (0.7)	3.66	0.77	ปานกลาง
15. องค์การมีการ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การทำงานให้ทันกับยุค สมัยของการเปลี่ยนแปลง	24 (17.1)	43 (30.7)	43 (30.7)	24 (17.1)	6 (4.3)	3.39	1.09	ปานกลาง
16. ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม ให้พนักงานมีโอกาสได้ เรียนรู้และทำงาน ร่วมกันเป็นทีม	19 (13.6)	55 (39.3)	51 (36.4)	13 (9.3)	2 (1.4)	3.54	0.89	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.56	.53	ปานกลาง

จากตารางที่ 16 พบว่า ในภาพรวมการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x} = 3.56$) และเมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) มีการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประเด็นพนักงานมีอิสระ

ในการเรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นทีม (ข้อที่ 13) ($\bar{x} = 3.86$) รองลงมา คือ ประเด็นมีการส่งผ่านความรู้ให้แก่กันและกันอย่างรวดเร็ว (ข้อที่ 12) ($\bar{x} = 3.82$) สำหรับประเด็นองค์การส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง (ข้อที่ 11) ($\bar{x} = 3.11$) มีการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

ตารางที่ 17 จำนวน คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์การ

(n=140)

การพัฒนาเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้	ระดับของการพัฒนาเป็นองค์การ					\bar{x}	S.D.	ระดับ การพัฒนา
	แห่งการเรียนรู้							
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
17. องค์การมีการ เปลี่ยนแปลงรูปแบบ โครงสร้างการ บริหารงานเพื่อการ พัฒนาองค์การ	15 (10.7)	58 (41.4)	57 (40.7)	7 (5.0)	3 (2.1)	3.53	0.83	ปานกลาง
18. องค์การปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ ขององค์การเพื่อการ พัฒนาองค์การ	17 (12.1)	52 (37.1)	51 (36.4)	19 (13.6)	1 (0.7)	3.46	0.90	ปานกลาง
19. องค์การมีการ เปลี่ยนแปลงรูปแบบการ ทำงานและบรรยากาศใน องค์การเพื่อพัฒนา องค์การ	8 (5.7)	25 (17.9)	60 (42.9)	36 (25.7)	11 (7.9)	2.88	0.98	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.29	.55	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 พบว่า ในภาพรวมการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.29$) และเมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า ประเด็นองค์การมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์การ (ข้อที่ 17) ($\bar{x} = 3.53$)

รองลงมา คือ ประเด็นองค์การปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงสภาพลักษณะขององค์การเพื่อการพัฒนาองค์การ (ข้อที่ 18) ($\bar{x} = 3.46$) สำหรับประเด็นองค์การมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและบรรยากาศในองค์การเพื่อพัฒนาองค์การ (ข้อที่ 19) ($\bar{x} = 2.88$) มีการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

ตารางที่ 18 จำนวน คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย คีساتริวิวัฒน์ ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขาเมินบุรี) ด้านการจัดการความรู้ในองค์การ

(n=140)

การพัฒนาเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้	ระดับของการพัฒนาเป็นองค์การ					\bar{x}	S.D.	ระดับ การพัฒนา
	แห่งการเรียนรู้							
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
20. องค์การให้ความสำคัญ กับวิธีการจัดหาความรู้ จากแหล่งความรู้ภายใน องค์การ	23 (16.4)	50 (35.7)	46 (32.9)	16 (11.4)	5 (3.6)	3.50	1.01	ปานกลาง
21. องค์การให้ความสำคัญ กับวิธีการจัดหาความรู้ จากแหล่งความรู้ภายนอก องค์การ	16 (11.4)	61 (43.6)	52 (37.1)	9 (6.4)	2 (1.4)	3.57	0.83	ปานกลาง
22. นำข้อมูลจากแหล่ง ความรู้มาจัดเก็บ และถ่าย โอนความรู้นั้นให้กับ สมาชิกในองค์การ	24 (17.1)	65 (46.4)	43 (30.7)	6 (4.3)	2 (1.4)	3.73	0.84	สูง
23. องค์การนำแนวคิดใหม่ๆ มาบริหารจัดการ และ นำไปใช้ในการทำงาน	1 (0.7)	6 (4.3)	65 (46.4)	50 (35.7)	18 (12.9)	2.44	0.80	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.31	.52	ปานกลาง

จากตารางที่ 18 พบว่า ในภาพรวมการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ด้านการจัดการความรู้ในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.31$) และเมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า ประเด็นนำข้อมูลจากแหล่งความรู้มาจัดเก็บ และถ่ายโอนความรู้ให้แก่สมาชิกในองค์กร (ข้อที่ 22) ($\bar{x} = 3.73$) รองลงมา คือ ประเด็นองค์กรให้ความสำคัญกับวิธีการจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร (ข้อที่ 21) ($\bar{x} = 3.57$) สำหรับประเด็นองค์กรนำแนวคิดใหม่ๆ มาบริหารจัดการ และนำไปใช้ในการทำงาน (ข้อที่ 23) ($\bar{x} = 2.44$) มีการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

ตารางที่ 19 จำนวน คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์กรของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์กร

(n=140)

การพัฒนาเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ระดับของการพัฒนาเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้					\bar{x}	S.D.	ระดับ การพัฒนา
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
	24. องค์กรจัดสรรสิ่ง อำนวยความสะดวกใน การทำงานทั้งด้าน อุปกรณ์เครื่องมือ และ เทคโนโลยีต่างๆ	17 (12.1)	53 (37.9)	55 (39.3)	12 (8.6)			
25. องค์กรจัดสรรความรู้ใน การทำงานและการ บริหารงานแนวใหม่ เพื่อให้พนักงานสามารถ ใช้ประโยชน์จาก นวัตกรรมดังกล่าว	12 (8.6)	50 (35.7)	65 (46.4)	11 (7.9)	2 (1.4)	3.42	0.81	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม						3.46	.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 19 พบว่า ในภาพรวมการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขาเมินบุรี) ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.46$) และเมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า ประเด็นองค์กรจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานทั้งด้านอุปกรณ์เครื่องมือ และเทคโนโลยีต่างๆ (ข้อที่ 24) ($\bar{x} = 3.49$) รองลงมา คือ ประเด็นองค์กรจัดสรรความรู้ในการทำงานและการบริหารงานแนวใหม่ เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดังกล่าว (ข้อที่ 25) ($\bar{x} = 3.42$)

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขาเมินบุรี) ซึ่งเป็นตัวแปรตาม โดยทำการเปรียบเทียบกับตัวแปรอิสระ คือ บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยวิธีของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งมีสมมติฐานดังต่อไปนี้

เกณฑ์การกำหนดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ความหมายของระดับความสัมพันธ์
0.01 – 0.40	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ
0.41 – 0.70	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
0.71 – 1.00	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 1 บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)

ตารางที่ 20 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)

(n = 140)

การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	r	Sig.
การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาพรวม	0.552	0.000*

r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 20 เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = 0.552 และมีค่า Sig. = 0.000* หมายความว่า บรรยากาศองค์การในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้ง โดยบรรยากาศองค์การในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.552$)

สมมติฐานที่ 2 การถึงข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี)

ตารางที่ 21 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศสององค์การ ด้านการถึงข้อมูลข่าวสาร กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี)

(n = 140)		
บรรยากาศสององค์การ	r	Sig.
ด้านการถึงข้อมูลข่าวสาร	0.402	0.000*

r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศสององค์การ ด้านการถึงข้อมูลข่าวสาร กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = 0.402 และมีค่า Sig. = 0.000* หมายความว่า บรรยากาศสององค์การ ด้านการถึงข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้ง โดยบรรยากาศสององค์การ ด้านการถึงข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.402$)

สมมติฐานที่ 3 การติดต่อแบบ 2 ทางมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี)

ตารางที่ 22 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร ด้านการติดต่อแบบ 2 ทาง กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี)

(n = 140)		
บรรยากาศองค์กร	r	Sig.
ด้านการติดต่อแบบ 2 ทาง	0.299	0.000*

r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร ด้านการติดต่อแบบ 2 ทาง กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = 0.299 และมีค่า Sig. = 0.000* หมายความว่า บรรยากาศองค์กร ด้านการติดต่อแบบ 2 ทาง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้ง โดยบรรยากาศองค์กร ด้านการถึงข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.299$)

**สมมติฐานที่ 4 การแบ่งปันปัญหาที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)**

ตารางที่ 23 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ด้านการแบ่งปันปัญหา กับการพัฒนาเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้
โลตัสสาขามีนบุรี)

(n = 140)		
บรรยากาศองค์การ	r	Sig.
ด้านการแบ่งปันปัญหา	0.539	0.000*

r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ด้านการแบ่งปัน
ปัญหา กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม
จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = 0.539 และมีค่า
Sig. = 0.000* หมายความว่า บรรยากาศองค์การ ด้านการแบ่งปันปัญหา มีความสัมพันธ์กับการ
พัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้
โลตัสสาขามีนบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้ง โดย
บรรยากาศองค์การ ด้านการถึงข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขา
มีนบุรี) และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.539$)

สมมติฐานที่ 5 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)

ตารางที่ 24 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)

(n = 140)		
บรรยากาศองค์กร	r	Sig.
ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	0.378	0.000*

r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 24 เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = 0.378 และมีค่า Sig. = 0.000* หมายความว่า บรรยากาศองค์กร ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้ง โดยบรรยากาศองค์กร ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.378$)

สมมติฐานที่ 6 การให้การสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี)

ตารางที่ 25 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ด้านการให้การสนับสนุน กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี)

(n = 140)

บรรยากาศองค์การ	r	Sig.
ด้านการให้การสนับสนุน	0.456	0.000*

r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ด้านการให้การสนับสนุน กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = 0.456 และมีค่า Sig. = 0.000* หมายความว่า บรรยากาศองค์การ ด้านการให้การสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้ง โดยบรรยากาศองค์การ ด้านการให้การสนับสนุน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.456$)

สมมติฐานที่ 7 การให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผลมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขาเม็นบุรี)

ตารางที่ 26 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ด้านการให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผล กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขาเม็นบุรี)

(n = 140)

บรรยากาศองค์การ	r	Sig.
ด้านการให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผล	0.201	0.000*

r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 26 เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ด้านการให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผล กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขาเม็นบุรี) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = 0.201 และมีค่า Sig. = 0.000* หมายความว่า บรรยากาศองค์การ ด้านการให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผล มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขาเม็นบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้ง โดยบรรยากาศองค์การ ด้านการให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผล มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขาเม็นบุรี) และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.201$)

สมมติฐานที่ 8 การสนับสนุนจากผู้นำมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี)

ตารางที่ 27 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี)

(n = 140)		
บรรยากาศองค์การ	r	Sig.
ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ	0.476	0.000*

r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 27 เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = 0.476 และมีค่า Sig. = 0.000* หมายความว่า บรรยากาศองค์การ ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้ง โดยบรรยากาศองค์การ ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.476$)

สมมติฐานที่ 9 การพิจารณาองค์การเป็นระบบมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)

ตารางที่ 28 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ด้านการพิจารณาองค์การเป็นระบบ กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)

(n = 140)

บรรยากาศองค์การ	r	Sig.
ด้านการพิจารณาองค์การเป็นระบบ	0.271	0.000*

r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 28 เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ด้านการพิจารณาองค์การเป็นระบบ กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = 0.271 และมีค่า Sig. = 0.000* หมายความว่า บรรยากาศองค์การ ด้านการพิจารณาองค์การเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้ง โดยบรรยากาศองค์การ ด้านการพิจารณาองค์การเป็นระบบ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง (r = 0.271)

ข้อวิจารณ์

จากผลการวิจัย เรื่องบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

บรรยากาศองค์การ

1. บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ในภาพรวม พบว่า ด้านการให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผล มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 2.87$) ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบริษัทยังกำหนดขั้นตอนการประเมินผลงาน ไม่สอดคล้องกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งอาจมีเหตุเนื่องมาจากองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำให้สำเร็จ ตามเป้าหมายหลากหลายปัจจัย การวัดประเมินผลจึงยากต่อการดำเนินการ เมื่อพิจารณาเหตุผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีของ Marquardt and Reynolds (1994) ที่ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันจะต้องประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้ “...มุ่งเน้นสู่คุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น...” นั่นคือองค์การต้องมีการวัดประเมินผลเพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพที่ดีนั่นเอง

2. ด้านการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ประเด็นข้อมูลข่าวสารปรากฏอยู่ในเว็บไซต์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.63$) ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบริษัทยังไม่มีการวางแผนด้านการจัดการความรู้ อย่างชัดเจนหรืออาจวางแผนแล้วแต่ยังดำเนินการไม่ครบขั้นตอน เช่น ยังดำเนินการไม่ถึงการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทุกด้าน โดยประเด็นพนักงานได้รับข่าวสารในเว็บไซต์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดองค์ประกอบการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ของ Marquardt ที่ให้ทัศนะว่าองค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม ฝึกอบรมคอมพิวเตอร์สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการติดต่อแบบสองทาง ประเด็นการติดต่อสื่อสารในองค์การมีความชัดเจนข้อมูลครบถ้วน สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.53$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจไม่ตรงกัน เป็นผลทำให้การปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และอาจสืบเนื่องไปถึงพนักงานไม่สามารถนำข้อมูลมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบบรรยากาศองค์การที่ Helpin and Croft (1960) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การไว้คือ "... บรรยากาศแบบรวมอำนาจ (Paternal Climate) องค์การแบบนี้ ผู้บริหารขาดความสามารถในการควบคุม ตลอดจนการติดต่อสัมพันธ์กับสมาชิกมีน้อย สมาชิกมักโยกย้ายบ่อยครั้งและไม่ได้รับความพึงพอใจ ผู้บังคับบัญชาใช้กฎระเบียบในการบริหารงานอย่างเคร่งครัด ทำให้ขาดการประสานงานกัน ไม่มีความคล่องตัวในการทำงาน..."

4. ด้านการแบ่งปันปัญหา ประเด็นพนักงานในแต่ละฝ่ายงานมีมนุษยสัมพันธ์และทัศนคติต่อกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.17$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรน้อย หรือยังไม่ได้มอบหมายงานด้านนี้ให้ใครรับผิดชอบโดยตรง มุ่งเน้นแต่การปฏิบัติงานที่พนักงานมีความชำนาญเฉพาะด้าน ไม่มีการปฏิบัติงานร่วมกันจึงไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยการสร้างความสัมพันธ์และทัศนคติต่อกันนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968) ที่ได้กำหนดมิติของบรรยากาศองค์การไว้ว่า "...ความขัดแย้งและการยินยอมให้มีความขัดแย้ง (Conflict and Tolerance for Conflict) หมายถึง การรับรู้ที่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในองค์การต้องการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร และบุคคลในองค์การ เน้นการแก้ปัญหามากกว่าการไม่สนใจปัญหา..."

5. ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ประเด็นองค์การส่งเสริมให้พนักงานได้รับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรม การจัดประชุมสัมมนา และประเด็นพนักงานนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในระดับที่เท่ากัน ($\bar{x} = 3.56$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทมีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ชัดเจน หรือยังไม่มีการแจ้งให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ตนเองจะได้รับ การรับรู้เรื่องนี้พนักงานจึงยังมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยประเด็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะเป็นการผลักดันให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ Gephart *et al.* (1996) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ คือ "...มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การ ทุกคนร่วมกันเรียนรู้ และถ่ายทอดการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป..."

6. ด้านการให้การสนับสนุน ประเด็นพนักงานได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ ผลักดันจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 2.52$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทไม่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมเท่าที่ควร พนักงานจึงปฏิบัติงานตามความถนัดของตนเองเป็นส่วนใหญ่ ภารกิจที่ได้รับมอบหมายจึงไม่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน การรับรู้ในเรื่องความช่วยเหลือกันจึงน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบบรรยากาศที่ Brown and Moberg (1980) ได้เสนอไว้ว่า “...องค์กรที่มีบรรยากาศที่เน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท (Role-Oriented Climate) ซึ่งจะเน้นย้ำในกฎเกณฑ์ และระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด บรรยากาศขององค์กรแบบนี้พัฒนามาจากลักษณะบรรยากาศแบบแรก กล่าวคือบรรยากาศขององค์กรแบบแรกจะปล่อยให้สมาชิกมีการแบ่งปันแข่งชิงผลประโยชน์อย่างเต็มที่ แต่องค์กรที่มีบรรยากาศเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท จะควบคุมการแข่งขัน และความขัดแย้งอยู่ในกฎเกณฑ์และระเบียบ ซึ่งเน้นความมั่นคงเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ หากองค์กรใดมีบรรยากาศเช่นนี้ย่อมเป็นการยากที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ได้...”

7. ด้านการให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผล ประเด็นองค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่หัวหน้างานและพนักงานทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 2.30$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทไม่มีนโยบายให้พนักงานประเมินผู้บริหาร มีเพียงผู้บริหารประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจเกิดความไม่ยุติธรรมในการประเมินผลงานได้ ดังผลปรากฏว่าพนักงานรับรู้ด้านดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

8. ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ ประเด็นองค์กรส่งเสริมสัมพันธภาพของพนักงานทุกระดับ เพื่อให้ทุกหน่วยงานเกิดความสามัคคีและร่วมมือในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.18$) ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบริษัทได้ตั้งปณิธานไว้ว่า ดำเนินธุรกิจเพื่อนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าเท่านั้น ไม่ได้กำหนดนโยบายในแนวทางของการสร้างคนให้เกิดความสามัคคีเพื่อสร้างงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่ Helpin and Croft (1960) ได้แบ่งบรรยากาศองค์กรออกเป็นแบบเปิด (Opened Climate) คือบรรยากาศองค์กรแบบเปิดจะมีผู้บริหารที่มีความเหมาะสมทั้งในบุคลิกภาพ และบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้บังคับบัญชา ตั้งใจทำงาน ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา คอยดูแลให้คำแนะนำแก่สมาชิกขององค์กร ซึ่งผู้บริหารแบบนี้จะไม่เน้นผลงานมากนัก แต่จะใช้วิธีการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจสูงขึ้น

9. ด้านการพิจารณาองค์การเป็นระบบ ประเด็นพนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ไม่ใช่เพื่อเป้าหมายของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 2.63$) ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากผลการศึกษาที่พบว่าส่วนใหญ่พนักงานมีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรี จึงมีความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นระบบน้อย ไม่เข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การเท่าที่ควรทำงานตามหน้าที่ตนเองที่ได้รับมอบหมายไม่ได้มองการทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบบรรยากาศองค์การที่ Brown and Moberg (1980) ได้เสนอบรรยากาศขององค์การไว้ว่า "...องค์การที่มีบรรยากาศที่เน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท (Role-Oriented Climate) ซึ่งจะเน้นย้ำในกฎเกณฑ์ และระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัด บรรยากาศขององค์การแบบนี้พัฒนามาจากลักษณะบรรยากาศแบบแรก กล่าวคือ บรรยากาศขององค์การแบบแรกจะปล่อยให้สมาชิกมีการแบ่งปันแข่งชิงผลประโยชน์อย่างเต็มที่ แต่องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท จะควบคุมการแข่งขัน และความขัดแย้งอยู่ภายในกฎเกณฑ์และระเบียบ ซึ่งเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ ทั้งนี้ หากองค์การใดมีบรรยากาศเช่นนี้ ย่อมเป็นการยากที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ได้..."

การพัฒนาองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1. การพัฒนาองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม พบว่า ด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.09$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การโดยยึดหลักบริหารจัดการในแบบธุรกิจเป็นหลักคือมุ่งเน้นผลกำไรเพื่อความอยู่รอดของบริษัท ยังไม่ได้มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบพัฒนาให้้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบริษัทควรสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดแก่พนักงานทุกคน โดยสร้างความเชื่อ ความคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน และวิถีปฏิบัติของพนักงานในองค์การ ให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต หรือสิ่งต้องการจะเป็นในอนาคตเพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทางของบริษัท

2. ด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การ ประเด็นองค์การมีนโยบายที่ชัดเจนสนับสนุนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 2.53$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร ให้พนักงานทุกระดับทราบถึงนโยบายและวิสัยทัศน์ในด้านการพัฒนาองค์การเป็นให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ซึ่งถ้าหน่วยงานมีการประกาศนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน จะสอดคล้องกับมิติของบรรยากาศองค์การที่ Litwin and Stringer (1968) กำหนดมิติของบรรยากาศองค์การไว้คือ

“...ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (Risk and Risk Taking) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารทางด้านการยอมรับความเสี่ยงภัย รวมทั้งการทำทนายในงาน และองค์การ โดยเน้นที่จะพิจารณาทางเลือกที่เสี่ยง เป็นการเสี่ยงที่จะช่วยให้ได้ทางเลือกที่ดีในการดำเนินงาน...”

3. ด้านความเชื่อมั่นในศักยภาพของคนในองค์การ ประเด็นองค์การเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 2.98$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทยังมีการสนับสนุนให้พนักงานแสดงความสามารถตามสมรรถนะของตนเองน้อย ซึ่งอาจกำหนดกรอบการปฏิบัติตามเป้าหมายของบริษัทเป็นหลัก

4. ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ประเด็นองค์การส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.11$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทมอบหมายพนักงานแต่ละคนปฏิบัติตามภารกิจของตนเองให้เสร็จตามกำหนดเท่านั้น ซึ่งผลงานในภาพรวมอาจเป็นผลดีของบริษัทมากกว่าให้พนักงานทำทุกภารกิจร่วมกัน

5. ด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนางานองค์การ ประเด็นองค์การมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและบรรยากาศในองค์การเพื่อพัฒนางานองค์การ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.53$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานยังไม่เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงด้านกายภาพของบริษัทอย่างชัดเจน ซึ่งอาจมีสาเหตุสืบเนื่องมาจากบริษัทมีขนาดใหญ่ ไม่สามารถทำการพัฒนาได้ทั่วถึงทั้งประเทศ

6. ด้านการจัดการความรู้ในองค์การ ประเด็นองค์การนำแนวคิดใหม่ๆ มาบริหารจัดการและนำไปใช้ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 2.44$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทยังไม่ได้มอบหมายผู้รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์การอย่างชัดเจน พนักงานจึงรับรู้ด้านนี้น้อยที่สุด

7. ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์การ ประเด็นองค์การจัดสรรความรู้ในการทำงานและการบริหารงานแนวใหม่ เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดังกล่าว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.42$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทยังไม่มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ พนักงานจึงไม่ทราบถึงความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การว่ามีความรู้เรื่องใดบ้าง และยังไม่ได้รับประโยชน์จากความรู้ใดๆที่สามารถนำมาประยุกต์ในการทำงานได้

ผลการทดสอบสมมติฐาน สามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรยากาศองค์การเป็นแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความอยากรู้อยากทำ อยากเป็น เพื่อให้องค์การเกิดการพัฒนา และตนเองก็ได้รับความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนางานตนเองได้อีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของบรรยากาศองค์การ ที่ Steers (1979) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อองค์การที่พวกเขาสังกัดอยู่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมปทัสถาน ทักษะคติ และพฤติกรรม ของพนักงานภายในองค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งเป็นผลิตผลขององค์การ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพวกเขา...”

2. การถึงข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการรับรู้ข่าวสารนั้นเป็นช่องทางของการได้รับความรู้จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เช่น จากคน เอกสาร อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งความรู้เหล่านั้นสามารถนำมาเป็นประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของตนเองได้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบบรรยากาศที่ Litwin and Stringer (1968) ได้เสนอไว้ว่า “...บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Climate) ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย คนในองค์การให้ความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันและผู้บริหารมีการกระจายอำนาจตัดสินใจ บรรยากาศขององค์การเช่นนี้จะส่งผลดีต่อองค์การในการช่วยลดอัตราการออกจากงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ลดต้นทุนการผลิตลงรวมทั้งช่วยลดเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย...”

3. การติดต่อแบบสองทางมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงาน การรับส่งข้อมูลการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและหน่วยงาน ซึ่งการสื่อสารทั้งสองทางคือผู้ส่งและผู้รับเข้าใจตรงกัน ส่วนใหญ่จะสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพในทุกด้านที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งสอดคล้องกับบรรยากาศองค์การที่สุพัตรา เพชรมณี และ เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2528) ได้สำรวจด้านต่างๆ

ของบรรยากาศองค์การจากธรรมชาติของนักวิชาการ และได้แบ่งด้านหรือตัวแปรย่อย ซึ่งได้แก่ “... การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย (Openness of Communication) หมายถึง ระดับที่การติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีการเปิดเผยซึ่งกันและกัน...” และสอดคล้องกับผลการศึกษารุ่นนี้ในประเด็นการติดต่อแบบสองทางคือการติดต่อสื่อสารที่มีการเปิดเผยซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน จึงเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

4. การแบ่งปันปัญหาที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการแบ่งปันปัญหา คือ การผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนร่วมกันรับผิดชอบทั้งในส่วนที่เกิดผลดี และผลเสีย โดยพร้อมที่จะแก้ปัญหาและอุปสรรคไปด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ Marquardt and Reynolds (1994) ระบุว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ตีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันจะต้องประกอบด้วย “...การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) เป็นการตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียง การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขัน และการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้ห้องกรอยู่รอด และเจริญเติบโต...”

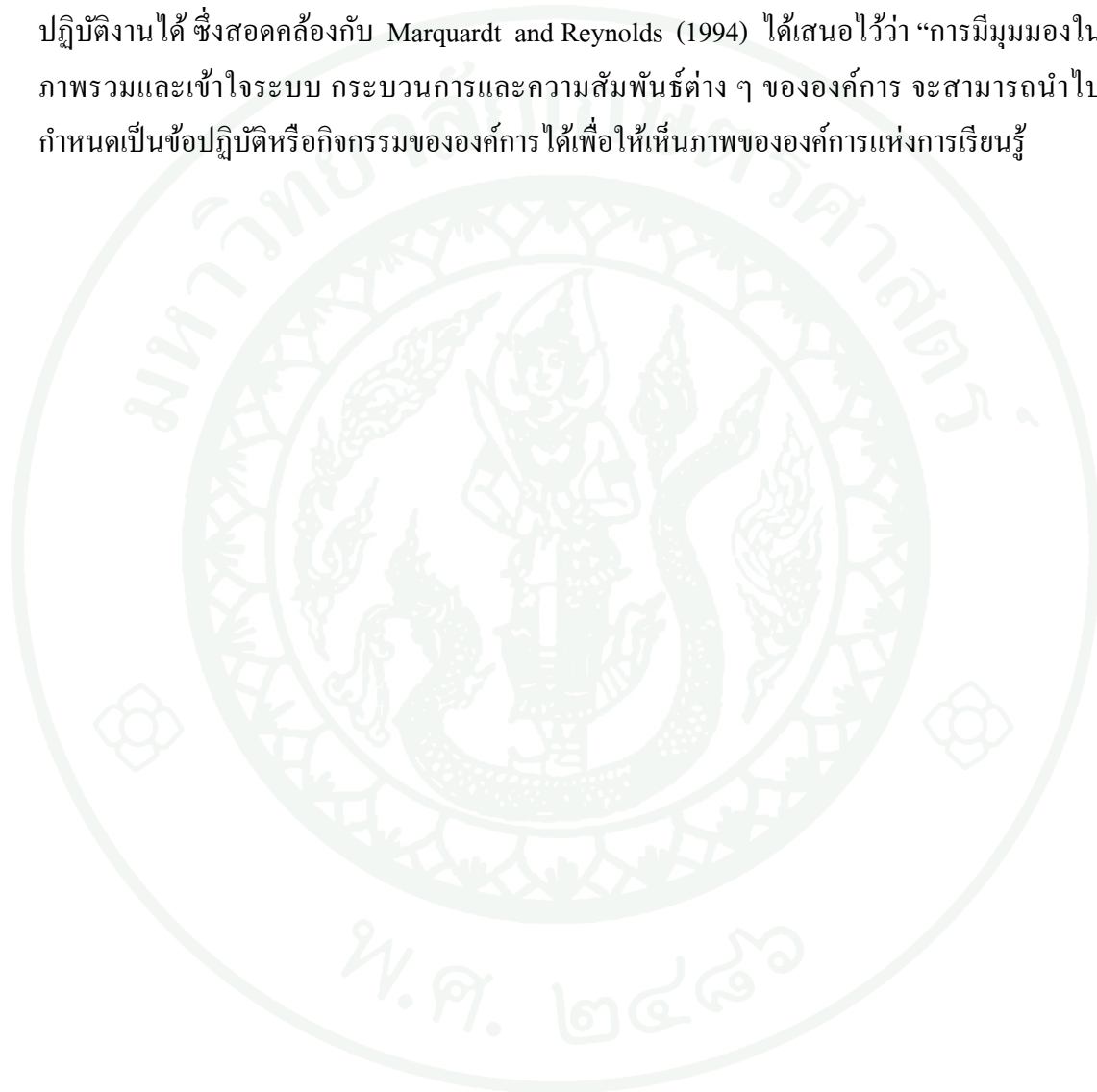
5. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะมีลักษณะของความรู้ที่จะไม่มีการหยุดแค่การได้ปริญญาบัตร ทุกระดับชั้นในองค์การเชื่อมั่นต่อการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้มีการใฝ่รู้ และค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของประพันธ์ หาญขว่าง (2538) ที่ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้: แนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต โดยศึกษาค้นคว้าวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในการพัฒนาคนในองค์การให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่อง นั้นเครื่องมือที่สำคัญที่สุด คือ การเรียนรู้ขององค์การและบุคลากรในองค์การ จะทำให้ห้องกร และคนในองค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

6. การให้การสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย คีساتริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการให้การสนับสนุนทำให้การปฏิบัติงานสะดวกสบายขึ้น มีอุปกรณ์ เครื่องมือในการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาองค์กรจึงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เร็วยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยสนับสนุนที่ผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ Nivis, DeBella, and Gould (1995) ระบุว่าในการสร้างระบบการเรียนรู้ขององค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยสนับสนุนที่มีผลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ “...การมีผู้สนับสนุน โดยมีผู้ริเริ่มเห็นดีเห็นงามต่อความคิด และวิธีการใหม่ ๆ ในทุกระดับของพนักงาน ยิ่งสร้างแนวร่วมได้มากเท่าใด การเรียนรู้ก็จะเกิดได้รวดเร็ว และมากมายเท่านั้น...”

7. การให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผลมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย คีساتริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวัดประเมินผลเป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างไรต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรที่ สุพัตรา เพชรมณี และ เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกุล (2528) ได้สำรวจด้านต่างๆ ของบรรยากาศองค์กรจากทรรศนะของนักวิชาการ และได้แบ่งด้านหรือตัวแปรย่อยได้แก่ “...การรับรู้ในผลงาน (Recognition) หมายถึง มีการรับรู้และยกย่องในผลงานที่ดีเด่นของพนักงาน...” โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาคั้งนี้ในประเด็นการให้ความสำคัญในการวัดผลปฏิบัติงานจึงเกิดการยอมรับผลงานดีเด่นของพนักงาน

8. การสนับสนุนจากผู้นำมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย คีساتริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรที่ Nivis, DeBella, and Gould (1973) อธิบายดังนี้ “...ความเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยของผู้นำ ผู้นำทุกระดับร่วมลงมือปฏิบัติในกระบวนการเรียนรู้ด้วย ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การให้ความร่วมมือ การให้ความสำคัญแก่พนักงาน เพิ่มพูนขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานอีกด้วย...”

9. การพิจารณาองค์การเป็นระบบมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากการทำงานอย่างเป็นระบบจะทำให้พนักงานทราบถึงขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจนสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้เมื่อเกิดเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่คนรับผิดชอบหลักไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Marquardt and Reynolds (1994) ได้เสนอไว้ว่า “การมีมุมมองในภาพรวมและเข้าใจระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การ จะสามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์การได้เพื่อให้เห็นภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) จำนวน 140 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง นำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำหรับค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยวิธีของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

เกินครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง โดยมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด และมีสถานภาพสมรสกับโสด ซึ่งเป็นสัดส่วนใกล้เคียงกับลักษณะงานที่รับผิดชอบซึ่งเป็นพนักงานประจำ และส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 - 5 ปี

บรรยากาศองค์กรของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี)

ภาพรวมบรรยากาศองค์กรของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยพบว่า บรรยากาศองค์กรด้านการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการติดต่อแบบสองทาง ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง และบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

คือ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการแบ่งปันปัญหา ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ ด้านการให้การสนับสนุน ด้านการพิจารณาองค์การเป็นระบบ และด้านการให้ความสำคัญ ด้านการวัดประเมินผลตามลำดับ โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร

ในภาพรวมเอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง โดยพบว่า บรรยากาศองค์กร ประเด็นพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นข้อมูลข่าวสารปรากฏอยู่ในนโยบายการปฏิบัติงาน สำหรับประเด็นข้อมูลข่าวสารปรากฏอยู่ในเว็บไซต์ของหน่วยงาน เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ น้อยที่สุด

ด้านการติดต่อแบบสองทาง

ในภาพรวมเอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง โดยพบว่า บรรยากาศองค์กรประเด็นองค์การมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นองค์กรใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่เน้นให้ต่างฝ่ายต่างผลักดันทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับในเวลาเดียวกัน เช่น การประชุม การคุยโทรศัพท์ การอภิปราย การบรรยาย สำหรับประเด็นการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความชัดเจนข้อมูลครบถ้วน สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ น้อยที่สุด

ด้านการแบ่งปันปัญหา

ในภาพรวมเอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยพบว่า บรรยากาศองค์กรประเด็นองค์การให้ความสำคัญต่อการทำงานแบบเครือข่าย เน้นการสร้างความร่วมมือ และกระจายข้อมูลองค์การให้ความสำคัญต่อการทำงานแบบเครือข่าย เน้นการสร้างความร่วมมือ และกระจายข้อมูล เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นพนักงานแบ่งปันสาเหตุของปัญหาการทำงานเพื่อร่วมมือกันหาข้อยุติของปัญหา สำหรับประเด็นพนักงานในแต่ละฝ่ายงานมีมนุษยสัมพันธ์ และทัศนคติที่ดีต่อกัน เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ น้อยที่สุด

ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ในภาพรวมเอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยพบว่าบรรยากาศองค์กรประเด็นองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ และเรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นองค์กรส่งเสริมให้พนักงานได้รับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรม การจัดประชุมสัมมนา และประเด็นพนักงานนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

ด้านการให้การสนับสนุน

ในภาพรวมเอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยพบว่าบรรยากาศองค์กรประเด็นองค์กรแสดงความชื่นชม และยินดีแก่บุคลากรที่ทำงานบรรลุเป้าหมาย และให้กำลังใจผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จ เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นองค์กรมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน สำหรับประเด็นพนักงานได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือ ผลักดันจากเพื่อนร่วมงาน เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ด้านให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผล

ในภาพรวมเอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยพบว่าบรรยากาศองค์กรประเด็นองค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบตัวเลขเพื่อความชัดเจน เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นพนักงานนำผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำมาเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ สำหรับประเด็นองค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่หัวหน้างานและพนักงานทุกระดับ เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ด้านการให้การสนับสนุนจากผู้นำ

ในภาพรวมเอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยพบว่า บรรยากาศองค์กรประเด็นพนักงานได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ ผลักดันจากหัวหน้างาน/ผู้นำ โดยที่ไม่เลือกปฏิบัติ (ข้อที่ 19) เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นหัวหน้างาน/ผู้นำยินดีรับฟังความคิดเห็นเชิงโต้แย้งของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้อย่างอิสระ สำหรับประเด็นองค์กรส่งเสริมสัมพันธ์ภาพของพนักงานทุกระดับเพื่อให้ทุกหน่วยงานเกิดความสามัคคีและร่วมมือในการทำงาน เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ด้านการพิจารณาองค์กรเป็นระบบ

ในภาพรวมเอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรยากาศองค์กรประเด็นพนักงานมองปัญหาที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์กร ไม่ใช่ปัญหาของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นองค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อลดช่องว่างการแบ่งแยกฝ่ายงานองค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อลดช่องว่างการแบ่งแยกฝ่ายงาน สำหรับประเด็นพนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่ใช่เพื่อเป้าหมายของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขาเมินบุรี)

ในภาพรวมการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส สาขาเมินบุรี) อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า มีการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์กร ด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ด้านความเชื่อมั่นศักยภาพของคนในองค์กรและด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์กร และด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

ด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

ในภาพรวมการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า มีการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประเด็นพนักงานในองค์กรรับรู้และเข้าใจในนโยบายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นองค์กรมีนโยบายสนับสนุนให้พนักงานมีการขวนขวายแสวงหาความรู้ขององค์กรมีนโยบายสนับสนุนให้พนักงานมีการขวนขวายแสวงหาความรู้ สำหรับประเด็นองค์กรเก็บสะสมข้อมูลและแลกเปลี่ยนความรู้ให้แกกัน มีการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ น้อยที่สุด

ด้านความเชื่อมั่นศักยภาพของคนในองค์กร

ในภาพรวมการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า มีการพัฒนาประเด็นองค์กรเพิ่มความสามารถในการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆมากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นองค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สำหรับประเด็นองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ มีการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ น้อยที่สุด

ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ในภาพรวมการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า มีการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประเด็นพนักงานมีอิสระในการเรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นทีม รองลงมา คือ ประเด็นมีการส่งผ่านความรู้ให้แกกันและกันอย่างรวดเร็ว สำหรับประเด็นองค์กรส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ น้อยที่สุด

ด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์กร

ในภาพรวมการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า ประเด็นองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กร รองลงมา คือ ประเด็นองค์กรปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ขององค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กร สำหรับประเด็น

องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและบรรยากาศในองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กร มีการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

ด้านการจัดการความรู้ในองค์กร

ในภาพรวมการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า ประเด็นนำข้อมูลจากแหล่งความรู้มาจัดเก็บ และถ่ายโอนความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร รองลงมา คือ ประเด็นองค์กรให้ความสำคัญกับวิธีการจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร สำหรับประเด็นองค์กรนำแนวคิดใหม่ๆมาบริหารจัดการ และนำไปใช้ในการทำงาน มีการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์กร

ในภาพรวมการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า ประเด็นองค์กรจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานทั้งด้านอุปกรณ์เครื่องมือ และเทคโนโลยีต่างๆ รองลงมา คือ ประเด็นองค์กรจัดสรรความรู้ในการทำงานและการบริหารงานแนวใหม่ เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดังกล่าว

ผลการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏผลดังนี้ บรรยากาศขององค์กรทั้งภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามินบุรี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ (ตารางที่ 29)

ตารางที่ 29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปรอิสระ	การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)		
	ค่า	เป็นไปตาม	ไม่เป็น
	นัยสำคัญ	สมมติฐาน	ไปตามสมมติฐาน
บรรยากาศองค์การ ภาพรวม	0.000*	✓	
บรรยากาศองค์การ ด้านการถึงข้อมูลข่าวสาร	0.000*	✓	
บรรยากาศองค์การ ด้านการติดต่อแบบ 2 ทาง	0.000*	✓	
บรรยากาศองค์การ ด้านการแบ่งปันปัญหา	0.000*	✓	
บรรยากาศองค์การ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	0.000*	✓	
บรรยากาศองค์การ ด้านการให้การสนับสนุน	0.000*	✓	
บรรยากาศองค์การ ด้านการให้ความสำคัญด้าน การวัดประเมิณผล	0.000*	✓	
บรรยากาศองค์การ ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ	0.000*	✓	
บรรยากาศองค์การ ด้านการพิจารณาองค์การ เป็นระบบ	0.000*	✓	

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

จากผลการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอ ข้อเสนอแนะเรียงลำดับความสำคัญดังนี้

บรรยากาศองค์การ

1. บริษัทควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดความยั่งยืนคู่กับองค์การตลอดไปซึ่งอาจจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การ เช่น หลักสูตรการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการองค์รวม การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เป็นต้น โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การอาจจะเกิดประโยชน์ที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ มองปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นภาพรวม นอกจากนี้บริษัทควรส่งเสริมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อลดช่องว่างการแบ่งแยกระหว่างพนักงานด้วย

2. บริษัทควรพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นช่องทางในการสนับสนุนพนักงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งควรมุ่งเน้นพัฒนาพนักงานทุกคนให้เกิดการเรียนรู้ในการนำพาบริษัทไปถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนด โดยอาจใช้แนวทางการฝึกอบรม สอนงานแบบพี่สอนน้องหรือน้องสอนพี่ มีการปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่เพื่อเรียนรู้งานอย่างทั่วถึง เป็นต้น

3. บริษัทควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เพื่อควบคุม ดูแลระบบบริหารงานบุคคล โดยมีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งบริษัท สามารถวัดผลการประเมินได้อย่างเป็นธรรม ซึ่งอาจกำหนดเกณฑ์เปรียบเทียบผลงานเป็นตัวเลข เช่น กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติที่แล้วเสร็จตามกำหนด ทั้งนี้เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วควรมีการแจ้งให้พนักงานทราบถึงผลลัพธ์ที่ได้ ในกรณีที่พนักงานได้รับผลการประเมินที่อยู่ในระดับควรปรับปรุง ควรมอบให้พนักงานจัดทำแผนพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพให้ตนเองต่อไป

การพัฒนาองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1. บริษัทควรมีการบริหารจัดการความรู้โดยส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การ ทุกคนร่วมกันเรียนรู้ และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป พร้อมทั้งมีการสร้างองค์ความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่มุ่งสร้างกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ให้มีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งบริษัทควรสนับสนุนกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้พนักงานเรียนรู้วิธีคิดใหม่ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ อภิปรายกันอย่างเปิดเผย และทั่วถึง นอกจากนี้

บริษัทควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่เอื้อให้พนักงานทุกคนเป็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุง และปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และยึดคนเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุขของพนักงาน มีส่วนให้องค์กรได้รับการพัฒนาไปด้วย

2. บริษัทควรสร้างทัศนคติให้แก่พนักงานในการทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบเครือข่าย เป็นการตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันทรัพยากร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวข้างต้น อาจใช้วิธีการปลูกฝังความคิด ทัศนคติให้แก่พนักงานใหม่ โดยการอบรม ปฐมนิเทศ สัมมนา ในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการติดตามประเมินผลการอบรมเพื่อทราบถึงการพัฒนาต่อไป

ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ด้านการติดต่อแบบ 2 ทาง, ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง, ด้านการให้การสนับสนุน และด้านการให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผล มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี) ในระดับต่ำ ดังนั้นบริษัทควรระดมสมองผู้บริหารระดับสูงเพื่อหาแนวทางแก้ไขในประเด็นดังกล่าวข้างต้น โดยอาจมอบหมายบุคคล หรือ แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาหาแนวทางร่วมกันในทุกด้านที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร พัฒนาระบบบรรยากาศองค์การให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางสำหรับผู้สนใจที่จะทำการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการอื่นๆ นอกจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงมีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม
2. ควรมีการเพิ่มระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลให้มากขึ้น เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมและมีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น

3. การวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากไม่สามารถเก็บข้อมูลจากพนักงานของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขาเมินบุรี) ได้ทั้งหมด จึงต้องใช้วิธีเก็บเพียงบางส่วนจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นหากจะมีการทำวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อไป ให้พิจารณาในประเด็นเพิ่มจำนวนของกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น หรือสำรวจกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่อื่นๆ เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ชัดเจนและจะได้นำมาวิเคราะห์ผลได้อย่างละเอียดมากยิ่งขึ้น

4. ควรมีการศึกษาวิจัยแบบต่อยอดโดยอาจศึกษาถึงแรงจูงใจที่ทำให้องค์กรมีบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนต่อไป

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์. 2542. บรรยายการองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การ
แห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์,
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. 2541. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา
โรงพยาบาลกรุงเทพ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จริญญา สุขสนิท. 2550. บรรยายการองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาพัฒนาสังคม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จิตรา บุรณประพุกย์. 2546. ความสามารถขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การ
แห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา: บริษัท ABC ประเทศไทยจำกัด.
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชนกพรรณ ดิลกโกมล. 2546. วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้: บริบทใน
บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. 2540. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร:
ไทยวัฒนาพานิช.

เทสโก้ โลตัส. 2555. ข้อมูลทั่วไปของเทสโก้ โลตัส (Online). www.tescolotus.com,
1 ตุลาคม 2556.

_____. 2556. ข้อมูลฝ่ายบุคคล. กรุงเทพมหานคร: เทสโก้ โลตัสมินิบรี.

- ธีราสินี ฤทธิธำพรหม. 2554. ความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นฤมล พุ่มจันทร์. 2551. วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นิกา แก้วศรีงาม. 2532. จิตวิทยาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นุชอุกจิ พุกาธร. 2553. ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นุชนาฎ หินอ่อน. 2552. ความความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประพันธ์ หาญกว้าง. 2538. องค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประสิทธิ์ชัย พิบูลรัตน์. 2549. การพัฒนาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรเพื่อความมั่นคง, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรสินทร์ กาญจนพัชชี. 2551. การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรภาครัฐและเอกชน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.

- พิชญ์วาริ ใจดี. 2550. **ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมชลประทาน สำนักชลประทาน 11.** วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มนต์ระวี เหลืองประกาย. 2550. **ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตนา บรรยงคนันท์. 2546. **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เริงฤทธิ กุศลกรรมบถ. 2552. **ความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วัชรินทร์ กิรติกลสิกร. 2549. **แนวทางพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วัลลภ รัฐนัตรานนท์. 2555. **วิธีและเทคนิคในการวิจัยทางรัฐศาสตร์.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท โรงพิมพ์ทองกมล จำกัด.
- วีรวัฒน์ ปั่นนิตามัย. 2540. **การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้: ที่มาและที่ไปสู่บ้านใหม่.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- สมยศ นาวิการ. 2525. **การบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: สมหมายการพิมพ์.
- สุพัตรา เพชรมณี และ เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล. 2528. **ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนากำลังคนในระบบราชการไทย.** กรุงเทพมหานคร: คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ. 2545. **พฤติกรรมองค์การทฤษฎีและการประยุกต์**.
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสนาะ ดิยาวี. 2535. **การบริหารโดยใช้อิทธิพล**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสาวรส บุญนาค. 2543. **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ
กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรทัย สิทธิวิรัชธรรม. 2548. **ศักยภาพการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตาม
การรับรู้ของพยาบาลโรงพยาบาลพิจิตร**. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการพยาบาล, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อรวรรณ มิกสิรกุล. 2544. **การนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในประเทศไทย: กรณีศึกษา
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อรอุมา สิริสาลี. 2544. **การเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การ: กรณีศึกษาสายการบิน
เจแปน แอร์ไลน์(กรุงเทพฯ)**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

Brown, W.B. and D.J. Moberg. 1980. **Organization Theory and Management: A Macro
Approach**. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Dixon, N.M. 1994. **The Organization Learning Cycle: How We Can Learn
Collectively**. 2nd ed. London: Cambridge University Press.

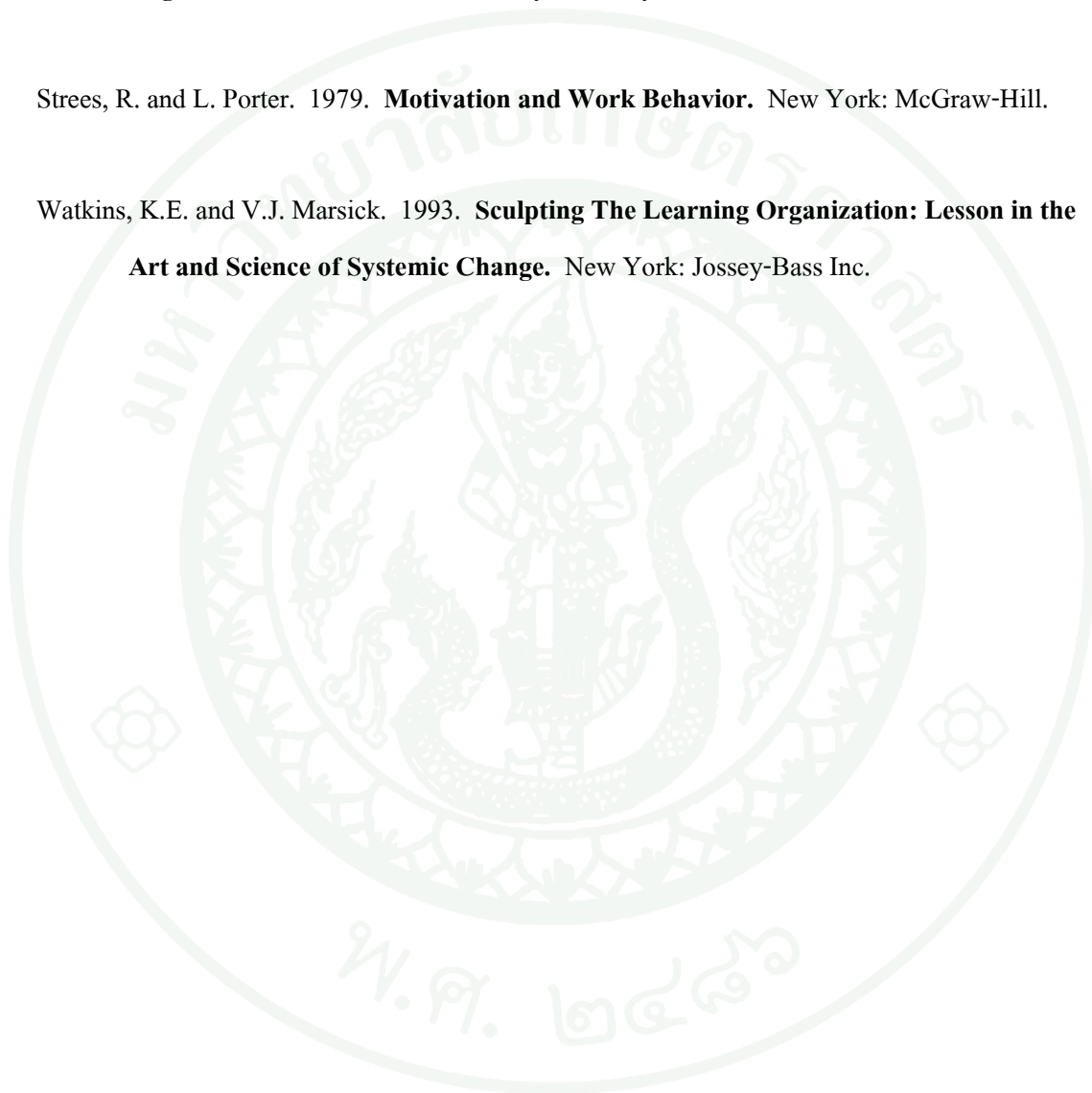
- Gephart, M.A., V.J. Marsick, M.B.V. Buren, and M. Spiro. 1996. "Learning Organization: Come Alive." **Training & Development** 50(12): 34.
- Gibson, J.L. 1991. **Organization: Structure, Process, Behavior**. 7th ed. Homewood, Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Halpin, A.W. 1966. **Theory and Research in Administration**. New York: The Macmillan Company.
- Ismail, M. 2005. **Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contribution towards Innovation**. (Online).
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/01437739.html>,
 October 1, 2556.
- Kim, D.M. 1993. "The Link between Individual and Organization Learning".
Sloan Management Review 37-50.
- Litwin, G.H. and R.A. Stringer 1968. **Motivation and Organization Climate**. Boston: Harvard University.
- Marquardt, M. and A. Reynolds. 1994. **The Global Learning Organization**. New York: Irwin.
- Marquardt, M.J. 1996. **Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York: McGraw-Hill.
- Nevis, E.D., A.J. DeBella and J.M. Gould. 1995. "Understanding Organization as Learning Systems." **Sloan Management Review** 36(2): 73-85.
- Newell, C.A. 1978. **Human Behavior in Education Administration**. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.

Pedler, M., J. Burgoyne and T. Boydell. 1991. **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development.** London: McGraw-Hill.

Senge, P.M. 1990. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.** New York: Doubleday/Currency.

Strees, R. and L. Porter. 1979. **Motivation and Work Behavior.** New York: McGraw-Hill.

Watkins, K.E. and V.J. Marsick. 1993. **Sculpting The Learning Organization: Lesson in the Art and Science of Systemic Change.** New York: Jossey-Bass Inc.







ภาคผนวก ก
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

คำชี้แจง การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้โลตัสสาขามีนบุรี)

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อโดยอิสระตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียว และจะถือเป็น **ความลับ** โดยนำเสนอเป็นภาพรวมไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลแต่อย่างใด

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง หน้าข้อความตามความเป็นจริงของท่าน

- | | | |
|----------------------------|---|--|
| 1. เพศ | <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง |
| 2. อายุ | <input type="checkbox"/> 21 - 30 ปี | <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี |
| | <input type="checkbox"/> 41 ปีขึ้นไป | |
| 3. สถานภาพสมรส | <input type="checkbox"/> โสด | <input type="checkbox"/> สมรส |
| | <input type="checkbox"/> หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่ / คู่สมรสเสียชีวิต | |
| 4. ระดับการศึกษา | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี |
| | <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี | |
| 5. ลักษณะงานที่รับผิดชอบ | <input type="checkbox"/> พนักงานประจำ | <input type="checkbox"/> พนักงานจ้างชั่วคราว |
| 6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน | <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 2 ปี | <input type="checkbox"/> 2 - 5 ปี |
| | <input type="checkbox"/> 5 ปีขึ้นไป | |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง □ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง

คำตอบเดียวตามความหมายดังต่อไปนี้

มากที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ปรากฏจริงบ่อยครั้งมาก

มาก หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ปรากฏจริงบ่อยครั้ง

ปานกลาง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ปรากฏจริงเป็นบางครั้ง

น้อย หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ปรากฏจริงนานๆครั้ง

น้อยที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นเลย

บรรยากาศองค์การ		ระดับของบรรยากาศองค์การที่เกิดขึ้น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	<u>ด้านการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร</u> พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร					
2.	ข้อมูลข่าวสารปรากฏอยู่ในเว็บไซต์ของหน่วยงาน					
3.	ข้อมูลข่าวสารปรากฏอยู่ในนโยบายการปฏิบัติงาน					

บรรยากาศองค์การ		ระดับของบรรยากาศองค์การที่เกิดขึ้น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.	<u>ด้านการติดต่อแบบสองทาง</u> องค์การมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์การอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง					
5.	การติดต่อสื่อสารในองค์การมีความชัดเจนข้อมูลครบถ้วน สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์					
6.	องค์การใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่เน้นให้ต่างฝ่ายต่างผลัดกันทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับในเวลาเดียวกัน เช่น การประชุม การคุยโทรศัพท์ การอภิปราย การบรรยาย					
7.	<u>ด้านการแบ่งปันปัญหา</u> พนักงานแบ่งปันสาเหตุของปัญหาการทำงานเพื่อร่วมมือกันหาข้อยุติของปัญหา					
8.	พนักงานในแต่ละฝ่ายงานมีมนุษยสัมพันธ์ และทัศนคติที่ดีต่อกัน					
9.	องค์การให้ความสำคัญต่อการทำงานแบบเครือข่าย เน้นการสร้างความร่วมมือ และกระจายข้อมูล					

บรรยากาศองค์การ		ระดับของบรรยากาศองค์การที่เกิดขึ้น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10.	ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์การของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ และเรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ					
11.	องค์การส่งเสริมให้พนักงานได้รับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรม การจัดประชุมสัมมนา					
12.	พนักงานนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
13.	ด้านการให้การสนับสนุน พนักงานได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ ผลักดันจากเพื่อนร่วมงาน					
14.	องค์การมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน					
15.	องค์การแสดงความชื่นชม และยินดีแก่บุคลากรที่ทำงานบรรลุเป้าหมาย และให้กำลังใจผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จ					

บรรยากาศองค์การ		ระดับของบรรยากาศองค์การที่เกิดขึ้น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16.	<u>ด้านการให้ความสำคัญด้านการวัดประเมิผล</u> องค์การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบตัวเลขเพื่อความชัดเจน					
17.	องค์การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่หัวหน้างานและพนักงานทุกระดับ					
18.	พนักงานนำผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำมาเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ					
19.	<u>ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ</u> พนักงานได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ ผลักดันจากหัวหน้างาน/ผู้นำ โดยที่ไม่เลือกปฏิบัติ					
20.	หัวหน้างาน/ผู้นำยินดีรับฟังความคิดเห็นเชิงโต้แย้งของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้อย่างอิสระ					

บรรยากาศองค์การ		ระดับของบรรยากาศองค์การที่เกิดขึ้น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
21.	องค์การส่งเสริมสัมพันธภาพของพนักงานทุกระดับเพื่อให้ทุกหน่วยงานเกิดความสามัคคีและร่วมมือในการทำงาน					
22.	<u>ด้านการพิจารณาองค์การเป็นระบบ</u> พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ไม่ใช่เพื่อเป้าหมายของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง					
23.	พนักงานมองปัญหาที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์การ ไม่ใช่ปัญหาของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง					
24.	องค์การส่งเสริมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อลดช่องว่างการแบ่งแยกฝ่ายงาน					

โปรดพลิกหน้าถัดไป

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง

คำตอบเดียวตามความหมายดังต่อไปนี้

มากที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ปรากฏจริงบ่อยครั้งมาก

มาก หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ปรากฏจริงบ่อยครั้ง

ปานกลาง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ปรากฏจริงเป็นบางครั้ง

น้อย หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ปรากฏจริงนานๆครั้ง

น้อยที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นเลย

การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับของการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจน สนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
2.	องค์กรมีนโยบายสนับสนุนให้พนักงานมีการชวนขายแสวงหาความรู้					

การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับของการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.	ด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร(ต่อ)					
	องค์กรเก็บสะสมข้อมูลและแลกเปลี่ยนความรู้ให้แกกัน					
	องค์กรมีการนำความรู้ไปเผยแพร่และสร้างประโยชน์					
	พนักงานในองค์กรรับรู้และเข้าใจนโยบายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
	ด้านความเชื่อมั่นศักยภาพของคนในองค์กร					
6.	องค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
7.	องค์กรใฝ่หาความรู้ใหม่ๆเสมอ					
8.	องค์กรเพิ่มความสามารถในการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ					
9.	องค์กรศรัทธาในศักยภาพของตนเองว่ามีความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรอบรู้					
10.	องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่					

การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับของการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11.	<u>ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม</u>					
	องค์กรส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง					
	มีการส่งผ่านความรู้ให้แก่กันและกันอย่างรวดเร็ว					
	พนักงานมีอิสระในการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
	เคารพการตัดสินใจของกันและกัน					
	องค์กรมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้การทำงานให้ทันกับยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลง					
16.	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสได้เรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นทีม					
17.	<u>ด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์กร</u>					
	องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กร					
18.	องค์กรปรับเปลี่ยนเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ขององค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กร					

การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับของการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19.	<u>ด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์กร(ต่อ)</u> องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและบรรยากาศในองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กร					
20.	<u>ด้านการจัดการความรู้ในองค์กร</u> องค์กรให้ความสำคัญกับวิธีการจัดการความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์กร					
21.	องค์กรให้ความสำคัญกับวิธีการจัดการความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร					
22.	นำข้อมูลจากแหล่งความรู้มาจัดเก็บและถ่ายโอนความรู้นั้นให้กับสมาชิกในองค์กร					
23.	องค์กรนำแนวคิดใหม่ๆมาบริหารจัดการ และนำไปใช้ในการทำงาน					
24.	<u>ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์กร</u> องค์กรจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานทั้งด้านอุปกรณ์เครื่องมือ และเทคโนโลยีต่างๆ					

การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับของการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25.	<u>ด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมใน</u> <u>การดำเนินภารกิจในองค์กร(ต่อ)</u> องค์กรจัดสรรความรู้ในการทำงาน และการบริหารงานแนวใหม่ เพื่อให้ พนักงานสามารถใช้ประโยชน์จาก นวัตกรรมดังกล่าว					



ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
บริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขามีนบุรี)

ตารางผนวกที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับ
 บรรยากาศองค์การของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส
 สาขามีนบุรี) ในภาพรวม

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Alpha if Item Deleted
1	88.0000	59.077	.572	.801
2	87.8000	67.959	-.057	.828
3	87.9250	60.481	.652	.801
4	88.1250	62.420	.322	.814
5	88.0500	67.690	-.041	.830
6	88.2750	60.051	.534	.804
7	87.9250	63.763	.259	.817
8	88.0250	63.615	.195	.822
9	87.8750	61.804	.588	.805
10	87.5500	64.254	.278	.816
11	87.8000	62.831	.449	.809
12	88.0250	62.384	.367	.812
13	88.2250	58.692	.520	.804
14	87.9000	62.656	.394	.811
15	87.8000	61.600	.538	.805
16	87.6750	62.225	.579	.806
17	87.4000	63.067	.438	.810
18	88.0000	65.385	.154	.821
19	87.7500	61.423	.407	.810

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Varriance if Item Deleted	Conrected Item Total Correlation	Alpha if Item Deleted
20	88.2000	62.779	.305	.815
21	87.8750	64.266	.215	.819
22	88.0000	63.897	.214	.820
23	88.3000	61.549	.511	.806
24	87.7500	61.936	.634	.804

Reliability Coefficients

N of Cases = 40

N of Items = 24

Alpha = .819

ตารางผนวกที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสรวิวัฒน์ ชิสเทม จำกัด (เทสโก้โลตัสสาขามีนบุรี) ในภาพรวม

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Varriance if Item Deleted	Conrected Item Total Correlation	Alpha if Item Deleted
1	99.8500	68.592	.265	.818
2	99.8750	66.420	.512	.809
3	100.0750	68.994	.249	.819
4	100.2500	65.987	.522	.808
5	100.0250	66.794	.429	.812
6	100.3750	68.599	.330	.816
7	100.4750	68.461	.244	.819
8	100.7500	67.628	.290	.817
9	100.2250	66.589	.385	.813
10	100.3750	66.087	.413	.812
11	100.0250	64.948	.450	.810
12	100.0250	69.512	.170	.822
13	100.0750	68.430	.236	.820
14	99.8750	66.163	.358	.815

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Alpha if Item Deleted
15	99.7250	68.769	.261	.818
16	99.9500	67.023	.306	.817
17	99.8000	67.190	.459	.811
18	99.9250	64.379	.531	.806
19	100.1250	63.548	.487	.808
20	99.9000	67.579	.336	.815
21	100.0250	67.358	.293	.818
22	100.0750	66.840	.442	.811
23	100.1750	67.994	.293	.817
24	99.6500	68.233	.387	.814
25	99.7750	68.076	.344	.815

Reliability Coefficients

N of Cases = 40

N of Items = 25

Alpha = .821

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ - นามสกุล

นางสาวอัจฉรา รักพงษ์

วัน เดือน ปี ที่เกิด

วันที่ 31 เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2533

สถานที่เกิด

จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

รัฐศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

เจ้าของธุรกิจส่วนตัว

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

จตุพร กรุ๊ป ต.โคกกลอย อ.ตะกั่วทุ่ง จ.พังงา

