



ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม

โดย

นางฉันทนา บุญชู

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม

โดย

นางฉันทนา บุญชู

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**FACTORS ENHANCING LEARNING ORGANIZATION OF THE OFFICIALS
IN NAKHONPATHOM HOSPITAL**

**By
Chantana Boonchu**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF ARTS

Program of public and private management

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2011

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ ปัจจัยที่เอื้อต่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม ” เสนอโดย นางฉันทนา บุญชู
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
ภาครัฐและภาคเอกชน

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัตน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.ธนินทร์ฐ์ รัตนพงศ์ภิญโญ)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.อัฐมา นิลนพคุณ)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....

50601332 : สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

คำสำคัญ : องค์การแห่งการเรียนรู้

จันทนา บุญชู : ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ
โรงพยาบาลนครปฐม, อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์.130 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ตามการรับรู้ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐม ตามตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล
ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน ปัจจัย
ด้านการรับรู้บรรยากาศองค์การ 9 มิติ ตามแนวคิดของ ลิทวิน และ สตริงเจอร์ ปัจจัยด้านการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาร์ควอร์ท 5 องค์ประกอบ กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการที่
ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐม จำนวน 270 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็น
แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับสูง 2) ความ
คิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย
ส่วนบุคคล และปัจจัยด้านการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า
ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางลบกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตร
การเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และมี
ความสัมพันธ์ทางลบด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยด้าน
การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในทุกมิติ
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่ามิติการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการรับรู้ผลงาน
และรางวัล มีความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุดกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการเพิ่ม
อำนาจบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพบว่ารายมิติของบรรยากาศองค์การโดย
ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านพลวัตรการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ
แนวคิดของมาร์ควอดท์ว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
คือด้านพลวัตรการเรียนรู้ ดังนั้นจึงควรเสริมสร้างให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้
เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2554

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

50601332 : MAJOR : PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

KEY WORD : LEARNING ORGANIZATION

CHANTANA BOONCHU : FACTORS ENHANCING LEARNING ORGANIZATION
OF THE OFFICIALS IN NAKHONPATHOM HOSPITAL. THESIS ADVISOR : PITAK SIRIWONG,
Ph.D. 130 pp.

The purpose of this quantitative research was to find the factors enhancing learning organization as perceived by Nakhonpathom Hospital officials. According to personal variables of sex ,age ,education ,marital status ,income ,duration of work , position at work ; the organization climate variables 9 factors based on the ideas by Litwin and Stringer ; the learning organization variables 5 factors based on the ideas by Michael J.Marquardt. The sampling group included 270 personnel. The tool used for collecting data was a questionnaire. The collecting data were analyzed by means of distributing frequency, percentage, arithmetic mean, the standard deviation, and Pearson Product Moment Correlation Coefficient at the .01 and .05 level of significance.

The research finding revealed that :

1) The overall organization climate as perceived by Nakhonpathom Hospital officials was at high level.

2) The overall learning organization as perceived by Nakhonpathom Hospital officials was at high level.

3) The factors enhancing learning organization mean as follows ; there was a significant negative relation of the officials factors regarding position at work toward the learning organization in items of learning dynamics ,knowledge management ,organization transformation at the .05 level of significance and toward the people empowerment at .01 level of significance. Additionally, there was significantly positive relation between the perception of organization climate and the learning organization regarding all variables factors at the .01 level of significance. It was found that the highest level of the perception by Nakhonpathom Hospital officials towards the significantly positive relation between the perception of organization climate regarding the recognition and rewards and the learning organization regarding people empowerment at .01 level of significance and found that the almost factors of organization climate related to learning dynamics at high level. In line with the ideas by Michael J.Marquardt that learning dynamics was the most important factors of learning organization. So it should be strengthen the good organization climate to promote sharing and learning continuously.

Department of Public and Private Management Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2011

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ให้คำแนะนำในการศึกษา เรียนรู้ ตลอดหลักสูตรด้วยความตั้งใจยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณอย่างยิ่งต่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประสพชัย พสุนนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.ธนิษฐ์ รัตนพงศ์ ภิญโญ และ อาจารย์ ดร.อัฐธมา นิลนพคุณ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร ซึ่งให้ความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบตลอดจนแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงพยาบาลนครปฐม ที่ให้โอกาสและอนุญาตให้ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา นอกจากนี้ขอขอบพระคุณหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล และเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลนครปฐมทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณนายแพทย์สุนัย จันทรฉาย หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลนครปฐม ที่ได้ให้การสนับสนุน และให้คำปรึกษา แนะนำ ในการศึกษาครั้งนี้ รวมถึงพี่ๆ น้องๆ ผู้ร่วมงานในโรงพยาบาลนครปฐมที่ให้การช่วยเหลือ เป็นอย่างดี

และที่สำคัญยิ่ง ต้องขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ขอบคุณคุณณิวัฒน์ บุญชู ที่ให้ความช่วยเหลือ ห่วงใย และเป็นกำลังใจมาโดยตลอด รวมทั้งเพื่อนๆร่วมรุ่น MPPM ทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือ แบ่งปัน ให้แก่ผู้ศึกษาเสมอมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาสองค์การ	10
ความหมายของบรรยากาสองค์การ.....	10
วิวัฒนาการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาสองค์การ	11
ความสำคัญของบรรยากาสองค์การ	15
ผลของบรรยากาสองค์การ.....	16
ประเภทและองค์ประกอบของบรรยากาสองค์การ	16
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	23
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	23
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	24
ความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	38
ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	39
กลยุทธ์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	40

บทที่	หน้า
	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างและการแสดงพฤติกรรมของบุคคล 43
	แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้..... 44
	แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ 46
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 50
	ข้อมูลโรงพยาบาลนครปฐม 53
3	วิธีดำเนินการวิจัย 57
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 57
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 59
	เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลความหมาย..... 60
	การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 60
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 61
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 61
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 63
	ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐมในด้าน เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน..... 63
	ตอนที่ 2 ระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการ โรงพยาบาลนครปฐม 66
	ตอนที่ 3 ความคิดเห็นด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม 77
	ตอนที่ 4 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้ บรรยากาศองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม..... 86
	ตอนที่ 5 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะปัญหา และอุปสรรคในการ ปรับปรุงบรรยากาศการทำงาน และการพัฒนาการเรียนรู้ ในโรงพยาบาลนครปฐม 92
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ 94
	สรุปผลการวิจัย..... 95

บทที่	หน้า
การอภิปรายผล.....	100
ข้อเสนอแนะ.....	106
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	107
บรรณานุกรม.....	108
ภาคผนวก.....	111
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเรื่องปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลนครปฐม	112
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย หนังสือความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย.....	126
ประวัติผู้วิจัย.....	130

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ.....	13
2	เปรียบเทียบความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การในมิติต่างๆ.....	22
3	แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 ถึง ค.ศ. 1996.....	24
4	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการ โรงพยาบาลนครปฐม.....	58
5	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	64
6	จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ จำแนกตามรายมิติ	66
7	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศ องค์การ มิติโครงสร้างการทำงาน จำแนกรายข้อ	67
8	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศ องค์การ มิติการตัดสินใจ จำแนกรายข้อ.....	68
9	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศ องค์การ มิติความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน จำแนกรายข้อ	69
10	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศ องค์การ มิติการสนับสนุนการฝึกอบรม และพัฒนา จำแนกรายข้อ	70
11	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศ องค์การ มิติการรับรู้ผลงานและรางวัล จำแนกรายข้อ.....	71
12	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศ องค์การ มิติความอบอุ่นและสนับสนุน จำแนกรายข้อ	73
13	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศ องค์การ มิติความมั่นคงและความเสี่ยง จำแนกรายข้อ.....	74
14	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศ องค์การ มิติการติดต่อสื่อสาร จำแนกรายข้อ	75
15	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศ องค์การ มิติความขัดแย้ง จำแนกรายข้อ	76
16	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของข้าราชการ โรงพยาบาล นครปฐมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามองค์ประกอบ	77

ตารางที่		หน้า
17	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นตาม ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตรการเรียนรู้ จำแนกรายข้อ 78	78
18	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นตามปัจจัย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกรายข้อ 79	79
19	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นตามปัจจัย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร จำแนกรายข้อ 81	81
20	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นตามปัจจัย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ จำแนกรายข้อ..... 83	83
21	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นตามปัจจัย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และสารสนเทศ จำแนกรายข้อ..... 85	85
22	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามองค์ประกอบ ของข้าราชการ โรงพยาบาลนครปฐมโดยใช้สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน..... 86	86
23	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการรับรู้บรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ โรงพยาบาลนครปฐมจำแนกตามรายมิติและ องค์ประกอบ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน..... 87	87
24	ความสัมพันธ์ระหว่างมิตีย่อยในบรรยากาศองค์การโดยใช้สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน..... 90	90
25	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน 91	91

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	32
2	ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	33
3	ระบบย่อยขององค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	35
4	ระบบย่อยของสมาชิกองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	36
5	ระบบย่อยขององค์ความรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	37
6	ขั้นตอนในการจัดการกับความรู้.....	37
7	ระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	38

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ทุกสังคมต่างได้รับผลกระทบซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จึงทำให้องค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องปฏิรูปตนเอง และต้องมีการปรับตัวเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถให้สามารถรองรับผลของความเปลี่ยนแปลงให้ได้มากและเร็วที่สุด ซึ่งได้มีการศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ถึงแนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคตพบว่า ในการพัฒนาคนในองค์การให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือการเรียนรู้ ที่จะทำให้องค์การและคนในองค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (ประพันธ์ หาญว้าง 2538, อ้างถึงใน ชีรพล เชื้อสุข 2549 : 37)

ทั้งนี้ แก้วดา ไตรงามและคณะ (2548 : 93) ได้เรียบเรียงบรรดาผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้อธิบายแนวคิดของวัตกินส์และมาร์ซิค (Watkins and Marsick 1993) ไว้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการทำงาน ช่วยสร้างแรงงานให้มีความรู้ที่จะสามารถนำไปสู่การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องในระยะยาว นอกจากนี้ยังกล่าวถึงแนวคิดของฮอดเกตส์ (Hodgetts 1994) ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการออกแบบองค์การให้มีความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ดังนั้นการเรียนรู้จึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะสร้างคนในองค์การให้มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ส่งผลให้เกิดการพัฒนา เปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีคุณภาพ บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

ในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย โดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบราชการของไทย ดังปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 (ราชกิจจานุเบกษา 2545 : 1-2) ต่อมาจึงได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอน

การปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองตามความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

โดยประเด็นเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ปรากฏในหมวด 3 มาตรา 11 เรื่องการบริหารราชการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ได้บัญญัติไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน” (ราชกิจจานุเบกษา 2546 : 3-4)

ในช่วงปี พ.ศ.2551 - พ.ศ.2555 ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย โดยกำหนดให้ส่วนราชการมุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิด ริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเกิดผลสัมฤทธิ์ จะเห็นได้ว่าการกำหนดนโยบายเน้นอย่างชัดเจนกับรูปแบบการบริหารงานยุคใหม่ โดยนำหลักของการจัดการความรู้ เพื่อสร้างส่วนราชการให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจำเป็นต้องเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรมองค์การ โดยการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่นการให้คุณค่าและการให้รางวัลกับการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการไว้วางใจ พึ่งพาอาศัยกัน มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี และการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ จะก่อให้เกิดความร่วมมือและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การจูงใจ ภาวะผู้นำ ต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (เพ็ญภา ประภาวัต 2550 : 68-75) และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุดคือด้านการทำงานเป็นทีม (เสาวรส บุญนาค 2543 : 153) นอกจากนี้ผลการศึกษابรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ภูมิศึกษา กองสาธารณสุข ภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการมี

ความสัมพันธ์ในทางบวกกับการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สอดคล้องกัน (กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ 2542 : 111-112)

ทั้งนี้ โรงพยาบาลนครปฐม เป็นโรงพยาบาลในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข มีภารกิจหลักด้านการส่งเสริม ป้องกัน รักษา ฟื้นฟู สุขภาพประชาชนให้ได้รับบริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน ได้ดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลให้บรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ในมิติด้านพัฒนาการเรียนรู้ และส่งเสริมนวัตกรรม โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดเรื่องการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพด้านการบริการได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ผู้ป่วยมีความปลอดภัย ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยต่างๆสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรของโรงพยาบาลนครปฐม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาการเรียนรู้ ให้บรรลุตามเป้าหมายการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเห็นว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ดีขึ้นได้ จึงควรต้องศึกษาปัจจัยที่จะช่วยผลักดันการพัฒนาการเรียนรู้ในโรงพยาบาลให้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อจะได้นำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และสามารถวางแผนดำเนินงานให้โรงพยาบาลนครปฐมพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นโรงพยาบาลที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐม

สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคล และการรับรู้บรรยากาศองค์กรของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐมมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ศึกษาครั้งนี้เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐมในปีงบประมาณ 2552 รวม 28 กลุ่มงาน จำนวนทั้งสิ้น 824 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐมจำนวน 270 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane 1996) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้มีความคลาดเคลื่อนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยเลือกจากกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติตามข้อตกลงเบื้องต้น ด้วยวิธีแบ่งสัดส่วนแบบชั้นภูมิ แยกตามกลุ่มงาน แล้วนำมาเทียบอัตราส่วนให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่ต้องการ หลังจากนั้นจึงสุ่มแบบง่ายตามสัดส่วนของแต่ละกลุ่มงาน (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลากรายชื่อแบบไม่แทนที่

2. ปัจจัยที่ศึกษา คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน ปัจจัยด้านการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยคัดแปลงจากแนวคิดของ ลิทวินและสทริงเจอร์ แยกเป็น 9 มิติ ได้แก่ มิติด้านโครงสร้างการทำงาน มิติด้านการตัดสินใจ มิติด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน มิติด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา มิติด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล มิติด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน มิติด้านความมั่นคงและความเสี่ยง มิติด้านการติดต่อสื่อสาร มิติด้านความขัดแย้ง ปัจจัยด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยคัดแปลงมาจากแนวคิดของ มาร์ควอร์ท 5 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจของบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ

3. ระยะเวลาที่ศึกษา คือเดือน สิงหาคม 2552 – ธันวาคม 2552 รวมระยะเวลา 5 เดือน

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ(Independent Variables) ได้แก่

1.1. ปัจจัยส่วนบุคคล

1.1.1 เพศ

1.1.2 อายุ

1.1.3 การศึกษา

1.1.4 สถานภาพสมรส

1.1.5 รายได้

1.1.6 ระยะเวลาปฏิบัติงาน

1.1.7 ตำแหน่งงาน

1.2 ปัจจัยด้านการรับรู้บรรยากาศองค์การ

1.2.1 มิติด้านโครงสร้างการทำงาน

1.2.2 มิติด้านการตัดสินใจ

1.2.3 มิติด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน

- 1.2.4 มิติด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา
- 1.2.5 มิติด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล
- 1.2.6 มิติด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน
- 1.2.7 มิติด้านความมั่นคงและความเสี่ยง
- 1.2.8 มิติด้านการติดต่อสื่อสาร
- 1.2.9 มิติด้านความขัดแย้ง

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่

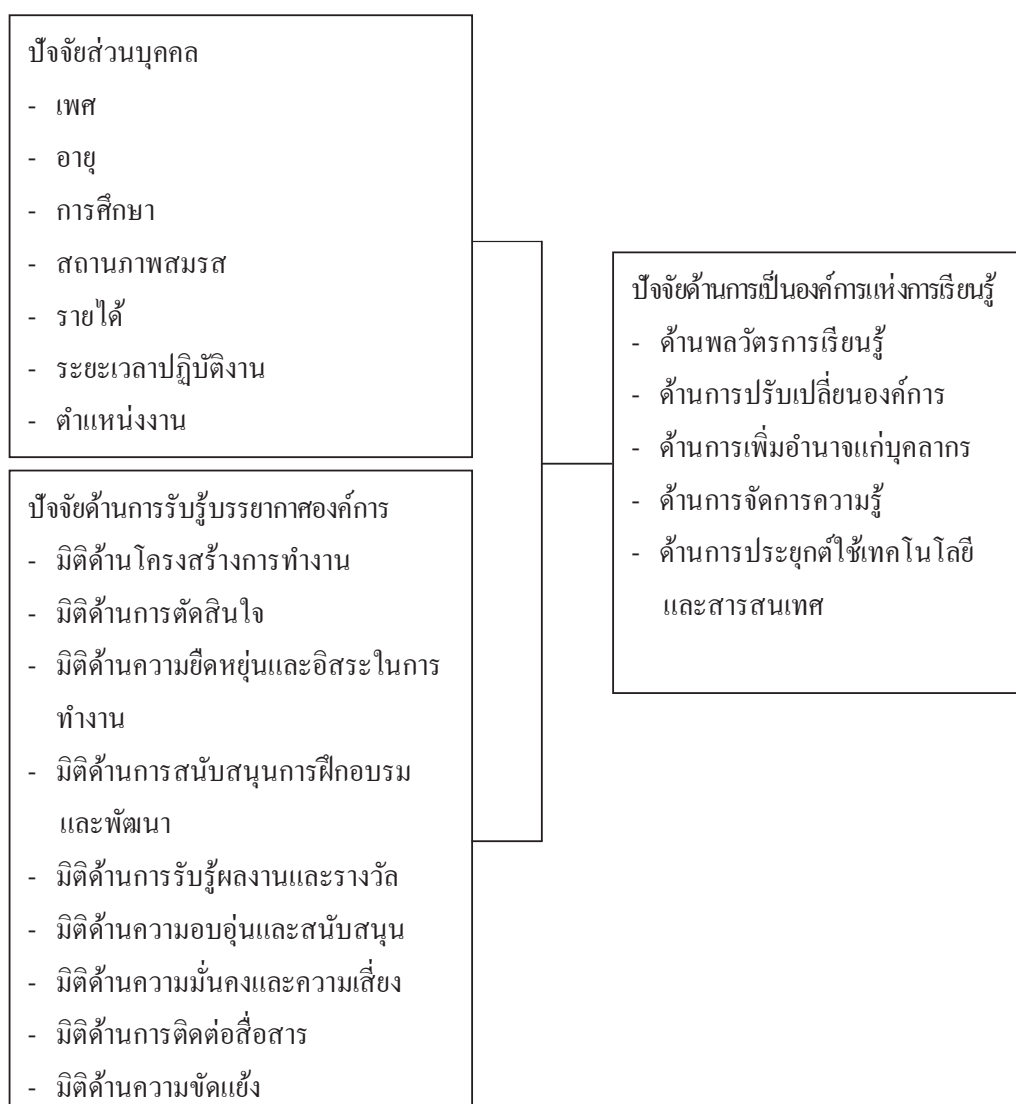
- 2.1 ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1.1 ด้านพลวัตรการเรียนรู้
 - 2.1.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร
 - 2.1.3 ด้านการเพิ่มอำนาจของบุคคล
 - 2.1.4 ด้านการจัดการความรู้
 - 2.1.5 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ

กรอบแนวคิด

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างและการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แนวคิดการเรียนรู้และการเรียนรู้ เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ไว้ ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. องค์การ หมายถึง โรงพยาบาลนครปฐมซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีการกิจหลักด้านการส่งเสริม ป้องกัน รักษา ฟื้นฟู สุขภาพประชาชนให้ได้รับบริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน

2. ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน

2.1 อายุ หมายถึง อายุของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐมนับจำนวนปีถึงวันที่ผู้วิจัยทำการศึกษา โดยเศษปีที่เกินหกเดือนนับเพิ่มไปอีกหนึ่งปี

2.2 รายได้ หมายถึง เงินเดือน ค่าตอบแทนต่างๆที่ได้รับจากโรงพยาบาลนครปฐมทั้งหมดได้แก่ เงินประจำตำแหน่ง ค่าตอบแทนการทำงานนอกเวลาราชการ เป็นต้น

2.3 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐม นับเป็นปีจนถึงวันที่ผู้วิจัยทำการศึกษา

2.4 ตำแหน่งงาน หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการพลเรือนสามัญตามระบบการจำแนกตำแหน่งข้าราชการของสำนักงาน ก.พ.

3. บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของโรงพยาบาลนครปฐมที่มีผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานหรือการพัฒนาบุคลากรโรงพยาบาลนครปฐม ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

3.1 โครงสร้างการทำงาน หมายถึงการจัดระบบโครงสร้างการบริหารของโรงพยาบาล มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีการมอบหมายงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีความเข้มงวดของกฎระเบียบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลนครปฐม

3.2 การตัดสินใจ หมายถึง ระดับความมากน้อยที่ได้รับ โอกาสจากผู้บังคับบัญชาในการแสดงความเห็น มีอำนาจการตัดสินใจต่อแนวทางการปฏิบัติงาน

3.3 ความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน หมายถึงระดับที่บุคลากรสามารถ นำแนวคิดใหม่ๆมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีอิสระในการทำงานหรือการได้รับโอกาสในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา ข้อผิดพลาด จากการปฏิบัติงาน

3.4 การรับรู้ผลงานและรางวัล หมายถึงระดับการรับรู้ของบุคลากรต่อการได้รับการยกย่อง ชมเชย ผลงานเมื่อการปฏิบัติงานสำเร็จ รวมถึงระดับการรับรู้ถึงหลักการ ความยุติธรรมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลตอบแทน

3.5 การสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ระดับของการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการจัดการให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม ทัวถึง เป็นระบบ เพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถ

3.6 ความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึงระดับที่ผู้บริหารได้สร้างความอบอุ่น มีความสัมพันธ์ที่ดี และการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในบังคับบัญชา

3.7 ความมั่นคงและความเสี่ยง หมายถึง การมีมาตรการป้องกัน ตรวจสอบความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน มีการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการทำงานให้เป็นอย่างถูกต้องตามหลักมาตรฐาน รวมถึงการสนับสนุนด้านกายภาพที่เอื้อต่อการทำงาน

3.8 การติดต่อสื่อสาร หมายถึงระดับการติดต่อสื่อสาร มีการแจ้งข่าวสารในหน่วยงานอย่างถูกต้อง ทัวถึง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันภายในหน่วยงานและภายในโรงพยาบาล

3.9 ความขัดแย้ง หมายถึง ระดับการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อการทำงานร่วมกันในหน่วยงานได้ดี สามารถแสดงความคิดเห็น รับฟังเหตุผลที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธี

4. การเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมถึงระดับต่างๆของร่างกาย รวมทั้งด้านอารมณ์ ทศนคติ การปรับตัวทางสังคม

5. การรับรู้ หมายถึง กระบวนการในการตีความหมายสิ่งที่เห็น ได้ยิน และสิ่งที่รู้สึกด้วยประสาทสัมผัส เพื่อให้รู้ว่าคืออะไร มีความรู้สึกต่อสิ่งที่รับรู้อย่างไร

6. องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงการที่บุคลากรในโรงพยาบาลมีการเรียนรู้เป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งต้องมีการขวนขวายหาความรู้แบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ต่อกัน โดยได้รับการส่งเสริม และสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกและด้านเทคโนโลยีจากโรงพยาบาล เพื่อให้สามารถพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร และมุ่งสู่เป้าหมายของโรงพยาบาลร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการคือ

6.1 พลวัตรการเรียนรู้ หมายถึงพลังหรือแรงผลักดันให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับองค์กร ทีมงาน และระดับบุคคล โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการเรียนรู้ตลอดเวลา และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

6.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ หมายถึงการที่บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยมให้เป็นไปตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาล ภายใต

การสนับสนุนของผู้บริหารโรงพยาบาลในการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการด้านโครงสร้าง ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร

6.3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร หมายถึง การให้ความสำคัญแก่บุคลากร ในการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้มีการตัดสินใจ เรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และมีการแก้ไขปัญหาาร่วมกันเพื่อ การปรับปรุงคุณภาพงาน

6.4 การจัดการความรู้ หมายถึง การที่บุคลากรสามารถแสวงหาความรู้ จัดเก็บ ถ่ายโอนความรู้ และนำความรู้ที่นั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงาน โดยอาศัยปัจจัยสนับสนุนในการจัดระบบ จัดเก็บ รักษาข้อมูลที่ดี

6.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ หมายถึง การที่โรงพยาบาลมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการสืบค้นความรู้ และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลและใช้ประโยชน์เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐม

2. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์กร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐม

3. ผู้บริหารจะสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปกำหนด ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาโรงพยาบาลนครปฐมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสนับสนุนให้ตอบสนองต่อเป้าหมายของโรงพยาบาลต่อไป

4. บุคลากรผู้เกี่ยวข้องในโรงพยาบาลนครปฐม สามารถใช้ผลการศึกษาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานเพื่อนำสู่การบริการที่มีคุณภาพ

5. หน่วยงานภายนอกสามารถประยุกต์ใช้แนวทางเป็นแบบในการศึกษาเพื่อขยายผลการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาจากแหล่งข้อมูลเอกสาร หนังสือ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาสององค์กร
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างและการแสดงพฤติกรรมของบุคคล
4. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้
5. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. ข้อมูลโรงพยาบาลนครปฐม

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาสององค์กร

บรรยากาสององค์กรได้มีการศึกษามาตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 19 และมีการพัฒนาเรื่อยมา ซึ่งมีนักวิชาการได้กำหนดคำที่ใช้เรียกแตกต่างกันไปได้แก่ บรรยากาสทางจิตวิทยา วัฒนธรรม องค์กร บุคลิกภาพองค์กร และบรรยากาสององค์กร โดยจะแตกต่างกันไปตามมโนทัศน์ของนักวิชาการ ซึ่งจะมองว่าบรรยากาสององค์กรเป็นลักษณะเฉพาะแบบใด

1.1 ความหมายของบรรยากาสององค์กร

บรรยากาสององค์กรเป็นคำที่ให้คำจำกัดความได้ยาก เพราะมีหลายรูปแบบที่ต่างกัน ดังนั้นนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวความคิดถึงความหมายของคำว่าบรรยากาสององค์กรในลักษณะแตกต่างกัน อาทิ

บรรยากาสององค์กร เป็นกลุ่มของลักษณะที่อธิบายถึงองค์กร และบอกถึงความแตกต่างขององค์กรหนึ่งจากองค์กรหนึ่ง ซึ่งลักษณะนั้นจะต้องคงอยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง และสิ่งนั้นจะต้องมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กรนั้น (Forehand and Gilmer 1964, อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ 2542 : 15)

บรรยากาศขององค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การนั้น เรียนรู้มีประสบการณ์และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น (Tagiuri and Litwin 1968, อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ 2542 : 15-16)

บรรยากาศขององค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมและมีอิทธิพลต่อการจูงใจตลอดจนการปฏิบัติงานในองค์การ (Halpin and Croft 1966, อ้างถึงใน เขมวรรณ ผิวละออ 2551 : 8)

บรรยากาศขององค์การเป็น ความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลหนึ่งมีต่อประเภทขององค์การที่เขากำลังทำงานอยู่และ “ความรู้สึก” ของเขาที่มีต่อองค์การ ในรูปของมิติเช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน (Gary Dessler 1976, อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2520 : 596)

บรรยากาศขององค์การ เป็นลักษณะภายในที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การอื่นๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (Hoy 1978, อ้างถึงใน ปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์ 2545 : 25)

บรรยากาศขององค์การ หมายถึง กลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การซึ่งสมาชิกในองค์การมีการรับรู้เกี่ยวกับเรื่อง บรรยากาศลักษณะสภาพขององค์การ การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ การเป็นลักษณะสภาพองค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และเป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง (Brown และ Moberg 1980, อ้างถึงใน สุพัตรา จันทร์เทียน 2543 : 11-12)

จากความหมายต่าง ๆ ดังกล่าวนักวิชาการได้ให้ความหมายของบรรยากาศในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า “บรรยากาศขององค์การ” หมายถึง ลักษณะสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ภายในองค์การ โดยการเรียนรู้และการมีประสบการณ์ของบุคลากรในองค์การนั้นๆ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.2 วิวัฒนาการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ

การศึกษาเรื่องของบรรยากาศขององค์การครั้งแรกนั้นเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2473 โดยเลวิน (Kurt Lewin 1951 : 241, อ้างถึงใน สมคิด สุขสมัย 2532 : 35) เชื่อว่าบรรยากาศขององค์การคือองค์ประกอบสำคัญซึ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน และเรียกชื่อบรรยากาศขององค์การว่า บรรยากาศทางจิตวิทยา (psychological climate) โดยเสนอรูปแบบความสัมพันธ์ไว้ดังนี้

$$B = f(P, E)$$

เมื่อ B คือ พฤติกรรมของบุคคล f คือ ฟังก์ชัน P คือ บุคคล E คือ สิ่งแวดล้อม ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ให้เห็นว่าพฤติกรรมจะเกี่ยวข้องกับบุคคลและสิ่งแวดล้อม

หลังจากนั้นในปี พ.ศ.2481 เมอร์เรย์ (Henry A. Murray 1938, อ้างถึงใน สมคิด สุขสมัย 2532 : 37) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและมีความคิดสอดคล้องกับนิทสันของเลวินโดยกล่าวถึงพฤติกรรมว่าเป็นผลลัพธ์มาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม โดยในความคิดทางทฤษฎีของ เมอร์เรย์นั้น ถือว่าความกดดันทางสิ่งแวดล้อมเป็นตัวแปรทางสถานการณ์ภายนอก ซึ่งคู่กันกับความต้องการทางบุคลิกภาพภายใน และพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมกันระหว่างความต้องการและความกดดัน และต่อมาในราวปี พ.ศ. 2498 คอร์เนล (F. G. Cornell 1955 : 22, อ้างถึงใน สมคิด สุขสมัย 2532 : 37) ได้กล่าวถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การว่า เป็นผลมาจากการรับรู้ของบุคคลในองค์การ เกี่ยวกับงานหรือหน้าที่ของตน ซึ่งได้กำหนดตัวแปรของบรรยากาศองค์การ ไว้ 5 ตัวแปร คือ

1. ขวัญ
2. ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ
3. การมอบอำนาจในการตัดสินใจ
4. การประเมินผลการใช้อำนาจในการตัดสินใจ
5. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในปี พ.ศ.2504 ไคเคิร์ท (Rensis Likert 1961 : 4, อ้างถึงใน สมคิด สุขสมัย 2532 : 38) ได้ทำการค้นคว้าและสร้างทฤษฎีระหว่างระเบียบวิธีการขึ้นใหม่ โดยพยายามศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารกับระบบองค์การที่มีประสิทธิภาพโดยได้สร้างแกนต่อเนื่องของระบบองค์การตามลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งความแตกต่างของระบบการบริหารซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศองค์การได้ 4 ประเภท คือ บรรยากาศแบบเผด็จการ บรรยากาศแบบบูรณาธิปไตย บรรยากาศแบบปรึกษาหารือ บรรยากาศแบบมีส่วนร่วมซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานคุณลักษณะการบริหาร 8 ประการ คือ

1. กระบวนการภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมเป็นผู้นำของผู้บริหารว่าเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงใด
2. การจูงใจ คือ ลักษณะของการใช้สิ่งจูงใจหรือวิธีการกระตุ้นแบบต่าง ๆ
3. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ
4. การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

5. การตัดสินใจ หมายถึง ระดับของการตัดสินใจภายในองค์กร ผู้บริหารควรจะรวมอำนาจการตัดสินใจ หรือกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ไปสู่บุคคลอื่นในระดับต่างๆ กัน

6. กำหนดเป้าหมาย หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานหรือเป้าหมายขององค์กร

7. การควบคุมบังคับบัญชา หมายถึง ระดับอำนาจหน้าที่ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่มากน้อยเพียงใด

8. เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม หมายถึง ระดับเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารต้องการให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ

และต่อมา ในปีพ.ศ. 2511 ลิทวินและสตริงเจอร์(Litwin and Stringer1968, อ้างถึงใน กาญจนา เกียรตินาพันธุ์ 2542: 12) ได้ศึกษาแรงจูงใจกับบรรยากาศองค์กร โดยมีจุดเน้นว่าบรรยากาศโดยรวมมีผลต่อสถานการณ์ของแรงจูงใจให้บรรลุความสำเร็จ อำนาจ และความผูกพัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของคิลเลียน (Killian 1968 : 202-203) ที่ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์กรก่อให้เกิดแรงจูงใจในความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์กรเป็นผลที่เกิดจากการทำความเข้าใจกันและสร้างทัศนคติที่ดีต่อกันในองค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นพลังแห่งการยอมรับในความสำเร็จขององค์กร หรือต่อประสิทธิผลขององค์กร

นอกจากนี้บราวน์และโมเบอร์ก(Warren Brown and Dennis Moberg 1980 : 667, อ้างถึงใน กาญจนา เกียรตินาพันธุ์ 2542 : 16) ยังชี้ลักษณะสำคัญบางประการของบรรยากาศองค์กร ได้แก่ ขอบข่ายของความเป็นอิสระของสมาชิก ระดับความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่จะออกกฎระเบียบวิธีในการสื่อสาร วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และหลักการขององค์กรที่ออกมาให้สมาชิกในหน่วยงานรับรู้ ระบบการให้รางวัล และแรงจูงใจของหน่วยงาน ลักษณะการบังคับบัญชาความอบอุ่น ความช่วยเหลือที่ผู้บังคับบัญชาแสดงออกต่อลูกน้อง ความขัดแย้งและการแก้ปัญหาการขัดแย้ง นอกจากนี้ยังมีแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรได้อีกในหลายๆ แนวคิด ดังในตารางที่ 1 ตารางที่ 1 ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

ทฤษฎี	จุดเน้น	แนวความคิดที่เกี่ยวกับ บรรยากาศองค์กร
Taylor (ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์)	เน้นการจัดการที่ดีที่สุดโดยสนใจเรื่องการแข่งขันกันทำเฉพาะอย่างและมีการจัดโครงสร้างขององค์กร	แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องระหว่างโครงสร้างกับหน้าที่ซึ่งก่อให้เกิดบรรยากาศในองค์กร

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ทฤษฎี	จุดเน้น	แนวความคิดที่เกี่ยวกับ บรรยากาศองค์การ
Woodward Lawrence และ Lorsch	เน้นเรื่องความสัมพันธ์ของ สิ่งแวดล้อมระหว่างเทคโนโลยี โครงสร้างและผลการปฏิบัติงาน	พยายามที่จะแสดงให้เห็นว่า บรรยากาศของโครงสร้าง เทคโนโลยีความต้องการมี อิทธิพลต่อการทำงานอย่างไร
Cybernetics	เน้นว่ามนุษย์สามารถควบคุม สภาพแวดล้อมได้	แสดงให้เห็นถึงความสำคัญ ของข้อมูลที่มีผลต่อบรรยากาศ การทำงานของบุคลากร
Lockheed (Span of Control)	เน้นรูปแบบของการขยายสาย การบังคับบัญชา	ใช้ค่าสเกลถ่วงน้ำหนักวัด ความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของบรรยากาศเช่น การฝึกอบรม ของผู้บริหาร สภาพการวางแผน
Decentralization	เน้นที่การตัดสินใจของ ระดับรองลงมา	บรรยากาศขององค์การขึ้นกับ การไว้วางใจและข้อสัดขั้ในองค์การ
Likert (ทฤษฎีระบบ 4)	เน้นขบวนการของกลุ่ม เช่น การติดต่อ แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ ของกลุ่ม และเชื่อว่าแบบของผู้นำ มีอิทธิพลต่อกลุ่มมาก	ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศของการ ทำงานช่วยสนับสนุนให้ นำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงาน
Job Enrichment (การ เพิ่มภาระหน้าที่และ ความรับผิดชอบในงาน)	เน้นที่การพัฒนาประสิทธิภาพของ งานและความพึงพอใจในงาน ของสมาชิกในองค์การ	พยายามสร้างบรรยากาศให้ สมาชิกมีความรับผิดชอบ ได้รับ โอกาส มีความไว้วางใจกัน

ที่มา : กาญจนาเกียรติธนาพันธุ์, “บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา
กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข” (ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต :
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542), 13.

ดังนั้น จากการศึกษาถึงแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การอาจสรุปได้ว่า
บรรยากาศองค์การที่ช่วยส่งเสริมการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับหลายๆองค์ประกอบ
ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้เชิงพฤติกรรมของบุคคลในเชิงการบริหารงานบุคคล และการสร้างแรงจูงใจ

การสื่อสารในองค์กรนั้นๆรวมถึง เรื่องการมีสภาพแวดล้อมที่ดีทางด้านโครงสร้างและกายภาพในองค์กรที่จะส่งผลทางด้านจิตใจและความพึงพอใจในการทำงาน

1.3 ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากบุคลากรทุกคนต้องทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศองค์กรร่วมกัน หากบรรยากาศองค์กรแตกต่างกันย่อมทำให้มีประสิทธิภาพแตกต่างกันด้วย ซึ่งบรรยากาศขององค์กรที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจการทำงาน และสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น และสิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีเหมาะสมแก่การทำงาน ได้แก่ การมีการบังคับบัญชาที่ดี การที่สมาชิกในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี รวมทั้งการที่องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคม และทางใจที่ดี เพียงพอที่จะสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีได้ ถ้าตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป อาจจะมีผลในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อบรรยากาศซึ่งจะเกี่ยวโยงหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานคือประสิทธิผลขององค์กรเช่นกัน

สเตียร์(Steers 1977 : 104-109, อ้างถึงใน กาญจนา เกียรตินาพันธุ์ 2542 : 18) ได้กล่าวว่าบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร คือ

1. บรรยากาศองค์กรเป็นการรับรู้ของพนักงาน ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม ซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์กร ซึ่งบรรยากาศองค์กรอาจจะเหมาะกับองค์กรหนึ่ง แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับองค์กรหนึ่ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายาม ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์กรของตน และสอดคล้องกับเป้าหมายของพนักงานของตนด้วย โดยบรรยากาศแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะเหมาะสมต่อองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในขณะที่บรรยากาศแบบเน้นความอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กรนั้น จะเหมาะสมต่อองค์กร ที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเป็นหลัก
2. บรรยากาศองค์กรจะมีผลต่อทัศนคติพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน แต่ก็ไม่สามารถคาดหวังได้ว่า บรรยากาศองค์กรจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

บราวน์และโมเบอร์ก (Brown and Moberg 1980 : 420, อ้างถึงใน กาญจนา เกียรตินาพันธุ์ 2542 : 18) สรุปว่าบรรยากาศองค์กร นอกจากจะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรแล้ว ยังเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดีและความพอใจที่จะอยู่กับองค์กรของสมาชิกด้วย ดังนั้น หากต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์กรแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์กร

จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กรมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการบริหารงาน ต่อผู้บริหารและต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร ให้เป็นไปอย่าง

มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และหากว่าองค์กรใดต้องปรับเปลี่ยนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแล้ว การมีบรรยากาศที่เกื้อหนุนก็ยิ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง

1.4 ผลของบรรยากาศในองค์กร

จากการศึกษาบรรยากาศองค์กรได้สรุปเป็นที่ยอมรับว่าผลของการรับรู้บรรยากาศในองค์กรมีผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ดังนี้(อ้างถึงในสุพัตรา จันท์เทียน 2543 : 17)

1. ด้านความพึงพอใจในงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพึงพอใจในบรรยากาศการทำงาน มีเพื่อนร่วมงานที่ดีและผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญ ตนเองมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเป็นเจ้าขององค์กร ย่อมส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน งานมีประสิทธิภาพ และนำพาให้องค์กรก้าวหน้าต่อไป

2. ด้านการปฏิบัติงาน แต่ละองค์กรจะมีบรรยากาศการทำงานแตกต่างกันเช่น องค์กรที่มีบรรยากาศแบบเผด็จการ มีการรวมอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำ และมีกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ซึ่งส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกดดัน ไม่มีความคิดริเริ่ม และผลต่อการปฏิบัติงานในทางลบทำให้เบี่ยงเบนในการทำงาน แต่ถ้าบรรยากาศการทำงานมีความอบอุ่นแบบฉันทมิตรพี่น้อง มีการกระจายอำนาจและเอื้อต่อการทำงาน ทุกคนสามารถร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร

3. ด้านระดับการจูงใจ เมื่อบรรยากาศการทำงานดีย่อมทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งการจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมให้ไปในทิศทางที่ต้องการ เช่น การจูงใจให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีผลผลิตเพิ่มขึ้น เป็นต้น

1.5 ประเภทและองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร

ลิทวินและสทริงเจอร์ (Litwin and Striger , อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ 2542 : 20-21) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศองค์กรออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. บรรยากาศที่เน้นอำนาจใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) จะมีลักษณะรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และมาตรฐานของงานอย่างเคร่งครัด บรรยากาศเช่นนี้ มีผลทำให้ผลผลิตในการทำงานลดลง ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ยังมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติทางลบต่อกลุ่มคนในองค์กรด้วย

2. บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง (Affiliative Climate) ซึ่งบรรยากาศการทำงานเช่นนี้ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานสูง มีทัศนคติทางบวกต่อเพื่อนร่วมงาน แต่มีข้อเสียที่ว่า ความคิดริเริ่มในการทำงานมีปานกลาง มักจะทำให้แต่ งานประจำโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการทำงานอยู่ในระดับต่ำ

3. บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน (Achievement Oriented Climate) บรรยากาศเช่นนี้จะถือเอาว่า เป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด บรรยากาศการทำงานแบบเน้นความสำเร็จในการทำงานนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงานจะอยู่ในระดับสูง และมีทัศนคติทางบวกต่อผู้ร่วมงาน รวมทั้งมีระดับความต้องการทำให้งานสำเร็จอยู่ในระดับสูง

4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Climate) ซึ่งมีลักษณะ คือ 1) มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด 2) มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3) มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

บรรยากาศเช่นนี้มีผลต่อองค์กร คือ เป็นการลดอัตราการเข้าออกจากงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งลดต้นทุนการผลิตและยังช่วยลดเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย

บราวน์และโมเบอร์ก (Brown and Moberg, อ้างถึงใน กาญจนา เกียรตินาพันธุ์ 2542 : 21-22) ได้จัดลักษณะบรรยากาศขององค์กรไว้ 4 แบบ คือ

1. องค์กรที่มีบรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ องค์กรเช่นนี้มีโครงสร้างทางอำนาจที่เห็นได้เด่นชัดและมักจะใช้อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณา ความดีความชอบ องค์กรชนิดนี้จะมีบรรยากาศในลักษณะที่คนในองค์กรต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว และแข่งขันกับเพื่อนร่วมงานมาก อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรจะมีความสัมพันธ์ช่วยเหลือกัน ลูกน้องจะต้องพึ่งพา ต้องเอาใจผู้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะมีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจ บรรยากาศขององค์กรที่เน้นการใช้อำนาจนี้ จะเห็นได้จากองค์กรที่บริหารงานในระบบครอบครัว เช่น พ่อแม่ ญาติพี่น้อง

2. องค์กรที่มีบรรยากาศที่เน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท บรรยากาศขององค์กรเช่นนี้จะเน้นย้ำระเบียบกฎเกณฑ์ ความมีเหตุมีผล บรรยากาศขององค์กรแบบนี้พัฒนาขึ้นมาจากลักษณะบรรยากาศขององค์กรแบบแรก แต่องค์กรที่มีบรรยากาศที่เน้นการทำหน้าที่ตามบทบาทนี้ การแข่งขันและความขัดแย้งจะถูกควบคุมให้อยู่ภายในกฎเกณฑ์และระเบียบ บรรยากาศขององค์กรแบบนี้จะเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ หากองค์กรใดมีบรรยากาศเช่นนี้ย่อมเป็นการยากที่จะพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลง

3. องค์กรที่มีบรรยากาศเน้นการทำงานองค์กร ลักษณะนี้จะเน้นเป้าหมายของการทำงาน เป้าหมายขององค์กรนี้จะเป็นผลกำไร ตัวเงิน หรือคุณภาพ การใช้อำนาจหน้าที่ในบรรยากาศขององค์กรเช่นนี้ จะถือว่าชอบธรรมก็ต่อเมื่อใช้อำนาจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กฎ ระเบียบ ในองค์กรที่มีบรรยากาศแบบนี้ อาจจะไม่สำคัญและไม่จำเป็นต้องมี ถ้า

กฎระเบียบนั้นจะไม่ช่วยให้งานสำเร็จตามเป้าหมายได้ สำหรับคนที่ทำงานในองค์กรที่มีบรรยากาศเช่นนี้ หากเขาไม่มีความรู้และทักษะที่องค์กรต้องการแล้วองค์กรจะหาคนมาแทนที่ทันที

4. องค์กรที่มีบรรยากาศเน้นความสำคัญของคน องค์กรเช่นนี้เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในองค์กร องค์กรจะคาดหวังว่า สมาชิกในองค์กรจะไม่ทำสิ่งใดขัดกับค่านิยมของเขา งานจะถูกร่างขึ้นบนพื้นฐานของความพึงพอใจของแต่ละคน หรือความต้องการที่จะเรียนรู้หรือพัฒนา

สำหรับปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์กรนั้น ได้มีนักวิชาการเสนอไว้หลายแนวความคิดด้วยกัน กล่าวคือ

ฟอร์แฮนด์ (Forehand , อ้างถึงในสมยศ นาวิการ 2520 : 602-607) ได้แยกประเภทของบรรยากาศโดยชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศขององค์กรนั้น จะประกอบขึ้นด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนภายในองค์กรนั้น คุณลักษณะในที่นี้จะประกอบด้วย

1. ขนาดและโครงสร้าง (Size and Structure)

เรามักจะตั้งข้อสมมุติว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีความมั่นคง และความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคล ถึงแม้ว่าขนาดขององค์กรโดยส่วนรวมจะมีความสำคัญก็ตาม แต่ได้มีการค้นพบว่าระดับของบุคคลภายในองค์กรนั้นจะมีความสำคัญในแง่ของจิตวิทยา ระดับของพนักงานคนใดคนหนึ่งตามสายการบังคับบัญชาภายในองค์กรนั้น โดยทั่ว ๆ ไปจะมีผลกระทบต่อบุคคลผู้นั้นมากกว่า ไม่ว่าเขาจะทำงานอยู่ภายในองค์กรขนาดใหญ่ โครงสร้างขององค์กรก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน และจะเกี่ยวกับขนาดด้วย องค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้นระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดและคนงานจะห่างไกลกันมากขึ้น ระยะทางดังกล่าวนี้จะก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางด้านจิตวิทยาในลักษณะที่ว่าพนักงานที่อยู่ห่างไกลออกไปจากจุดตัดสินใจอาจจะมีความเข้าใจในตัวของพวกเขาเองว่ามีความสำคัญน้อย และระยะทางดังกล่าวย่อมจะก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมาก เพราะว่าการที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นทางด้านสังคมจะกระทำได้ยาก

2. แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Patterns)

แบบของความเป็นผู้นำจะมีอยู่หลายแบบด้วยกันที่ใช้กันอยู่ในธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล การปฏิบัติของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ ซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองความพอใจของพนักงาน

3. ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity)

ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้น องค์การจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจจะให้ความหมายว่าเป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์การ ปัญหาที่สำคัญอยู่ที่การขึ้นอยู่ระหว่างกันของแผนงาน

4.เป้าหมาย (Goal Direction)

องค์การย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นสำหรับองค์การ ความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากการแยกประเภทขององค์การอย่างหนึ่ง เช่น องค์การธุรกิจ องค์การที่ให้บริการกับสาธารณะ เป็นต้น แม้กระทั่งในระหว่างองค์การธุรกิจด้วยกัน

5.สายใยของการติดต่อสื่อสาร (Communication Net work)

สายใยของการติดต่อสื่อสารจะเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศเพราะว่าสายใยภายในองค์การนั้นจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพ การจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบนหรือตามแนวนอนภายในองค์การนั้นจะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการบริหารโดยส่วนรวมภายในองค์การได้

ฮาลบินและครอฟท์ (Andrew W. Halpin and Don B. Croft 1966 : 174-18, อ้างถึงใน สมคิด สุขสมัย 2532 : 54 – 55) ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การพบว่า บรรยากาศองค์การประกอบด้วย มิติบรรยากาศ 8 มิติซึ่งแบ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ และพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 มิติ ดังนี้

1.พฤติกรรมของผู้บริหารมี 4 มิติ คือ

1.1 ความห่างเหิน (Aloofness) หมายถึงความรู้สึกของบุคคลในองค์การที่มีต่อผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง และบุคคลในองค์การเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้บริหารมักจะเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ และนโยบายอย่างเคร่งครัด ปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

1.2 การเน้นผลงาน (Production emphasis) หมายถึง พฤติกรรมการสั่งการ บังคับ และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด บุคคลในองค์การต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด ปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

1.3 การให้ความช่วยเหลือ (Thrust) หมายถึงผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้คำแนะนำ จะกระตุ้นและจูงใจให้บุคคลในองค์การ โดยไม่ใช้วิธีการควบคุม ควบคุมตรา โดยจะแสดงพฤติกรรมซึ่งเป็น

แบบอย่างที่ดี มาเข้ากลับเย็น ทำงานหนัก กระตือรือร้น และสนใจ ด้านการพัฒนา เพื่อให้บุคคลในองค์กรถือเป็นแบบอย่าง และเกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน

1.4 ความเอาใจใส่ (Consideration) หมายถึง ผู้บริหารแสดงถึงการมีพรหมวิหาร 4 ช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงาน นอกจากผู้บริหารจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลในองค์กร ยังคำนึงถึงความต้องการ และเหตุผล ความจำเป็นต่างๆ เพื่อใช้เป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจด้วย

2. พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ในฐานะกลุ่มบุคคล แบ่งออกได้ 4 ด้านคือ

2.1 การไม่ให้ความร่วมมือ (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ปฏิบัติภารกิจ ตามบทบาทที่มอบหมายให้อย่างไม่เต็มใจ นอกจากนี้จะเป็นความรู้สึกของบุคคลในลักษณะที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่า ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดการประสานงานต่างคนต่างทำ ไม่ประสานสัมพันธ์กัน

2.2 อุปสรรค (Hindrane) หมายถึงความรู้สึกของบุคคลในองค์กรว่า ผู้บริหารจะเพิ่มภาระงานในการปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็น และก้าวก่ายต่องานประจำจนทำให้รู้สึกอึดอัดในการปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าขาดความคล่องตัว และความสะดวกเนื่องมาจากระเบียบข้อบังคับอื่นๆ

2.3 ขวัญ (Esprit) หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีพฤติกรรมในการปฏิบัติภารกิจ โดยมีขวัญและกำลังใจดี ความรักหมั่นเพียร เพราะได้รับความพึงพอใจจากการตอบสนองทางสังคม และความสำเร็จในการกิจการงาน

2.4 ความสนิทสนม (Intimacy) หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์กรว่า มีระบบการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทุกคนรู้สึกเป็นกันเองโดยแสดงออกถึงความสนุกสนาน มีความสัมพันธ์อย่างสนิทสนมกลมเกลียว ทั้งไว้วางใจและเชื่อมั่นซึ่งกันและกันในการทำงาน

ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer 1968 : 45-65, อ้างถึงในสมยศ นาวิการ 2520 : 607 – 612) ได้แยกประเภทมิติของบรรยากาศองค์กรในมิติต่างๆ ไว้คือ

1. โครงสร้าง ขนาดของการกำหนดโครงสร้างที่นำไปใช้กับงาน ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เช่นกฎระเบียบต่างๆในการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา การแบ่งงาน และข้อจำกัดต่างๆในการปฏิบัติงานซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ ปัจจุบันจะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงาน และความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ปัจจุบันทางด้านความ

ท้าทาย จะเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาในเรื่องของแรงจูงใจทางด้านการประสบความสำเร็จของพนักงาน แรงจูงใจทางด้านการสำเร็จจะถูกรักษาไว้ในบรรยากาศ ที่ยอมให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานสูง

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน ปัจจัยนี้จะวัดในเรื่องของความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์กรจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวกับงานลงได้ องค์การที่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือ พนักงานใหม่ย่อมจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นแรงจูงใจทางด้านการที่จะเข้าไปผูกพันได้ ความต้องการของพวกเขาคือบรรยากาศของงานที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุน

4. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย ปัจจัยนี้จะวัดการรับรู้ทางด้านการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษภายในสถานการณ์ของการทำงาน ลิทวินและสตริงเจอร์ ได้อธิบายมิติของบรรยากาศทางด้านนี้ว่าภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญการจัดหารางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษนั้นย่อมจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นความสนใจของพนักงานทางด้านการสำเร็จและความผูกพันได้ และจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของพวกเขาได้ การให้รางวัลในกรณีดังกล่าวนี้เท่ากับแสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ในขณะที่การลงโทษนั้นจะเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น

5. ความขัดแย้ง จะเป็นการวัดความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันและหน่วยงานที่แข่งขันกันภายในองค์กร องค์การนั้นจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ปัจจัยนี้จะวัดความรู้สึกรู้สึกหรือการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร ทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นมาจากความคิดเห็นที่เกี่ยวกับความสำเร็จ จะเป็นทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นมาจากความคิดเห็นที่เกี่ยวกับความสำเร็จที่สัมพันธ์กับมาตรฐานและอาจจะคาดหวังได้ว่าระดับของมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาจากพนักงานนั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านการสำเร็จของพวกเขาด้วย

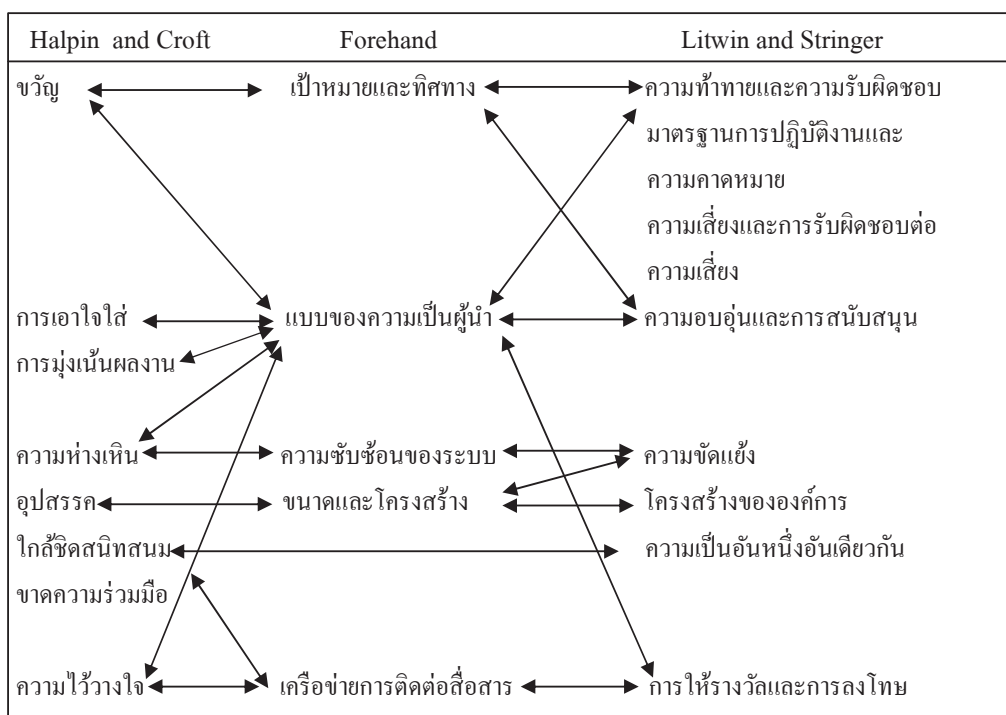
7. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง จะเป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารทางด้านการยอมรับความเสี่ยง ลิทวินชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีความต้องการทางด้านการสำเร็จขั้นสูงนั้นชอบที่ยอมรับความเสี่ยงปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศขององค์กรที่ยอมให้มีการยอมรับความเสี่ยงปานกลางนั้น จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นความต้องการทางด้านการสำเร็จของพนักงานได้ ในขณะที่บรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับแนวทางของการป้องกัน

ตัวเองในการตัดสินใจแล้วย่อมจะก่อให้เกิดความไม่สมหวังและความอ่อนแอของความต้องการทางด้านความสำเร็จได้

ต่อมา ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer 1968, อ้างถึงในสุพัตรา จันทรเทียน 2543 :14) ได้ปรับปรุงการศึกษابรรยากาศองค์การ โดยการเพิ่มมิติบรรยากาศเป็น 9 มิติ คือ โครงสร้างขององค์การ ความรับผิดชอบ การให้รางวัล ความเสี่ยง ความอบอุ่น การสนับสนุน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความขัดแย้ง เอกสิทธิ์องค์การ

จากการศึกษาเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของนักทฤษฎีทั้งของ ฮาลบินและครอฟท์ ฟอร์แฮนด์ ลิทวินและสตริงเจอร์ จะเห็นว่ามีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การในมิติต่าง ๆ



ที่มา : สมยศ นาวิการ, องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เกษตร, 2520), 614

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การดังที่กล่าวมาทั้งหมดผู้ศึกษาจึงสรุปได้ว่าบรรยากาศนั้นเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของบุคลากรทั้งในด้านฐานกาย ฐานใจ ฐานคิดที่จะส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ในการทำงานที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม และเกิดการแบ่งปันความรู้และนำสู่การพัฒนางาน ให้มี

คุณภาพที่ดี โดยองค์กรต้องจัดสภาพแวดล้อม ต่างๆทางด้านกายภาพให้เหมาะสมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน มีการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น องค์กรควรมีการจัดการด้านการบริหารงานบุคคลที่ดีเพื่อสร้างแรงจูงใจและเกิดความคล่องตัวในการทำงาน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรที่จะเสริมสร้างความสุขทางด้านจิตใจโดยการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน ให้โอกาสบุคลากรในการคิดตัดสินใจ ให้ความไว้วางใจ ให้คำปรึกษา เปิดช่องทางการสื่อสารอย่างทั่วถึง ตลอดจนสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่บุคลากร ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้ประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับมิติบรรยากาศองค์กรของ ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer 1968 : 45-65, อ้างถึงในสมยศ นาวิการ 2520 : 607 – 612) เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความและความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลายความหมายและในแง่มุมที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจะได้นำเสนอ ดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง (วรภัทร์ ภูเจริญ 2537 : 21)

องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง สถานที่ที่คนสามารถขยายศักยภาพของพวกเขาได้อย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์ผลสำเร็จตามที่ตั้งใจจริง ที่ซึ่งรูปแบบการคิดใหม่ ๆ และมากมายได้ถูกบ่มเพาะขึ้น ที่ซึ่งแรงบันดาลใจที่เก็บสะสมไว้ถูกปลดปล่อยอย่างอิสระ และที่ซึ่งคนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องว่าจะเรียนรู้ร่วมกันได้ อย่างไร (Senge 1990, อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ 2542 : 62)

องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกองค์กรทุกคน ในทุกกิจกรรมที่ทำ ในทุกคำที่พูด อย่างมีสติรู้ตัวตลอดเวลา (Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. 1991, อ้างถึงในวิวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 59)

องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง การเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล (Kim D.H. 1993, อ้างถึงในวิวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 59)

องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง กระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งานกิจกรรมปลูกฝังไว้ใน “ความทรงจำ” ขององค์กร เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (Barnett C.K.1994, อ้างถึงในวิวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 58)

องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง การจงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Dixon, N (1994, อ้างถึงในวิวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 58)

องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง การทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งองค์กร และตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร(Ross, R., Smith, B., Roberts, C. & Kleiner, B. 1994, อ้างถึงใน วีรวัดน์ ปันนิตามัย 2544 : 59)

องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและทีมงานให้เกิดขึ้น โดยการฝึกให้บุคลากรมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ มีการวิพากษ์วิจารณ์และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีการเรียนรู้เป็นพลวัตรโดยอาศัยการจัดการอย่างเป็นระบบ มีการจัดเก็บความรู้และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นเครื่องมือช่วยในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้อย่างสะดวก (Marquardt and Reynolds 1996, อ้างถึงในธีรพล เชื้อสุข 2549: 8)

องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กร ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “defensive routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว (Argyris C: 1997, อ้างถึงในวีรวัดน์ ปันนิตามัย 2544 : 58)

องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง กระบวนการที่ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านที่เขามีต่อองค์กร ต่อตลาดและต่อคู่แข่งในปี 1997 เขาเห็นว่าองค์กรที่มีชีวิต (Leaving company) คือองค์กรที่อนุรักษ์นิยมด้านการเงิน ที่พนักงานระบุว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลาย ความแตกต่างและไวต่อความเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อม เป็นองค์กรที่ไม่เน้นด้านเศรษฐศาสตร์ แต่เน้นที่คน (De Geus 1991, 1997, อ้างถึงใน วีรวัดน์ ปันนิตามัย 2544 : 58)

องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์หาและถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ (Garvin, D.A. 1993, 2000, อ้างถึงในวีรวัดน์ ปันนิตามัย 2544 : 59)

ดังนั้นจากการศึกษาผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึงองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดประสบการณ์ ถ่ายโอนความรู้ของตนเอง และคิดค้นแสวงหาความรู้ นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องโดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบ และใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างผลงานที่ดี และสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้ทำการรวบรวมแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการต่าง ๆ ตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 – 1996 จำนวน 5 แนวคิด ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 ถึง ค.ศ 1996

ปี ค.ศ.	นักวิชาการ	แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
1990	Senge	The Fifth Disciplines
1991	Pedler,Burgoyne และBoydell	The Learning Company
1993	Kline และ Sanders	Ten Step to a Learning Organization
1994	Marquardt และ Reynolds	The Global Learning Organization
1996	Marquardt	The System – Linked Organization Model

ที่มา : ชีรพล เชื้อสุข, “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสถาบันราชานุกูล กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข” (สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549), 9.

2.2.1 แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Disciplines) (Peter M. Senge ,อ้างถึงในชีรพล เชื้อสุข2549 : 9-11) โดยได้นิยามว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการ ซึ่งเขาได้ใช้คำว่า “วินัย” เพื่อบ่งบอกว่าหมายถึงเทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และเมื่อมีการผสมผสานวินัย 5 ประการเข้าด้วยกันเป็นอย่างดีแล้วจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

2.2.1.1 การพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศ (Personal Mastery) เป็นวินัยข้อแรกที่จะช่วยพัฒนาให้เกิดการเจริญเติบโตและการเรียนรู้ส่วนบุคคล ซึ่งถ้าหากบุคคลใดมีวินัยเช่นนี้ในระดับสูง ก็จะทำให้เกิดความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ความรู้ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาตนเองทั้งกาย ปัญญาและอารมณ์ เพื่อขีดความสามารถและพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพ โดยองค์การมีบทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาและเอื้ออำนวยให้บุคลากรได้นำความเป็นเลิศมาประยุกต์ใช้กับงาน ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1.วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) เป็นภาพอนาคตที่ต้องการที่มีตัวตน เห็นได้ชัดเจนและเป็นสิ่งที่แท้จริง

2. การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) จะช่วยเปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เกิดความเพียรพยายามและความอดทนตลอดจนได้เรียนรู้บทเรียนจากความล้มเหลว ทำให้เกิดการเรียนรู้ภาพความจริง

3.การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

2.2.1.2 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เกิดจากการกระตุ้นให้องค์การได้พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างอิสระเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงออกเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น อันจะนำไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกันและพัฒนาสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.2.1.3 แบบแผนความคิด (Mental Models) หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมได้ทั้งหมด ทำให้เกิดความกระจำกับรูปแบบความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน เพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว ซึ่งองค์การต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิดภูมิปัญญาใหม่ สามารถประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานต่อไป นั่นคือการนำความคิดอย่างเป็นระบบมาประยุกต์ใช้กับแบบแผนความคิดนั่นเอง

2.2.1.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ผ่านการสนทนา การอภิปรายและการเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีม ให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดร่วมกันของกลุ่ม โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งทีก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน ที่เกิดจากความเต็มใจจากสมาชิกทุกคน อันจะนำองค์การบรรลุสู่เป้าหมายได้

2.2.1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นการพัฒนาแบบแผนทางความคิด แต่มีความเป็นระบบ ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้จากการบูรณาการมีลักษณะเป็นสหวิทยา เกิดกรอบความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ อันเป็นกรอบของการสร้างความกระจำในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง

โดยสรุปได้ว่า แนวคิดวินัย 5 ประการ ของ เซงเก (Peter Senge, อ้างถึงในธีรพล เชื้อสุข 2549 :10-11) จะเริ่มจากการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นเลิศ โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นผู้รักการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ จากนั้นจึงนำข้อมูลใหม่ ๆ ที่ได้รับมาพัฒนาปรับปรุงเค้าโครงความคิดตามความเป็นจริง จนกลายเป็นแบบแผนความคิดที่ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเชื่อมโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางของ

องค์กรในอนาคตให้ตรงกัน มีการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เมื่อแต่ละคนมีความเข้าใจจุดมุ่งหมายในอนาคตที่ตรงกันจึงเข้าไปสู่การทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยมีการเชื่อมโยงความคิดอย่างเป็นระบบ มองทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวจากการทำงาน มองภาพรวมทั้งหมควในองค์กร ทำให้สามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและตรงจุด เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งจะเริ่มจากระดับบุคคลแล้วค่อย ๆ ขยายไปทั่วทั้งองค์กรจนเกิดการเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย

2.2.2. แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The learning Company) (Pedler, Burgoyne, and Boydell 1991, อ้างถึงในธีรพล เชื้อสุข 2549 :11-13) ได้เสนอแนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรในการที่พัฒนาให้เกิดความยั่งยืน โดยเน้นการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบหลัก และ 11 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

2.2.2.1 ด้านกลยุทธ์ (Strategy) องค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายร่วมกันโดยใช้วิธีการเรียนรู้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Learning approach to strategy) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่พัฒนาและปรับปรุง โดยการสร้างแผนธุรกิจ มีการทดลองและการสะท้อนกลับของข้อมูลภายในกระบวนการวางแผนเพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัท และการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative policy making) สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและกลยุทธ์ร่วมกันกับองค์กร ซึ่งสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แค่ของผู้บริหารระดับสูง

2.2.2.2 ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) โดยพิจารณาจาก

1. การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) เป็นการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยมีการสร้างฐานข้อมูล แฉ่งข้อมูลข่าวสาร มอบหมายอำนาจหน้าที่ มีการสะท้อนกลับของข้อมูลว่าตนทำงานเป็นอย่างไร ทำให้มองเห็นทิศทางการทำงานของตนเอง เข้าใจธรรมชาติและความแปรปรวนของระบบ และเกิดการแปลข้อมูลข่าวสารให้สอดคล้องกัน เมื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็วก็สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพตามไปด้วย

2. การสร้างระบบตรวจสอบและควบคุม (Formative accounting and control) เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการตรวจสอบทรัพย์สินขององค์กรเสมือนตนเองเป็นเจ้าของ

3. การแลกเปลี่ยนภายในองค์กร (Internal exchange) เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ภายในองค์กรของแต่ละฝ่ายเพื่ออำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน โดยคำนึงถึงนโยบายและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

4. การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward flexibility) องค์กรต้องศึกษาความต้องการของบุคลากรเป็นสำคัญ เพราะบุคลากรแต่ละคนย่อมมีความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลที่แตกต่างกันดังนั้นองค์กรต้องพัฒนารูปแบบกระบวนการให้รางวัลที่มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคลอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

5. ด้านโครงสร้าง (Structures) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (Enable Structure) มีลักษณะยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว เพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาของบุคคลและองค์กร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา มากกว่าการให้รางวัลหรือโทษ

2.2.2.3 ด้านการมองภายนอกองค์กร (Looking out) องค์กรต้องมีการมองสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการพัฒนาองค์กร โดย

1. พนักงานเปรียบเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary works as environmental scanners) บุคลากรในองค์กรต้องมีการติดตามข้อมูลข่าวสารภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อรวบรวม วิเคราะห์และรายงานสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter – company learning) เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน มีการทำวิจัยและพัฒนาร่วมกัน อีกทั้งมีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพขององค์กร (Benchmarking) กับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีผลประกอบการดีเด่น เพื่อให้มองเห็นข้อดีและข้อเสียในการปฏิบัติงาน และนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงองค์กรต่อไป

2.2.2.4 ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities) องค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้โดย

1. การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning climate) เป็นบรรยากาศที่ทุกคนในองค์กรมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาโดยนำข้อผิดพลาดที่ผ่านมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้

2. ทุกคนมีโอกาสนำมาพัฒนาตนเอง (Self – development for all) โดยองค์กรต้องจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งมีการประเมินและวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้มีความเหมาะสมเป็นรายบุคคล

สรุปได้ว่าจากแนวคิดของ เพดเลอร์และคณะ(Pedler ; Burgoyne ; Boydell, อ้างถึงใน ชีรพล เชื้อสุข 2549 : 13) มีการเน้นในส่วนกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา มีการมองปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงระบบการให้รางวัลในเรื่องค่าตอบแทนให้กับพนักงานเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ พร้อมทั้งเน้นในเรื่องของโอกาสในการเรียนรู้ โดยองค์การต้องมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรได้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2.2.3. แนวคิด 10 ขั้นตอนในการก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Ten step to a learning organization) (Peter Kline and Bernard Sanders, อ้างถึงในชีรพล เชื้อสุข 2549 : 15-16) ได้กล่าวถึงการก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มี 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. ประเมินวัฒนธรรมองค์การ (Assess your learning culture) เป็นการประเมินเพื่อรู้ว่าปัจจุบันองค์การกำลังอยู่ ณ จุดใด และกำลังก้าวไปในทิศทางใด เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ เป็นการแสวงหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหามากกว่าการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

2. สนับสนุนปฏิสัมพันธ์ทางบวก (Promote the positive) บุคลากรทุกคนในองค์การควรมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในทำที่ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ

3. สร้างสถานที่ทำงานให้มีบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการใช้ความคิด (Make the workplace for thinking) โดยองค์การต้องจัดสถานที่ทำงานให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเกิดแนวคิดใหม่ ๆ และรักษาแนวคิดนั้นไว้

4. ให้โอกาสต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ (Reward risk - taking) ทุกองค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้นพนักงานในองค์การจะต้องมีการเรียนรู้ในการจัดการหรือกระจายความเสี่ยงได้

5. สนับสนุนให้พนักงานแต่ละคนเป็นแหล่งทรัพยากรซึ่งกันและกัน (Help people become resources for each other) การแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับผู้อื่นด้วยการแสดงความยินดีและให้คุณค่าต่อการกระทำของสมาชิกในองค์การ ย่อมก่อให้เกิดมิตรภาพที่ดีต่อกันและเป็นการเพิ่มศักยภาพของการร่วมมือร่วมใจกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมอันจะส่งผลให้องค์การเกิดความมั่นคง

6. การนำพลังแห่งการเรียนรู้มาใช้ในงาน (Put learning power to work) องค์การควรสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

7. วางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Map out the vision) เป็นการสร้างเงื่อนไขให้พนักงานกำหนดแนวทางการทำงานของตน ให้สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. นำวิสัยทัศน์มาใช้ได้จริง (Bring the vision to life) เป็นการแปลงวิสัยทัศน์มาใช้ในการทำงานในองค์กรให้เกิดขึ้นจริง โดยต้องสามารถอธิบายถึงเป้าหมายและอุดมคติได้ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารมีคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสม

9. การติดต่อเชื่อมโยงกันของระบบ (Connect the system) การดำเนินงานขององค์กรควรเป็นไปอย่างมีระบบ เรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นเพียงประสบการณ์หนึ่งไม่ใช่เป็นการหาคนผิดมาลงโทษ ซึ่งการทำงานเป็นระบบจะช่วยให้ความสัมพันธ์ของพนักงานดีขึ้น และลดความวิตกกังวลของพนักงานได้

10. การลองปฏิบัติ (Get the show on the road) เป็นขั้นตอนที่จำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการผสมผสานแนวคิดต่าง ๆ จากส่วนกลางไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

2.2.4 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสากล (The Global Learning Organization) (Marquardt and Reynolds 1994, อ้างถึงใน ชีรพล เชื้อสุข 2549 :16-17) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสากลควรมีลักษณะ 11 ประการ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) องค์กรที่ดีควรมีโครงสร้างที่เล็กไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวเพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานกระบวนการทำงานไม่เกิดความซ้ำซ้อนกัน และมีการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะเชื่อมโยงกัน โครงสร้างควรมีลักษณะแบบองค์รวม

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ มีความตระหนักในตนเอง เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาให้กับพนักงานด้วย

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) มีการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีอิสระทางความคิดและการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานองค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) มีการวิเคราะห์และประเมินสภาพการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) องค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีบทบาทในการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ทำให้เกิดเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการจัดเก็บ รวบรวม ประมวลผลและถ่ายทอดข้อมูลอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยการสร้างเครือข่ายและฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ให้เหมาะสมในแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างรวดเร็ว

7. การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) ควบคู่ไปกับการทำงาน มีการดำเนินการและการประเมินผล โดยองค์กรเป็นผู้ให้การสนับสนุนมากกว่าการกำหนดแนวทางให้ปฏิบัติตาม

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) มีการมุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล มีการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) คือการทำให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย เพื่อสร้างพลังร่วมที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กร

11. วิสัยทัศน์ (Vision) บุคลากรในองค์กรทุกคนมีความคิดเห็นร่วมกันในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) ซึ่งเป็นการร่วมกันทำกิจกรรมที่เป็นเป้าหมายเดียวกัน

จากแนวคิดของมาร์ควอดท์และเรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, อ้างถึงในธีรพล เชื้อสุข 2549 :17) จะเห็นได้ว่ารากฐานของการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ถ้าองค์กรปราศจากบุคลากรที่ใฝ่การเรียนรู้

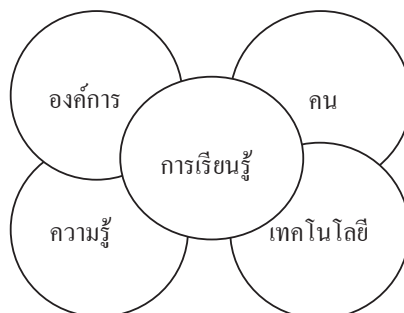
แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องแล้ว ก็เป็นการยากที่องค์กรจะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ระดับบุคคลเกิดขึ้นได้จากแรงจูงใจภายใน ซึ่งองค์กรต้องเอื้ออำนวยความสะดวก สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ดังองค์ประกอบต่าง ๆ ข้างต้น

2.2.5 แนวคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ(The System – Linked Organization Model) (Marquardt, อ้างถึงในแก้วตา ไทรงามและคณะ 2548 : 97) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning) – พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. องค์การ (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
3. สมาชิกองค์การ (People) – การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
4. ความรู้ (Knowledge) – การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. เทคโนโลยี (Technology) – การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันซึ่งสามารถแสดงได้เป็นแผนภาพดังนี้

แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้



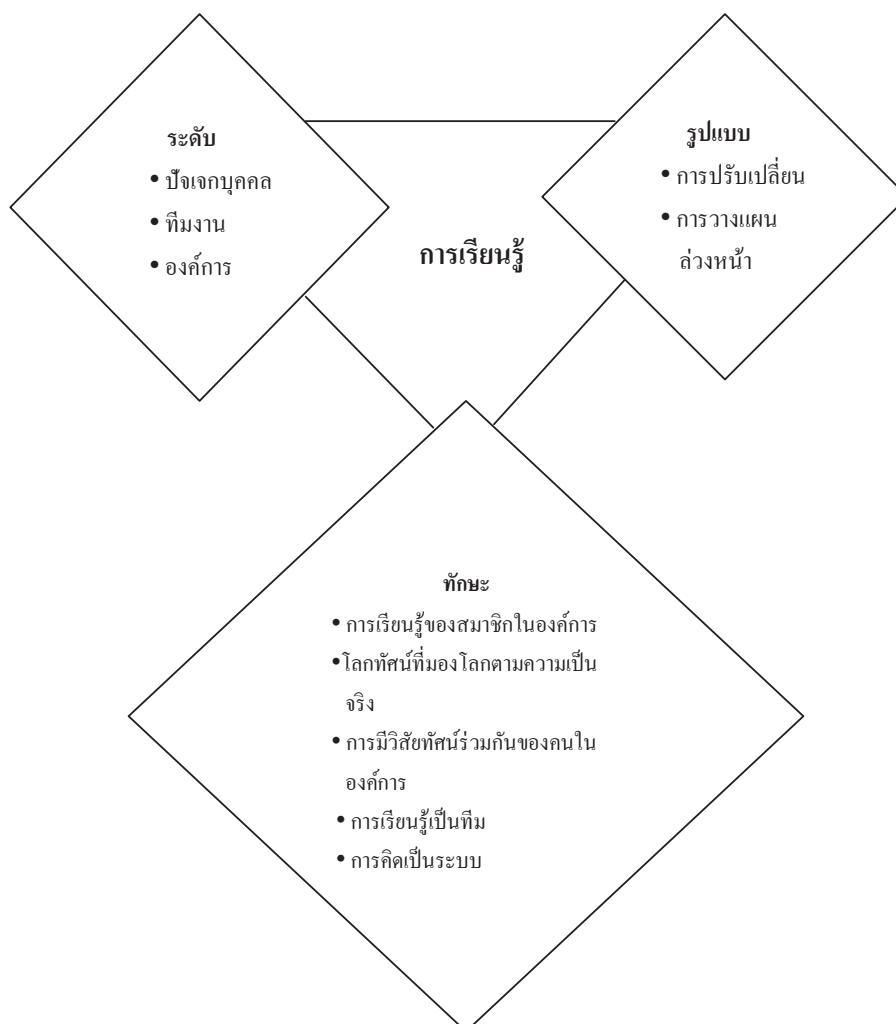
ที่มา : Marquardt 1996 : 21, อ้างถึงในแก้วตา ไทรงามและคณะ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 97.

องค์ประกอบทั้งห้าประการนี้มีมาร์ควอดท์ (Marquardt, อ้างถึงในแก้วตา ไทรงามและคณะ 2548 : 97) มีความเห็นว่าองค์ประกอบสำคัญที่สุดคือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนา

องค์ประกอบในด้านอื่นอีกสี่ด้าน ถ้าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้ และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การนั้น ๆ ก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยที่แต่ละองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) – พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดพลวัตทั่วทั้งองค์กร (Learning Dynamics) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้



ที่มา : Marquardt 1996 : 30, อ้างถึงในแก้วดา ไตรงามและคณะ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 98.

ซึ่งในการเรียนรู้มีองค์ประกอบ 3 ประการที่ต้องทำความเข้าใจคือ

1. ระดับการเรียนรู้
2. รูปแบบการเรียนรู้
3. ทักษะในการเรียนรู้

ระดับการเรียนรู้แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ บัณฑิตบุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังนี้ (Marquardt, บดินทร์ วิจารณ์, ผู้แปล 2550 :52)

1. การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากการ จากการศึกษาจาก การสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

2. การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่มซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

3. การเรียนรู้ขององค์กร เป็นการขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่น และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

รูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กร แบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้ คือ

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

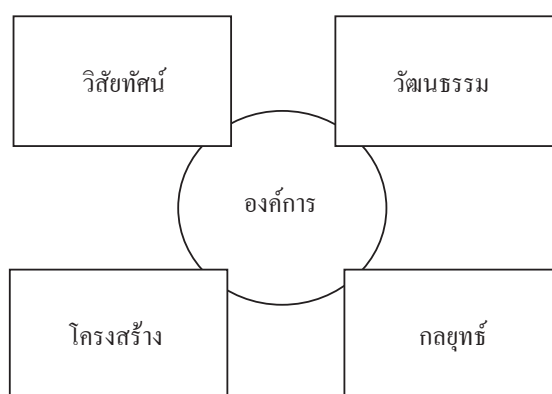
ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบด้วยกันคือ

1. ความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal Mastery)
2. โลกทัศน์ (Mental Models)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันคนทั้งองค์กร (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดเป็นระบบ (System Thinking)
6. การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

สำหรับองค์ประกอบแรกคือพลวัตรการเรียนรู้ นั้นมาร์ควอดท์ (Marquardt, อ้างถึงใน แก้วดา ไทงามและคณะ 2548 : 100) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กร จะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีมประกอบกับบุคลากร จะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn)

สามารถส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับ ทีมงาน ได้อย่างเป็นระบบ

2. องค์กร (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนในทุกองค์ประกอบย่อยเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ แผนภาพที่ 3 ระบบย่อยขององค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้



ที่มา : Marquardt 1996 : 68 , อ้างถึงในแก้วตา ไทรงามและคณะ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 100.

รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลัง ของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร ค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์กรเป็นส่วนแล้วแต่เป็นวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น

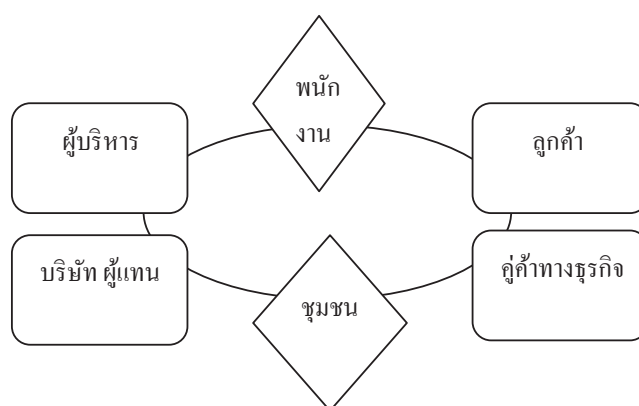
กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการจะเป็นอนาคต

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนกลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทางสำหรับองค์ประกอบที่สอง การปรับเปลี่ยนองค์กรนั้น มาร์ควอดท์ (Marquardt, อ้างถึงในแก้วตา ไทรงามและคณะ 2548 : 101) ได้ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและ

ส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานมีการทำงานที่คำนึงถึงองค์กรเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

3. สมาชิกองค์กร (people) – การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

แผนภาพที่ 4 ระบบย่อยของสมาชิกองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้



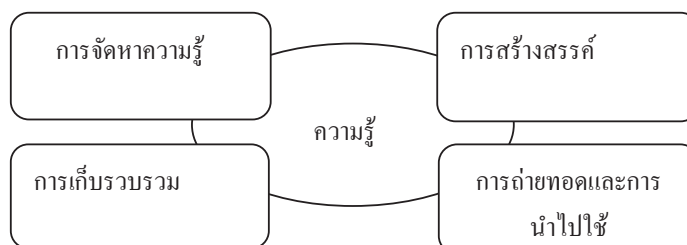
ที่มา : Marquardt 1996 : 102 , อ้างถึงในแก้วดา ไตรงามและคณะ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 101.

ในองค์ประกอบ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล นั้นมาร์ควอดท์ ได้ให้ความสำคัญทั้งพนักงานในระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร ลูกค้า บริษัทผู้แทนจำหน่าย คู่ค้าทางธุรกิจ และชุมชน ส่วนแล้วแต่ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันจะเห็นได้ว่าองค์กรในสมัยนี้จะมีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและมีการทำประโยชน์ให้กับสังคม

สำหรับองค์ประกอบ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลนี้มาร์ควอดท์ (Marquardt, อ้างถึงในแก้วดา ไตรงามและคณะ 2548 : 102) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมต้องมีการเรียนรู้และแก้ปัญหา ร่วมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย

4. ความรู้ (Knowledge) – การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

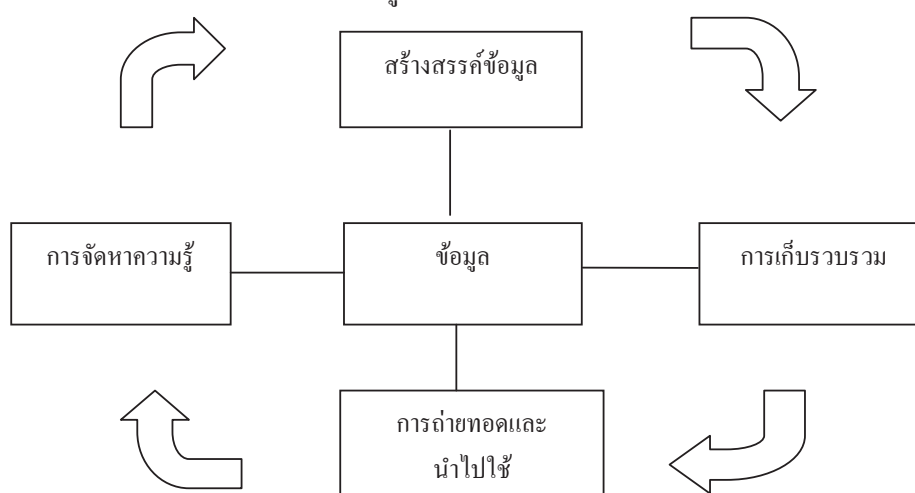
แผนภาพที่ 5 ระบบย่อยขององค์ความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้



ที่มา : Marquardt 1996 : 130 , อ้างถึงในแก้วตา ไตรงามและคณะ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 102.

สำหรับองค์ประกอบ การจัดการความรู้นี้มาร์ควอดท์ (Marquardt, อ้างถึงในแก้วตา ไตรงามและคณะ 2548 : 102) ได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์การตั้งแต่การจัดการความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์การ แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์การของเรา เมื่อเหมาะสมแล้วต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ จากนั้นนำมาถ่ายทอดหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอน ซึ่งสามารถสรุปรวมเป็นแผนภาพให้เห็นกระบวนการดังนี้

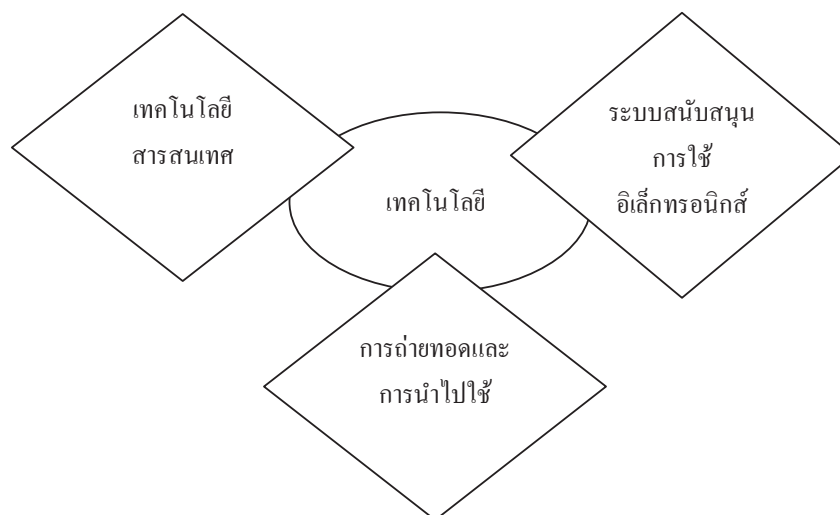
แผนภาพที่ 6 แสดงขั้นตอนในการจัดการกับความรู้



ที่มา : ดัดแปลงจาก Marquardt 1996, อ้างถึงในแก้วตา ไตรงามและคณะ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 103.

5. เทคโนโลยี (Technology) – การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

แผนภาพที่ 7 ระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้



ที่มา : Marquardt 1996 : 158, อ้างถึงในแก้วตา ไทรงามและคณะ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 103.

เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้เพราะองค์การใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะทำให้สามารถที่จะก้าวหน้าองค์การอื่นได้ ซึ่งระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ
2. การเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์
3. ระบบสนับสนุนการใช้อิเล็กทรอนิกส์

สำหรับองค์ประกอบ การใช้เทคโนโลยีนั้นมาร์ควอดท์ (Marquardt, อ้างถึงในแก้วตา ไทรงามและคณะ 2548 : 104) ได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

2.3 ความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (วรภัทร์ ภูเจริญ 2537 : 22) กล่าวไว้ว่าหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่ ปฏิรูปการเรียนรู้ และการเรียนรู้ในยุคสมัย

ปัจจุบันคือการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งได้ระบุเหตุผลที่ต้องสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. เพราะมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างถาวร
2. ทำให้เป็นองค์กรอมตะ เจริญเติบโต และยั่งยืน
3. พนักงานสนุกสนาน มีความสุขอยากมาทำงาน

2.4 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt and Reynolds 1994, อ้างถึงใน วีรวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 79-83) ได้ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (Competencies) แทน job description

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ จะไม่รู้จักคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” トラバเท่าที่มีการศึกษา เรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันท์มิตร มีแนวมุ่งใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. การเพิ่มอำนาจปฏิบัติ จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลของงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับต่ำสุด ในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

4. มีการตรวจสอบ คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี ที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกรูปแบบสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายทอดความรู้ หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R & D หรือ C & P (copy & development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ – ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็วสั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์การแห่งการเรียนรู้ จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. ย้ำเน้นการมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของ การยกย่อง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเกือบหนึ่งคน มากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม เครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพัน ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่จุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

2.5 กลยุทธ์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, บดินทร์ วิจารณ์, ผู้แปล 2550 :188 – 196)

2.5.1 จัดการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับอนาคต เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ ในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ขององค์การ ควรเริ่มต้นด้วยการจัดประชุมระหว่างผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งนี้ผู้นำจะต้องคำนึงถึงหลักการและกระบวนการต่างๆ ดังนี้

1. ร่วมกันศึกษาเกี่ยวกับระบบ โดยรวมประวัติความเป็นมาของบริษัทข้อคิด ข้อจำกัด ตัวแปร โอกาส แหล่งทรัพยากร
2. หาข้อสรุปร่วมกันโดยใช้หลักเหตุผล ไม่ใช่การบังคับ
3. ชี้ให้เห็นความสำคัญการเรียนรู้ก่อนและหลังการสัมมนา
4. สร้างการเรียนรู้โดยอาศัยความเข้าใจ และให้ความสำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรที่เป็นของทุกระบบ
5. สร้างโครงสร้างที่จะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
6. ลงมือปฏิบัติในส่วนย่อยเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบใหญ่

ทั้งนี้ ควรเน้นย้ำถึงค่านิยมหลัก และวัฒนธรรมขององค์กร ที่เอื้อต่อการบริหารความรู้โดยพนักงานทุกระดับ

2.5.2 หากการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ ค่านิยมทั้งภายใน ภายนอกองค์กร และต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติเพื่อช่วยสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจให้กับคนอื่นๆในองค์กรได้

2.5.3 สร้างบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นการสนับสนุนและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ จะกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและท้าทายให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีปัจจัยดังนี้

1. กำหนดให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จของกิจการ
2. สร้างวัฒนธรรมแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. มองข้อผิดพลาดเป็นแรงผลักดันให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. เปิดเผยปัญหาและข้อผิดพลาด เพื่อจะได้เรียนรู้จากสิ่งเหล่านั้นร่วมกัน
5. ใส่ใจกับการพัฒนาบุคลากรในทุกๆด้าน
6. ให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลต่างๆได้มากขึ้น
7. ส่งเสริมให้เกิดนิสัยรักการอ่าน

2.5.4 ทำการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีประสิทธิผลที่สุด เมื่อองค์กรมีข้อจำกัดน้อยลง ซึ่งประกอบด้วย

1. ตัดข้อจำกัดและขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป
2. ทำให้หน่วยงานต่างๆมีขนาดเล็กลง
3. ลดความเข้มงวดของนโยบายลง และปรับให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น
4. ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและลดขอบเขตต่างๆภายในองค์กรลง
5. จัดโครงสร้างการบังคับบัญชาให้เป็นแบบแบนราบ
6. พยายามทำงานในลักษณะที่เป็นโครงการให้มากขึ้น
7. ให้พนักงานแผนกต่างๆดำเนินการตามความคิดริเริ่มของตนเอง
8. ตัดรากถอนโคนระบบการบริหารแบบคร่ำครึ และกฎระเบียบต่างๆที่ไม่จำเป็นออกไป

2.5.5 ให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบรายบุคคลและเป็นทีม องค์กรจำเป็นต้องยิ่งที่จะต้องให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบรายบุคคลและแบบเป็นทีม โดยให้รางวัลแก่การกระทำที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยต้องมีการวัดความรู้ก่อนให้รางวัล มีการวัดประโยชน์ที่ความรู้นั้นจะมีต่อการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาได้จากผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น

2.5.6 ประสานการเรียนรู้เข้ากันนโยบายทุกด้านและทุกการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถทำได้โดยใช้นโยบายดังนี้

1. ถ่ายโอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ในโครงการต่างๆ ไปสู่ทุกหน่วยงาน
2. สรรหาหรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลในระดับผู้จัดการ โดยพิจารณาที่การเรียนรู้และความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้อื่นได้รับการเรียนรู้
3. พนักงานทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการแสวงหาและถ่ายโอนความรู้ไปให้บุคคลอื่น
4. องค์กรต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะของผู้เรียนที่ดี
5. พนักงานทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน

2.5.7 จัดตั้งศูนย์อำนวยการภาพและโครงการสาธิต เพื่อถ่ายโอนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดไปทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.8 วัดผลกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

2.5.9 ให้ความและโอกาสในการเรียนรู้ การผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นไปอาจสร้างความกดดันที่เป็นอุปสรรคได้ ดังนั้นจึงต้องมีเวลาในการวางแผน การทบทวนสร้างสรรค์ บางครั้งการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไปอาจได้ผลดีกว่า

2.5.10 ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบเจตนาในทุกที่ทุกเวลา มีหลายวิธีการที่ทำให้การเรียนรู้กลายเป็นกิจวัตรประจำวันได้ เช่น

1. จัดประชุมสัมนาเพื่อแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ของความสำเร็จ
2. หมั่นฝึกฝนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. แบ่งเวลาในการประชุม หรือฝึกอบรมส่วนหนึ่งไว้สำหรับพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับความรู้ที่เกิดขึ้น
4. จ้างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่สำคัญเพื่อให้องค์กรเกิดความคิดใหม่ๆ
5. สร้างกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่ชัดเจนหลายกลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์กร

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาจึงสรุปได้ว่าการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการรู้นั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน มีการสร้างบรรยากาศในการแบ่งปันความรู้ร่วมกันในองค์กรให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนาคุณภาพงานอย่างแท้จริง ทั้งนี้ผู้ศึกษาจึงได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของไมเคิลเจ. มาร์ควอดท์ (Marquardt, อ้างถึงใน แก้วดา ไทรงามและคณะ 2548 : 97) ใน 5 องค์ประกอบคือ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ การเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร มาเป็นแนวทางในการศึกษา

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างและการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความแตกต่างและการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ต่อไปนี้ (อ้างถึงในอภิธานฯ แจ่มแจ้ง 2551 : 34-35)

1. ปัจจัยทางประชากร เป็นตัวแปรที่สะท้อนความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรม ได้แก่ พื้นฐานทางสังคม เศรษฐกิจ สัญชาติ ระดับการศึกษา อายุ เชื้อชาติ และเพศ

2. ความสามารถและทักษะ จะมีบทบาทสำคัญในการแสดงพฤติกรรมและการทำงานของบุคคลเนื่องจากพนักงานที่ไม่มีความสามารถและขาดทักษะจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ถึงแม้จะมีแรงจูงใจและความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ก็ตาม โดยที่บุคคลจะมีความสามารถและทักษะบางประการมาตั้งแต่เกิด เช่น ความจำ ขณะที่ความสามารถบางประการสามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยผลการทำงานของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความสามารถและทักษะของเขา

3. การรับรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นตีความและให้ความหมายกับสภาพแวดล้อมรอบๆตัวเขา ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล เนื่องจากบุคคลแต่ละคน จะมีมุมมองในสิ่งเดียวกันในทิศทางที่แตกต่างกัน การรับรู้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความรู้สึกต่อสิ่งเร้า ซึ่งจะรวมถึงการแปลความหมายของวัตถุ สัญลักษณ์ และบุคคลตามประสบการณ์ที่เขาจะมีหรืออาจกล่าวได้ว่า การรับรู้จะเกี่ยวข้องกับการที่บุคคลได้รวบรวมและแปลความต่อสิ่งเร้า ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมและการก่อตัวของทัศนคติของเขา

4. ทัศนคติ เป็นสถานะภายในจิตใจที่เกิดจากความพร้อม การเรียนรู้ และการจัดระบบผ่านประสบการณ์ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการตอบสนองของบุคคล วัตถุ และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเราทุกคนจะมีทัศนคติในเรื่องต่างๆ เช่น ครอบครัว เพื่อน ศาสนา ที่ทำงาน เป็นต้น โดยทัศนคติบางประการจะมีความคงทน แต่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ถ้าบุคคลมีข้อมูลเพิ่มเติม

5. บุคลิกภาพเป็นกลุ่มของความรู้สึกและพฤติกรรมที่ค่อนข้างคงที่ของบุคคลที่เกิดขึ้นจากปัจจัยด้านพันธุกรรมและสภาพแวดล้อม ซึ่งบุคคลอื่นสามารถสังเกตและรับรู้ได้

6. การจูงใจ หมายถึงสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางตามเป้าหมายที่วางไว้ พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจจะมีลักษณะแตกต่างจากพฤติกรรมที่ไม่ได้จูงใจ ดังนี้

6.1 พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจจะมีลักษณะเป็นวัฏจักร กล่าวคือ ในขั้นแรกจะเกิดความต้องการ และแรงขับ แรงจูงใจอันเป็นผลมาจากความต้องการของร่างกายหรือสังคม

แรงจูงใจจะผลักดันให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าประสงค์จนเกิดความพอใจที่เกิดขึ้น จะช่วยให้แสดงพฤติกรรมอีก วนเวียนกันอยู่เช่นนี้ตลอดไป

6.2 พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ จะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเลือกกระทำ เฉพาะสิ่งที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์ที่บุคคลมุ่งหวังไว้เท่านั้น

6.3 พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ มีความกระฉับกระเฉงเพียรพยายาม มีความต่อเนื่องและไม่ลดละ

7. ค่านิยม เป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลเป็นตัวกำหนด ตัดสิน ซึ่งนำไปสู่บุคคลปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นการปฏิบัติที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ได้ ค่านิยมมีความสำคัญต่อบุคคลและมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (ธงชัย สันติวงษ์ 2535, อ้างถึงในอภิญา แจ่มแจ้ง 2551 : 36) กล่าวว่า พฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกนั้น จะเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการต่อไปนี้ที่ผสมผสานกัน คือ ความสามารถ ของบุคคลที่แตกต่างกัน คือ

1.ความต้องการที่แต่ละคนมุ่งที่จะตอบสนองมีแตกต่างกัน

2. ความคาดหวัง หรือการนึกคิดถึงอนาคต และทำการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางประพฤติปฏิบัติของแต่ละคนที่แตกต่างกัน

3.การอ่านเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อม โดยยึดถือตามพื้นฐานของประสบการณ์และความต้องการที่มีมาจากอดีต

4.การปฏิบัติที่มีความนิยมชมชอบที่แตกต่างกัน

4. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ (Perception)

4.1 ความหมายของการรับรู้

การรับรู้ คือ กระบวนการในการตีความหมายสิ่งที่เห็น ได้ยิน และสิ่งที่รู้สึกด้วยประสาทสัมผัส เพื่อให้รู้ว่าคืออะไร สิ่งที่มีที่เป็นวัตถุ มนุษย์ด้วยกันและความเป็นไปภายในจิตใจของมนุษย์ การรับรู้ประกอบด้วยกระบวนการตั้งแต่การได้เห็น ได้ยิน และสิ่งที่รู้สึกด้วยประสาทสัมผัส ตีความแล้วตอบสนองต่อสิ่งเร้า การรับรู้แบ่งออกได้ตามที่รับรู้คือ การรับรู้ทางวัตถุการรับรู้ทางจิตใจและการรับรู้โลกทางสังคม การรับรู้ที่เกิดจากสิ่งที่เห็น สิ่งที่ได้ยิน และสิ่งที่รู้สึกด้วยประสาทสัมผัส จะเป็นการรับรู้เฉพาะตัว หากไม่บอกคนอื่น คนอื่นก็ไม่สามารถทราบได้ว่าสิ่งที่เราเห็น สิ่งที่เราได้ยินหรือรู้สึกว่าเป็นอย่างไร (อ้างถึงในกาญจนา เกียรติธนาพันธ์ 2542 : 39 - 40)

4.2 กระบวนการรับรู้

การรับรู้จะเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้รับข้อมูล หรือข่าวสารทางด้านสภาพแวดล้อมของเขา การเห็น การฟัง ความรู้สึก การชิม และการได้กลิ่น

กระบวนการรับรู้จะถูกกระทบโดยตัวแปรผันสามอย่าง คือ วัตถุหรือเหตุการณ์ที่ถูกรับรู้ สภาพแวดล้อมที่การรับรู้เกิดขึ้น และบุคคลที่ทำการรับรู้ คุณลักษณะเบื้องต้นอย่างหนึ่งของการรับรู้ของมนุษย์คือ การเลือกสรร คุณลักษณะใด ๆ ก็ตามที่ทำให้วัตถุหรือเหตุการณ์เป็นจุดเด่นจากวัตถุหรือเหตุการณ์อื่น ๆ แล้ว จะทำให้วัตถุหรือเหตุการณ์ดังกล่าวนี้มีความน่าจะเป็นที่จะถูกรับรู้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เหตุการณ์หรือวัตถุที่มีความหนาแน่นเกิดขึ้นบ่อย ๆ หรือมีมากมายจะถูกรับรู้มากกว่าวัตถุหรือเหตุการณ์ที่มองเห็นได้ไม่ชัด ไม่ค่อยจะเกิดขึ้นหรือมีน้อย เช่น การมาทำงานสายในบางโอกาสจะไม่ถูกสังเกตแต่การมาทำงานสายอยู่เสมอ ๆ นั้น จะต้องได้รับความสนใจจากบุคคลอื่น

สภาพแวดล้อมของวัตถุหรือเหตุการณ์ที่ถูกรับรู้จะมีผลกระทบต่อแนวทางของการรับรู้ ทั้งสภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพและสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม นอกจากนี้สิ่งเร้าทางด้านกายภาพอย่างเดียวกันภายในสภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพและสังคมอย่างเดียวกันอาจจะถูกรับรู้แตกต่างกันโดยบุคคลที่แตกต่างกัน หรือแตกต่างกันโดยบุคคลเดียวกันแต่ภายในระยะเวลาที่ต่างกัน (สมยศ นาวิการ 2547 : 87)

4.3 ลักษณะการรับรู้ การรับรู้ของบุคคลเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การรับรู้ด้านกายภาพ เป็นการรับรู้ที่อาศัยการสัมผัสโดยตรงมากที่สุด เป็นการรับรู้เกี่ยวกับรูปร่าง ลักษณะ เช่น ชาย หญิง ขาว ดำ เป็นต้น
2. การรับรู้ด้านพฤติกรรม เป็นการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะคุณสมบัติประจำตัวบุคคล เช่น ความสนุกสนาน ความเฉลียวฉลาด เป็นต้น
3. การรับรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ เป็นการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของบุคคล เช่น ความสามัคคี เป็นต้น

4.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในองค์การ อาจจำแนกได้ตามคุณลักษณะที่มีต่อความสนใจในการรับรู้ ได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของวัตถุ เช่น ระดับของเสียง การเคลื่อนไหวและขนาดของสิ่งเร้า
2. ลักษณะสภาพการณ์ ดังเช่น แสง สี เสียง อุณหภูมิ และกลิ่น เป็นต้น
3. คุณลักษณะของบุคคล ประกอบด้วย แรงจูงใจ การเรียนรู้จากอดีต ความคาดหวังที่จะได้รับงาน บุคลิกภาพ เป็นต้น

จะเห็นว่า คุณลักษณะของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ข้างต้นนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศองค์การ ทั้งด้านกายภาพหรือรูปธรรม และด้านนามธรรม (อ้างถึงในกาญจนา เกียรติธนาพันธ์ 2542 : 41)

โดยสรุปแล้ว การรับรู้ของบุคคลมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นอย่างมาก ผู้ที่มีการรับรู้ทางด้านบวก จะเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจตนเองและสังคมในองค์การได้ดี ซึ่งจะเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาและพัฒนาตนเองได้ดีกว่าผู้ที่มีการรับรู้ทางด้านลบ

5. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning)

5.1 ความหมายของการเรียนรู้

การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมที่ค่อนข้างจะถาวรที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์หรือการปฏิบัติ เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้เรียนรู้บางสิ่งบางอย่างแล้วไม่ได้หมายความว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้นแต่อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่คงอยู่เป็นระยะเวลายาวนาน (สมยศ นาวิการ 2547 : 88)

โดยสรุปแล้วการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมที่เกิดจากการกระทำหรือจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ รวมถึงกระบวนการด้านจิตใจ เพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัว ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงได้

5.2 ปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้

5.2.1 แรงจูงใจหรือการกระตุ้นเตือน เป็นกระบวนการที่ทำให้ความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองและก่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยมีแรงจูงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พฤติกรรมมนุษย์บรรลุเป้าหมายได้ การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจและมีการกระตุ้นย่อมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการเรียนรู้ที่ไม่มีการกระตุ้นเตือน ถ้าหากผู้เรียนมีแรงจูงใจสูงก็จะเรียนรู้ได้มากกว่าและดีกว่าผู้ที่ขาดแรงจูงใจ

5.2.2 ความต้องการ หมายถึง สภาวะที่บุคคลยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งหนึ่งสิ่งใดและมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาซึ่งสิ่งนั้น หากความต้องการเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนองแล้วจะทำให้เป็นอุปสรรคการเรียนรู้ได้ ซึ่งสามารถแบ่งความต้องการเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ความต้องการในสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต หรือความต้องการทางร่างกาย เช่น มนุษย์ต้องการอากาศเพื่อหายใจ ต้องการน้ำดื่ม เป็นต้น

2. ความต้องการในสิ่งจรรโลงใจ หรือความต้องการทางใจ มนุษย์มีความต้องการทางด้านสังคมและจิตใจ ได้แก่ การต้องการยอมรับ ความรัก ต้องการเพื่อนฝูง ต้องการความเห็นใจ ต้องการตำแหน่งหน้าที่ทางสังคม

5.2.3 ความแตกต่างของบุคคล ความแตกต่างของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคลเช่น ความรู้ ประสบการณ์ อายุ ความถนัดความสามารถ สถิติปัญญา ความเฉลียวฉลาด เป็นต้น

5.2.4 ความพร้อม เป็นสภาพของร่างกายและอารมณ์ของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ดังนี้

1. สภาพร่างกาย เป็นปัจจัยของการเรียนรู้อย่างหนึ่งถ้าหากร่างกายสมบูรณ์ไม่เจ็บป่วย หรือเหนื่อยล้าจากการทำงาน ก็จะทำให้การเรียนรู้ได้ผลดีกว่าการจัดสภาพการเรียนรู้ในขณะที่ร่างกายไม่สมบูรณ์ หรือหลังจากการตรากตรำงานหนักมาแล้ว

2. อารมณ์ นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างมาก คนที่อยู่ในสภาพอารมณ์ที่มั่นคงไม่หวั่นไหว ย่อมสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าคนที่มียารมณ์หวาดวิตก

5.3 การเรียนรู้ด้วยตนเอง

เป็นวิธีการเรียนรู้วิธีหนึ่งที่นักการศึกษากล่าวถึงความสำคัญไว้ว่า เป็นสิ่งที่ควรส่งเสริมให้มีขึ้นในตัวผู้เรียนจะด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตาม นักการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียนต่างยอมรับกันว่า ผู้เรียนที่มีความคิดอยากเรียนเอง มีความต้องการที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองจะสามารถเรียนได้ดี เรียนได้ในหลาย ๆ สิ่ง มากกว่าผู้เรียนที่นั่งอยู่เพียงในห้อง คอยให้ครูอาจารย์เข้ามาสอน ทั้งนี้เพราะผู้ที่ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือศึกษาหาความรู้เองนั้น เป็นผู้ที่ต้องการจะเรียนรู้อย่างมีจุดมุ่งหมาย และด้วยแรงจูงใจในการฝึกฝนหาความรู้ดังกล่าวอย่างแท้จริง จะช่วยให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนได้ตั้งไว้

คาร์ล โรเจอร์ส (Carl Rogers 1940, อ้างถึงในกาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ 2542 : 51-52) ได้ค้นพบวิธีการสอนแบบให้เรียนเองโดยไม่มีใครนำ โดยใช้หลักการตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งหลักสำคัญของวิธีสอนแบบนี้มีอยู่ว่า ครูมีหน้าที่เพียงส่งเสริมและช่วยสร้างความสามารถให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนด้วยตัวผู้เรียนเอง และตามที่คุณเรียนต้องการ ครูจะต้องมีความเชื่อว่าถ้าให้เงื่อนไขที่ถูกต้อง ผู้เรียนจะแสดงออกมาเองว่า เรามีพลังและความสามารถที่จะเจริญงอกงาม และแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังสามารถแสดงออกอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น การเลิกใช้อำนาจของครูแบบเก่าและสร้างความสัมพันธ์ใหม่กับนักเรียนในฐานะเป็นเพื่อนร่วมเรียน (peers) จึงเป็นก้าวแรกในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ผู้เรียน

บรูเนอว์ (Jerome H. Bruner, อ้างถึงในกาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ 2542 : 52) ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้ด้วยตนเอง เนื่องจากการเรียนรู้และแก้ปัญหา ต้องอาศัยการสำรวจตัวเลือกหรือทางเลือกต่าง ๆ ดังนั้น การสอนจะต้องจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมและช่วยผู้เรียนให้รู้จักตัวเอง แล้วผู้เรียนก็จะมีทักษะขึ้นมาเอง และมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะทำอะไรได้ด้วยตนเอง แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการปฏิเสธบทบาทปกติของครูโดยสิ้นเชิง ครูจะเป็นผู้สร้างเงื่อนไขซึ่งผู้เรียนสามารถเจริญงอกงามเพื่อให้มีความสามารถที่จะกระทำสิ่งที่ถูกต้องและจำเป็นได้ด้วยตนเอง ซึ่งการแสวงหาความรู้ที่มาจากแรงจูงใจของผู้เรียน และขณะเมื่อผู้เรียนมีอิสระจากอิทธิพลของการให้รางวัลและการลงโทษจากภายนอก Bruner อธิบายแนวคิดของเขาว่าเป็นอิสรภาพของการให้รางวัลตัวเอง

5.4 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยตนเองของโนเวลส สเตเจอร์ และทัฟ (Knowles 1975; Skager 1978; Tough 1979, อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ 2542 : 41) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังต่อไปนี้

5.4.1 การยอมรับตนเอง (self –acceptance) หมายถึง มีเจตคติในเชิงบวกต่อตนเอง มีความเชื่อมั่นตนเองสามารถทำงานหรือเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สามารถพึ่งตนเองได้ ดูแลตนเองได้ เป็นผู้ที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ มีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพึ่งตนเองได้ ดูแลตนเองได้ เป็นผู้ที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ มีความเป็นตัวของตัวเอง รวมทั้งมีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ มีความเต็มใจ แน่วแน่ในการเรียนรู้ ศึกษาปัญหาโดยการลองผิดลองถูก หรือการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยมีความพยายามที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข ไม่ท้อถอย ขอมแพ้ หรือยกเลิก เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตน มีความรักในการเรียน มองอนาคตในแง่ดี และมีความสามารถใช้ทักษะทางการศึกษาหาความรู้ และทักษะทางการแก้ปัญหา

5.4.2 แรงจูงใจ ซึ่งเป็นแรงจูงใจจากภายใน (intrinsic motivation) มีความอยากรู้ อยากเห็นความพอใจที่จะทำให้ความเข้าใจ และแสดงความสามารถของตนเองในบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งแรงจูงใจมาจากภายในนี้ เป็นแรงจูงใจของการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ต้องการพัฒนาศักยภาพของตน ให้เป็นจริง เพื่อให้มีทักษะ มีความรู้ ความฉลาดเพิ่มขึ้น มิใช่เพื่อการปรับตัวหรือการตอบสนองต่อแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อม แต่เพื่อเป็นการพิสูจน์ความสามารถหรือศักยภาพของตน

5.4.3 การวางแผน การเรียนรู้ด้วยตนเองผู้เรียนจะต้องมีความตระหนักและรับผิดชอบต่อแผนการเรียนของตน โดย

1. หาความจำเป็นของการเรียนรู้ของตน รู้ถึงความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง
2. ตั้งเป้าหมายของการเรียนรู้ โดยวางจุดมุ่งหมายที่เหมาะสมกับความต้องการที่ตั้งไว้ วางเป้าหมายหรือกำหนดระยะเวลาการทำงานที่แน่นอน
3. การแสวงหาแหล่งการเรียนรู้ทั้งที่เป็นแหล่งวิชาการและแหล่งบุคคล โดยมีความสามารถในการหาบุคคล และแหล่งเอกสารวิทยากรที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้
4. เลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตน ต้องรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ว่าจะไปสู่จุดที่ต้องการจะเรียนรู้ได้อย่างไร ซึ่งการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองไม่จำเป็นต้องเรียนคนเดียว อาจมีการสอบถามจากผู้อื่น หรือขอความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอก บางครั้งอาจมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น
5. การประเมินผลการเรียนรู้ของตน มีการประเมินผลตนเอง สามารถที่จะประเมินตนเองได้ว่าจะเรียนได้ดีแค่ไหน หรืออาจขอให้ผู้อื่นประเมินการเรียนรู้ของตนก็ได้

5.4.4 ความพร้อม (Readiness) โดยบุคคลที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง จะต้องเป็นผู้มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ กล่าวคือ

1. ด้านสุขภาพ บุคคลจะต้องมีสุขภาพจิตที่ดีในร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์
2. ด้านทักษะ จะต้องมีการพัฒนาทักษะด้านสมอง มีการสร้างสรรค์ความคิดในหลายรูปแบบ รวมทั้งความทรงจำ ความมีเหตุผล ความรู้เรื่องการทำงาน และเทคนิคต่างๆ

5.4.5 บรรยากาศและสภาพแวดล้อม บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ต้องเป็นบรรยากาศของความเป็นอิสระไว้ว่างใจกัน ให้เกียรติ เคารพในกฎเกณฑ์ร่วมกัน เคารพในความเป็นมนุษย์ร่วมกัน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพต่าง ๆ ที่จะต้องเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

5.5 ความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยตนเอง

การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาตนเอง (self development) ซึ่ง โนวเลส (Knowles 1975, อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ 2542 : 54-55) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยตนเองไว้ดังนี้

1. คนที่เรียนรู้ด้วยการเริ่มของตนเองจะเรียนได้มากกว่า ดีกว่าคนที่ เป็นเพียงผู้รับหรือรอให้ครูถ่ายทอดวิชาความรู้ให้เท่านั้น คนที่เรียนรู้ด้วยตนเองจะเรียนอย่างตั้งใจ มีจุดมุ่งหมายและมีแรงจูงใจสูงสามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ได้ดีกว่าและยาวนานกว่าบุคคลที่รอรับคำสอนแต่อย่างเดียว

2. การเรียนรู้ด้วยตนเองสอดคล้องกับพัฒนาการทางจิตวิทยา และกระบวนการทางธรรมชาติมากกว่า คือ ธรรมชาติของเด็ก จะต้องฟังฟังผู้อื่น ต้องการผู้ปกครอง ปกป้องเลี้ยงดู และตัดสินใจแทนให้ เมื่อเติบโตมีพัฒนาการขึ้นก็ค่อย ๆ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นอิสระฟังฟังผู้ปกครอง ครู และผู้อื่นน้อยลง การพัฒนาเป็นไปในสภาพที่เพิ่มความเป็นตัวของตัวเองและขึ้นนำตนเองได้มากขึ้น

3. พัฒนาการใหม่ ๆ ทางการศึกษา มีหลักสูตรใหม่ ห้องเรียนแบบเปิด ศูนย์บริการทางวิชาการ การศึกษาอย่างอิสระ โปรแกรมการเรียนรู้ที่จัดแก่นักเรียนนอกมหาวิทยาลัยเปิดและอื่น ๆ อีก ซึ่งรูปแบบของการศึกษาเหล่านี้ล้วนผลักระบบไปให้ผู้เรียนให้เป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง

4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นความอยู่รอดของชีวิตในฐานะที่เป็นบุคคลและเผ่าพันธุ์มนุษย์ เนื่องจากปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ และข้อเท็จจริงเช่นนี้ เป็นเหตุผลไปสู่ความจำเป็นทางการศึกษาและการเรียนรู้ การ

เรียนรู้ด้วยตนเองจึงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต (a lifelong process) ซึ่งแต่ละบุคคลจะกระทำโดยต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของเขาตลอดชีวิต

โดยสรุปการที่จะพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณสมบัติเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเองนั้นสิ่งสำคัญที่สุดคือ จะต้องสอนให้บุคลากรเรียนรู้วิธีการของตนเองได้ (Learning how to learn) เช่นการอ่านหนังสือการค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่างๆ และองค์การจะต้องมีแหล่งข้อมูลและช่องทางช่วยเหลือในการเรียนรู้ที่สะดวก เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542 : 109) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บรรยายาสององค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กองสาธารณสุขและสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้บรรยายาสององค์การในระดับที่แตกต่างกันรวมทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคลบางประการ ได้แก่ อายุและสถานะด้านตำแหน่ง มีผลทำให้การรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน และมีบางลักษณะที่ไม่มีผลต่อการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การศึกษา ระดับตำแหน่งและระยะเวลาปฏิบัติงาน และพบว่าทุกมิติของบรรยายาสององค์การ ล้วนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุก ๆ องค์ประกอบ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารจะสามารถส่งเสริมบรรยายาสององค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรการเรียนรู้ที่แท้จริง

ประดัดพิณ ภูธนะกุล (2545 : 59-62) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยายาสององค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยายาสององค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยองโดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับบรรยายาสององค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เอื้อต่อการเกิดบรรยายาสององค์การของโรงพยาบาลชุมชน

ธีรพล เชื้อสุข (2549 : 87) ได้ทำการศึกษาเรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สถาบันราชานุกูลกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข โดยการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการในฝ่ายและกลุ่มงานต่าง ๆ พบว่า ข้าราชการสถาบันราชานุกูล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรว่าอยู่ในระดับมาก โดยที่ศักยภาพในด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านพลวัตการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ซึ่งเน้นหลักของการจัดโครงสร้างและจัดองค์การให้มีลักษณะแบนราบ (Flat Organization) เพื่อจะได้มีการถ่ายโอนอำนาจและให้อิสระแก่ทีมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และมีการจัดตั้งคณะทำงานในลักษณะทีมข้ามสายงาน เพื่อให้บุคลากรในทีมเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วยตนเอง การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน ในด้านพัฒนาคุณภาพ ส่งผลให้บุคลากรทุกคนมีความตระหนักและตื่นตัวในการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นทีม

จันทนา วิปุลานุศาสน์ (2549 : 124-126) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพ หาดใหญ่ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลเฉพาะสถานะทางตำแหน่งงานมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 และพบว่าทุกมิติของบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับทุกองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมิติที่มีความสัมพันธ์สูงสุดกับองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ มิติด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996 : 122) ซึ่งกล่าวไว้ว่า การให้รางวัลในผลการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการเงิน การให้โอกาสทางอาชีพแก่บุคลากรเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มอำนาจและส่งเสริมให้บุคลากรมีความสนใจและกระตือรือร้นในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

แพรวพลอย ลักษณะสุด (2550 : 78) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายบริหารธุรกิจ การสื่อสารแห่งประเทศไทย โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับที่แตกต่างกันมีผลให้การรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานฝ่ายบริหารธุรกิจที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับสูง จะมีการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงในทุกๆ องค์ประกอบ และกลุ่มผู้ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับต่ำก็จะมี การรับรู้ในองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำเช่นกัน

เพ็ญญา ประภาวัต (2550 : 70-71) ได้ทำการศึกษาวิจัย ถึงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างมาก และเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงานของโรงพยาบาลดอนสัก อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยบรรยากาศในการทำงานมีความสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เขมวรรณ ผิวละอ (2551:74) ได้ทำการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : สำนักงานการเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างมิติย่อยในบรรยากาศองค์การทั้งหมดเป็นไปในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งระดับการรับรู้มิติการสนับสนุนด้านฝึกอบรมและพัฒนา มีความสัมพันธ์กับระดับการรับรู้มิติด้านความอบอุ่นและสนับสนุนมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า เมื่อระดับการรับรู้มิติย่อยในบรรยากาศสูง จะส่งผลให้ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงด้วย

สุชาดา เหมพรหมราช (2551 : 82-83) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการพัฒนาตนเอง วัฒนธรรมองค์การ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล พญาไท2 พบว่าการพัฒนาตนเองและวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยเมื่อพิจารณารายด้านของวัฒนธรรมองค์การพบว่าลักษณะด้านความอ่อนโยนมีการรับรู้ในระดับสูงสุด และมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในระดับสูงสุดต่อการรับรู้ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศองค์การในการส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคลากร ตลอดจนการสร้างช่องทางให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง

สมบัติ แสงพล (2552 : 94-95) ได้ศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ : คณะสัตวแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าตัวแปรปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทุกปัจจัย เรียงตามลำดับ ได้แก่ด้าน ความมีคุณภาพ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความหลากหลายของบุคลากร การมอบอำนาจให้ปฏิบัติ การยอมรับ การตัดสินใจ เป้าหมายหน่วยงาน ความไว้วางใจ และความเอื้ออาทร ซึ่งเป็นปัจจัยด้านการรับรู้เชิงพฤติกรรม ดังนั้นในการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การในทุกๆปัจจัย

ลีและอัน (Dong Joo Lee and Jae Hyeon Ahn 2007 : 938-956) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทนเพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร โดยมีการพัฒนารูปแบบในการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานในระดับบุคคลที่สามารถพัฒนาองค์ความรู้และสร้างผลงานที่มีคุณค่าได้ และในระดับทีมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสามารถสร้างผลงานที่ดี พบว่าระบบการให้รางวัลตอบแทนมีผลต่อการสร้างผลงานของพนักงานได้ดี และช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และสามารถสร้างผลงานที่ดีให้แก่องค์กร

7. ข้อมูลโรงพยาบาลนครปฐม

โรงพยาบาลนครปฐม เป็นสถานบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขในระดับโรงพยาบาลศูนย์ มีเตียงรองรับผู้ป่วยในจำนวน 552 เตียง เป็นศูนย์กลางให้บริการรักษาพยาบาลในระดับเขตหรือกลุ่มของจังหวัดหลายจังหวัด มีหน้าที่รับผิดชอบบริการสาธารณสุขด้านการตรวจวินิจฉัย ด้านการรักษาพยาบาล ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ด้านการป้องกันโรค ด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพ ด้านการเรียนการสอนและการวิจัยทางการแพทย์ครบทุกสาขาวิชา เป็นสถานบริการที่รับการส่งต่อผู้ป่วย เพื่อตรวจวินิจฉัยหรือรักษาให้การศึกษาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์และสาธารณสุขทุกระดับ รวมทั้งมีการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้มีการพัฒนาการทางวิชาการทั้งในด้านการแพทย์และเทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล สนับสนุนและนิเทศงานให้แก่โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน และสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆ ในจังหวัดนครปฐมทางวิชาการด้านการรักษาพยาบาลและอื่นๆ รวมทั้งสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐาน

7.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงพยาบาลนครปฐม (กระทรวงสาธารณสุข 2542 : 58-59)

7.1.1 ให้บริการตรวจวินิจฉัยโรค ให้การรักษาพยาบาลโรคทุกสาขาวิชาการทางการแพทย์และสาธารณสุขในระดับระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิ และตติยภูมิ ทั้งประเภทผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยใน และประชาชนทั่วไปที่มาับการรักษาทั้งทางกายและทางจิต รวมทั้งร่วมมือในการรักษาพยาบาลแบบหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่

7.1.2 ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ ได้แก่ งานอนามัยแม่และเด็ก งานวางแผนครอบครัว งานสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค งานโภชนาการ งานสุขศึกษา งานอนามัยผู้สูงอายุ งานป้องกันและรักษาผู้ติดยาเสพติด และงานสังคมสงเคราะห์ รวมทั้งให้บริการควบคุมป้องกันโรคติดต่อต่างๆ สร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค และงานสุขภาพจิต ตามแผนงานและนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขและจังหวัด แก่ผู้ป่วยและญาติผู้ป่วยภายในโรงพยาบาลและแก่ประชาชนในเขตอำเภอ

7.1.3 ให้บริการชั้นสูตรสาธารณสุขภายในโรงพยาบาลและแก่หน่วยบริการสาธารณสุขทุกแห่งรวมทั้งหน่วยงานอื่นของรัฐและเอกชนภายในจังหวัด

7.1.4 ให้บริการฟื้นฟูสมรรถภาพและกิจกรรมบำบัด ทั้งประเภทผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยใน และประชาชนทั่วไปทั้งหน่วยงานอื่นของรัฐและเอกชนภายในจังหวัด

7.1.5 ดำเนินงานทางด้านการศึกษาและฝึกอบรมแก่นักศึกษาแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์และสาธารณสุขทุกระดับ รวมทั้งการจัดห้องสมุดให้มีตำราและเอกสารทางวิชาการไว้ให้เพียงพอแก่การสนับสนุน

7.1.6 ศึกษา ค้นคว้าวิจัย เพื่อให้มีการพัฒนาการทางวิชาการทั้งในด้านการแพทย์ การสาธารณสุข

7.1.7 ปรับปรุง แก้ไข ศึกษา ค้นคว้าวิจัยเพื่อปรับปรุงภูมิปัญญาพื้นบ้าน (แพทย์แผนไทย) เพื่อนำมาใช้ในการให้บริการทางการแพทย์และสาธารณสุข แก่ผู้ป่วยและประชาชนทั่วไป

7.1.8 นิเทศ ฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งเป็นที่เลี้ยงให้หน่วยบริการสาธารณสุข และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในระดับต่างๆ ให้มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการทางการแพทย์พยาบาลตามนโยบาย แผนงานและโครงการต่างๆ

7.1.9 ศึกษาวิเคราะห์และจัดทำสถิติข้อมูลเกี่ยวกับงานทางการแพทย์และสาธารณสุข เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงบริการสาธารณสุขทุกสาขาวิชา รายงานผลการแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุข จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาเสนอสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครปฐม สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

7.1.10 ประสานงานกับเจ้าหน้าที่และหน่วยงานสาธารณสุขที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานสาธารณสุขและการแพทย์ของโรงพยาบาลได้ผลดีตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

7.1.11 สนับสนุนโรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชนและสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆทั้งในด้านบริหาร บริการ และวิชาการในเขต

7.1.12 ให้การสนับสนุนด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์แก่โรงพยาบาลและสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆตามที่ระเบียบของทางราชการจะเอื้ออำนวย

7.1.13 จัดดำเนินการตามระบบรับ – ส่งผู้ป่วย เพื่อตรวจหรือรักษาต่อให้มีประสิทธิภาพระหว่างโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน สถานีอนามัย รวมทั้งสถาบันทางการแพทย์และสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆ

7.1.14 สนับสนุน นิเทศงานโรงพยาบาลชุมชนและสถานบริการสาธารณสุขต่างๆ ด้านวิชาการ ด้านการพยาบาล และอื่น ๆ

7.2 การแบ่งโครงสร้างภายในของโรงพยาบาลนครปฐม

จากการปฏิรูประบบราชการมีการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างกระทรวงสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติระเบียบกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ประกาศ ณ วันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2545 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2545 ในราชกิจจานุเบกษา ในส่วนของโรงพยาบาลนครปฐมมีการปรับปรุงโครงสร้างภายในแบ่งงานภายในออกเป็น 5 กลุ่มภารกิจ (กระทรวงสาธารณสุข 2545 : 6)

7.2.1 กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ ได้แก่ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายพัสดุและบำรุงรักษา ฝ่ายโภชนาการ ฝ่ายแผนงานและสารสนเทศ ฝ่ายสวัสดิการสังคม และฝ่ายการเจ้าหน้าที่ บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการเงินและบัญชี นักโภชนาการ เจ้าหน้าที่บริหารงานพัสดุ นักสังคมสงเคราะห์ บุคลากร นักสถิติ เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี โภชนาการ เจ้าพนักงานพัสดุ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล เจ้าหน้าที่เวชสถิติ พนักงานสถิติ

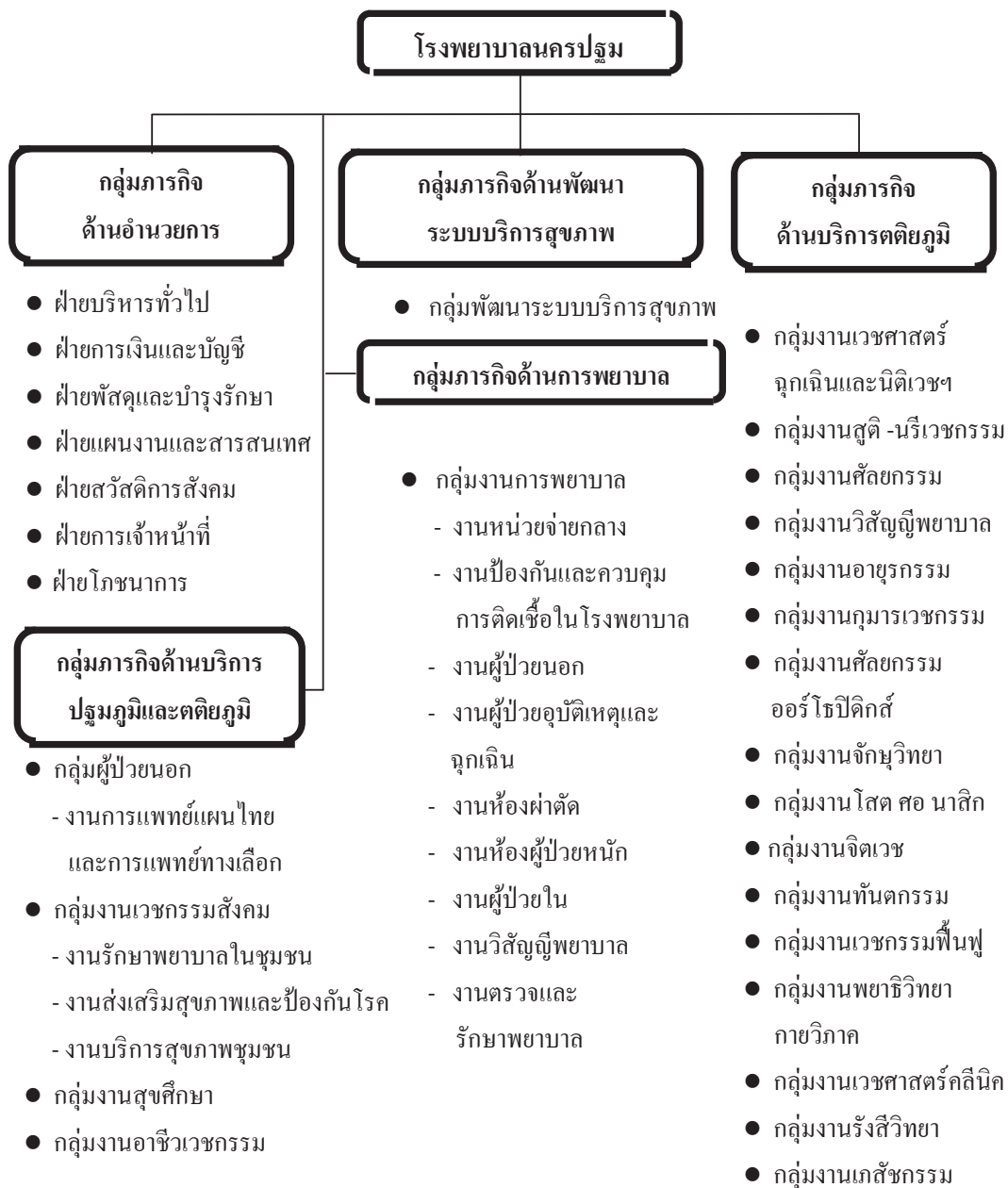
7.2.2 กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ได้แก่ กลุ่มงานพัฒนาระบบบริการสุขภาพ บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ประกอบด้วย นักวิชาการสาธารณสุข ช่างภาพการแพทย์ เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา เจ้าหน้าที่โสตทัศนศึกษา

7.2.3 กลุ่มภารกิจด้านบริการปฐมภูมิและทุติยภูมิ ได้แก่ กลุ่มงานผู้ป่วยนอก กลุ่มงานเวชกรรมสังคม กลุ่มงานสุขศึกษา กลุ่มงานอาชีวเวชกรรม บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจด้านบริการปฐมภูมิและทุติยภูมิ ประกอบด้วย นายแพทย์ พยาบาลวิชาชีพ นักวิชาการสาธารณสุข เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน

7.2.4 กลุ่มภารกิจด้านบริการตติยภูมิ ได้แก่ กลุ่มงานเวชศาสตร์ฉุกเฉินและนิติเวชศาสตร์ กลุ่มงานสูติ-นรีเวชกรรม กลุ่มงานศัลยกรรม กลุ่มงานวิสัญญีวิทยา กลุ่มงานอายุรกรรม กลุ่มงานกุมารเวชกรรม กลุ่มงานศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์ กลุ่มงานจักษุวิทยา กลุ่มงานโสต ศอ นาสิก กลุ่มงานจิตเวช กลุ่มงานทันตกรรม กลุ่มงานเวชกรรมฟื้นฟู กลุ่มงานพยาธิวิทยากายวิภาค กลุ่มงานพยาธิวิทยาคลินิก กลุ่มงานรังสีวิทยา และกลุ่มงานเภสัชกรรม บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจด้านบริการตติยภูมิ ประกอบด้วย นายแพทย์ พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค ทันตแพทย์ เภสัชกร ผู้ช่วยทันตแพทย์ เจ้าพนักงานเภสัชกรรม นักกิจกรรมบำบัด นักกายภาพบำบัด นักรังสีการแพทย์ ช่างกายอุปกรณ์ เจ้าพนักงานเวชกรรมฟื้นฟู เจ้าหน้าที่รังสีการแพทย์ เจ้าหน้าที่เอ็กซเรย์

7.2.5 กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล ได้แก่ กลุ่มการพยาบาล ประกอบด้วย งานหน่วยจ่ายกลาง งานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล งานผู้ป่วยนอก งานผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน งานห้องผ่าตัด งานห้องคลอด งานห้องผู้ป่วยหนัก งานผู้ป่วยใน งานวิสัญญีพยาบาล และงานตรวจและรักษาพยาบาลพิเศษ บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค และเจ้าหน้าที่พยาบาล ดังแสดงตามแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 การแบ่งโครงสร้างภายในของโรงพยาบาลนครปฐม



ที่มา : กระทรวงสาธารณสุข. ภารกิจและโครงสร้างใหม่ของกระทรวงสาธารณสุข.(ม.ป.ท.).2545

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม” นี้เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประเภทการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐม จาก 28 กลุ่มงาน ในปีงบประมาณ 2552 จำนวน 824 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐม จำนวนทั้งสิ้น 270 คน ซึ่งได้มาโดยการแบ่งชั้นภูมิ ตามกลุ่มงาน แล้วสุ่มแบบง่ายตามสัดส่วนของแต่ละกลุ่มงาน (Simple Random Sampling) โดยการจับสลากและมีวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากข้าราชการของโรงพยาบาลนครปฐม โดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane 1996) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้มีความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05

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

เมื่อ	n	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
	N	แทน	ขนาดประชากร
	e	แทน	ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

จากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษานี้จะได้จำนวน 269.71 ผู้วิจัยจึงได้ปรับขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 270 คน

2. วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติตามข้อตกลงเบื้องต้น แบ่งกลุ่มตัวอย่างตามชั้นภูมิจาก 28 กลุ่มงาน แล้วเทียบอัตราส่วน ในแต่ละกลุ่มงานให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่ต้องการ หลังจากนั้นจึงใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายโดยการจับสลากรายชื่อแบบไม่แทนที่ ให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 270 คน ผลปรากฏ ดังตาราง 4

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม

ฝ่าย / กลุ่มงาน	จำนวน (คน)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ฝ่ายบริหารทั่วไป	3	1
2. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	5	2
3. ฝ่ายการเงินและบัญชี	8	3
4. ฝ่ายพัสดุและบำรุงรักษา	6	2
5. ฝ่ายโภชนาการ	4	1
6. ฝ่ายแผนงานและสารสนเทศ	4	1
7. ฝ่ายสวัสดิการสังคม	3	1
8. กลุ่มพัฒนาระบบบริการสุขภาพ	7	2
9. กลุ่มงานเวชกรรมสังคม	23	8
10. กลุ่มงานสุขศึกษา	5	2
11. กลุ่มงานอาชีวเวชกรรม	8	3
12. กลุ่มงานอายุรกรรม	12	4
13. กลุ่มงานเวชศาสตร์ฉุกเฉินและนิติเวชศาสตร์	2	1
14. กลุ่มงานศัลยกรรม	18	5
15. กลุ่มงานศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์	9	3
16. กลุ่มงานสูติ – นรีเวชกรรม	10	3
17. กลุ่มงานจักษุวิทยา	7	2
18. กลุ่มงาน โสต ศอ นาสิก	5	2
19. กลุ่มงานกุมารเวชกรรม	10	3
20. กลุ่มงานวิสัญญีวิทยา	5	2
21. กลุ่มงานรังสีวิทยา	18	6
22. กลุ่มงานจิตเวช	11	4
23. กลุ่มงานพยาธิวิทยากายวิภาค	13	4
24. กลุ่มงานพยาธิวิทยาคลินิก	24	7
25. กลุ่มงานเวชกรรมฟื้นฟู	15	5
26. กลุ่มงานทันตกรรม	28	9
27. กลุ่มงานเภสัชกรรม	47	15
28. กลุ่มการพยาบาล	513	168
รวม	824	270

ที่มา : “รายงานประจำปี 2551,” เอกสารเผยแพร่ โรงพยาบาลนครปฐม, 2551. (อัดสำเนา)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 4 ส่วน (รายละเอียดดังภาคผนวก ก) ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน จำนวน 7 ข้อ แบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ(Checklist)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามด้านปัจจัยการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยดัดแปลงจากแนวคิดของ ลิทวิน และ สตริงเจอร์ (George H. Litwin and Robert A. Stringer Jr. 1968 : 45-65, อ้างถึงในสมยศ นาวีการ 2520 : 607 – 612)ในเรื่องมิติบรรยากาศองค์การ แยกเป็น 9 มิติ รวม 34 ข้อ โดยสร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มีทั้งหมด 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เห็นด้วยบางส่วน ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ดังนี้

1. มิติด้านโครงสร้างการทำงาน	จำนวน	5	ข้อ
2. มิติด้านการตัดสินใจ	จำนวน	3	ข้อ
3. มิติด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน	จำนวน	3	ข้อ
4. มิติด้านการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	จำนวน	3	ข้อ
5. มิติด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล	จำนวน	5	ข้อ
6. มิติด้านความอบอุ่นและสนับสนุน	จำนวน	4	ข้อ
7. มิติด้านความมั่นคงและความเสี่ยง	จำนวน	5	ข้อ
8. มิติด้านการติดต่อสื่อสาร	จำนวน	3	ข้อ
9. มิติด้านความขัดแย้ง	จำนวน	3	ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามด้านความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยดัดแปลงมาจากแนวคิดของมาร์ควาร์ด (Marquardt อ้างถึงในแก้วตา ไทรงามและคณะ 2548 : 97) ในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ รวม 28 ข้อ โดยสร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มีทั้งหมด 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เห็นด้วยบางส่วน ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ดังนี้ แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านพลวัตรการเรียนรู้	จำนวน	6	ข้อ
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	จำนวน	6	ข้อ
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร	จำนวน	6	ข้อ
4. ด้านการจัดการความรู้	จำนวน	5	ข้อ
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ	จำนวน	5	ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นในการปรับปรุงบรรยากาศการทำงานและการพัฒนาการเรียนรู้ในโรงพยาบาลนครปฐม ลักษณะแบบสอบถามปลายเปิด

เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลความหมาย

1.แบบสอบถามในส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามด้านปัจจัยการรับรู้บรรยากาศองค์การ และส่วนที่3 เป็นแบบสอบถามด้านความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามการรับรู้หรือความคิดเห็นที่สอดคล้องหรือเกิดขึ้นในหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว โดยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าเห็นด้วยอย่างยิ่ง
- คะแนน 4 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าเห็นด้วย
- คะแนน 3 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าเห็นด้วยบางส่วน
- คะแนน 2 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าไม่เห็นด้วย
- คะแนน 1 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2. ผู้วิจัยนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากแบบสอบถามไปใช้อธิบายระดับการรับรู้ต่อบรรยากาศองค์การและการรับรู้ด้านการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ เพื่อสามารถจำแนกให้เห็นถึงความแตกต่างของระดับการรับรู้ได้อย่างชัดเจน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนตามเกณฑ์ของเบสต์ (Best 1977:174 , อ้างถึงใน สำนัคิมนารักษ์ 2545 : 50) ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวได้กำหนดการแปลความหมายของระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การและระดับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 3.67 - 5.00 หมายถึง ระดับการรับรู้สูง
- คะแนนเฉลี่ย 2.34 - 3.66 หมายถึง ระดับการรับรู้ปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 2.33 หมายถึง ระดับการรับรู้ต่ำ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้รับการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรง(Content validity) แบบสอบถามที่นำมาศึกษาครั้งนี้ ได้ผ่านการตรวจสอบความครอบคลุมเชิงเนื้อหาจากอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน

นำมาวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item-Objective Congruency Index) และเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า หรือเท่ากับ 0.50 โดยข้อคำถามมีติด้านบรรยากาศองค์การ จำนวน 34 ข้อ ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.89 และข้อคำถามด้านความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 28 ข้อ ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.96 ซึ่งได้ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำ เพื่อให้มีความตรงในเนื้อหาและสามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

2. การหาความเชื่อมั่น(Reliability)ของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับข้าราชการในโรงพยาบาลราชบุรี จำนวน 30 คน และนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งชุดเท่ากับ 0.98

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัย ดำเนินการดังนี้

1. ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจาก มหาวิทยาลัยศิลปากรถึง ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลนครปฐม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐม

2. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กับข้าราชการของโรงพยาบาลนครปฐม จำนวน 270 ชุด โดยเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างและนัดหมายวันเก็บแบบสอบถามคืน ในช่วงเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนธันวาคม 2552

3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 270 ชุด ทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อเตรียมข้อมูลในการวิเคราะห์ต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยลงรหัสข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมด นำข้อมูลบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของประชากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์การใน 9 มิติ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในภาพรวม จำแนกตามรายมิติ และรายข้อของบรรยากาศองค์การ

3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์กรประกอบโดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในภาพรวม จำแนกตามองค์กรประกอบ และรายชื่อขององค์กรแห่งการเรียนรู้

4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรทั้ง 9 มิติ กับปัจจัยด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 องค์กรประกอบ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างมิตีย่อยในบรรยากาศองค์กรและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

6. กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05

7. วิเคราะห์ข้อมูลจากปัญหาและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงบรรยากาศการทำงาน และการพัฒนาการเรียนรู้ในโรงพยาบาลนครปฐมแล้วนำมาสรุปตามเนื้อหา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเรื่อง “ ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม ” ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 270 คน ในเดือนพฤศจิกายน 2552 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบจำนวน 270 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางและการบรรยายแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม ในด้าน เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 ระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม

ตอนที่ 4 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้บรรยากาศองค์การ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม

ตอนที่ 5 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงบรรยากาศการทำงานและการพัฒนาการเรียนรู้ในโรงพยาบาลนครปฐม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม

ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม ที่นำมาทำการศึกษาประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน ดังปรากฏในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n = 270)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	27	10.0
หญิง	243	90.0
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	18	6.7
30 – 40 ปี	120	44.4
41 – 50 ปี	91	33.7
51 – 60 ปี	41	15.2
3. การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	19	7.0
ปริญญาตรี	194	71.9
ปริญญาโท	48	17.8
ปริญญาเอก	9	3.3
4. สถานภาพสมรส		
โสด	106	39.3
แต่งงาน	150	55.6
หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	14	5.2
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
5,000 - 15,000 บาท	21	7.8
15,001 - 25,000 บาท	80	29.6
25,001 - 35,000 บาท	101	37.4
35,001 - 45,000 บาท	41	15.2
45,001 บาทขึ้นไป	27	10.0
6. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล		
1 - 5 ปี	18	6.7
6 - 10 ปี	43	15.9
16 - 20 ปี	43	15.9
20 ปีขึ้นไป	94	34.8

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
7.ตำแหน่งงาน		
แพทย์ และ ทันตแพทย์	31	11.5
พยาบาล	168	62.2
เจ้าหน้าที่เทคนิคบริการทางการแพทย์	54	20.0
เจ้าหน้าที่งานสนับสนุน	17	6.3

จากตารางที่ 5 สามารถอธิบายปัจจัยส่วนบุคคลได้ดังนี้

1. เพศ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 90.0 เป็นเพศชาย จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0

2. อายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4 อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 อายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7

3. ระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 71.9 จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 จบการศึกษาด้านปริญญาตรี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 และจบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3

4. สถานภาพสมรส พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 55.6 มีสถานภาพโสด จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 39.3 และมีสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2

5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001-35,000 บาท จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 37.4 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-25,000 บาท จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 35,001-45,000 บาท จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนสูงกว่า 45,000 บาท จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,000- 15,000 บาท จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8

6. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล พบว่ากลุ่มตัวอย่าง ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล นานกว่า 20 ปี จำนวน 94 คนคิดเป็นร้อยละ 34.8 ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล 11-15 ปี จำนวน 72

คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล 6-10 ปี มีจำนวนเท่ากับ 43 คนคิดเป็นร้อยละ 15.9 ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล 16-20 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9 และปฏิบัติงานในโรงพยาบาล 1-5 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7

7. ตำแหน่ง พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นพยาบาล จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 62.2 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่เทคนิคบริการทางการแพทย์ จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 ตำแหน่งแพทย์และทันตแพทย์ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่งานสนับสนุนจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3

ตอนที่ 2 ระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม

การรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐมได้แก่การรับรู้ในมิติโครงสร้างการทำงาน มิติการตัดสินใจ มิติความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน มิติการสนับสนุน การฝึกอบรมและพัฒนา มิติการรับรู้ผลงานและรางวัล มิติความอบอุ่นและสนับสนุน มิติความมั่นคงและความเสี่ยง มิติการติดต่อสื่อสาร และมิติความขัดแย้ง สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามรายมิติ

(n=270)

มิติการรับรู้บรรยากาศองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้
มิติด้านโครงสร้างการทำงาน	3.86	0.56	สูง
มิติด้านการตัดสินใจ	3.89	0.60	สูง
มิติด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน	3.84	0.64	สูง
มิติด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา	3.68	0.65	สูง
มิติด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล	3.78	0.59	สูง
มิติด้านความอบอุ่นและสนับสนุน	3.84	0.59	สูง
มิติด้านความมั่นคงและความเสี่ยง	3.80	0.55	สูง
มิติด้านการติดต่อสื่อสาร	3.73	0.59	สูง
มิติด้านความขัดแย้ง	3.62	0.62	ปานกลาง
รวม	3.78	0.49	สูง

จากตารางที่ 6 พบว่ามิติการรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม มีภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 ซึ่งพบว่าอยู่ในระดับสูง 8 มิติ เรียงลำดับจาก

มากไปหาน้อยคือ มิติด้านการตัดสินใจ มิติด้านโครงสร้างการทำงาน มิติด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน มิติด้านความอบอุ่นและสนับสนุน มิติด้านความมั่นคงและความเสี่ยง มิติด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล มิติด้านการติดต่อสื่อสาร และมิติด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีค่าเฉลี่ย 3.89 , 3.86 , 3.84 , 3.84 3.80 3.78 3.73 และ 3.68 ตามลำดับ และมิติด้านความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.62

ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ
มิติด้านโครงสร้างการทำงาน จำแนกรายข้อ

(n=270)

ข้อความ	จำนวน ของระดับการรับรู้ (ร้อยละ)					— X	S.D.	ระดับ การ รับรู้
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
1. โรงพยาบาลมีการกำหนดนโยบายและโครงสร้างทางการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน	58 (21.5)	172 (63.7)	38 (14.1)	1 (0.4)	1 (0.4)	4.06	0.63	สูง
2. หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน	62 (23.0)	158 (58.5)	45 (16.7)	4 (1.5)	1 (0.4)	4.02	0.70	สูง
3. กฎ ระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงานในหน่วยงานเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างสะดวกและคล่องตัว	32 (11.9)	138 (51.1)	90 (33.3)	10 (3.7)	0 (0.0)	3.71	0.72	สูง
4. หน่วยงานได้กำหนดให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานตามระเบียบราชการอย่างเคร่งครัด	48 (17.8)	145 (53.7)	67 (24.8)	8 (3.0)	2 (0.7)	3.85	0.76	สูง
5. ผู้บังคับบัญชา มอบหมายงานและกระจายงานให้กับบุคลากรในหน่วยงาน อย่างเหมาะสม	32 (11.9)	140 (51.9)	81 (30.0)	15 (5.6)	2 (0.7)	3.69	0.78	สูง
รวม						3.86	0.56	สูง

จากตารางที่ 7 พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม มิติด้านโครงสร้างการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.86 โดยมีระดับการรับรู้ระดับสูงทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ โรงพยาบาลมีการกำหนดนโยบายและโครงสร้างทางการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน หน่วยงานได้กำหนดให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานตามระเบียบราชการอย่างเคร่งครัด กฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานในหน่วยงานเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างสะดวกและคล่องตัว ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานและกระจายงานให้กับบุคลากรในหน่วยงาน อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 4.06 , 4.02 , 3.85 , 3.71 และ 3.69 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ มิติด้านการตัดสินใจ จำแนกรายข้อ

(n=270)

ข้อความ	จำนวน ของระดับการรับรู้ (ร้อยละ)					— X	S.D.	ระดับ การ รับรู้
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
1. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานมีการแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	45 (16.7)	138 (51.1)	79 (29.3)	6 (2.2)	2 (0.7)	3.81	0.76	สูง
2. ท่านได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบาย	34 (12.6)	132 (48.9)	91 (33.7)	11 (4.1)	2 (0.7)	3.69	0.77	สูง
3. หน่วยงานของท่านมีการจัดประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	109 (40.4)	116 (43.0)	33 (12.2)	10 (3.7)	2 (0.7)	4.19	0.84	สูง
รวม						3.89	0.60	สูง

จากตารางที่ 8 พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม มิติด้านการตัดสินใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.89 โดยมีระดับการรับรู้อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ หน่วยงานมีการจัดประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ผู้บังคับบัญชาเปิด

โอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และการได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบาย โดยมีค่าเฉลี่ย 4.19, 3.81 และ 3.69 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ มิติด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน จำแนกรายข้อ

(n=270)

ข้อความ	จำนวน ของระดับการรับรู้ (ร้อยละ)					— X	S.D.	ระดับ การ รับรู้
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
1. ผู้บังคับบัญชาสันับสนุนให้มีการนำ แนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	46 (17.0)	160 (59.3)	56 (20.7)	8 (3.0)	0 (0.0)	3.90	0.69	สูง
2. ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจใน การปฏิบัติงานของบุคลากร	35 (13.0)	152 (56.3)	78 (28.9)	4 (1.5)	1 (0.4)	3.80	0.68	สูง
3. การมีอิสระเพียงพอในการแสดงความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในหน่วยงานได้	50 (18.5)	140 (51.9)	69 (25.6)	10 (3.7)	1 (0.4)	3.84	0.77	สูง
รวม						3.84	0.64	สูง

จากตารางที่ 9 พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม มิติด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงานภาพรวมมีระดับการรับรู้อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.84 โดยมีระดับการรับรู้ อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บังคับบัญชาสันับสนุนให้มีการนำแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน การมีอิสระเพียงพอในการแสดงความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในหน่วยงานได้ และ ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ย 3.90 , 3.84 และ 3.80 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ
 มิตีด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา จำแนกรายข้อ

(n=270)

ข้อความ	จำนวน ของระดับการรับรู้ (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ รับรู้
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
1. ผู้บังคับบัญชาคัดเลือก และ ส่ง บุคลากร ใน หน่วยงานเข้ารับการ ฝึกอบรม พัฒนาอย่าง เหมาะสมและทั่วถึง	44 (16.3)	142 (52.6)	69 (25.6)	13 (4.8)	2 (0.7)	3.79	0.79	สูง
2. ภายหลังการอบรม ผู้บังคับบัญชามีการติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นระบบ	20 (7.4)	124 (45.9)	105 (38.9)	19 (7.0)	2 (0.7)	3.52	0.76	ปาน กลาง
3. หน่วยงานมีการแจ้งข่าวสาร การ ฝึกอบรมพัฒนาให้ บุคลากรภายในหน่วยงานได้ รับทราบอย่างทั่วถึง	41 (15.2)	137 (50.7)	76 (28.1)	15 (5.6)	1 (0.4)	3.75	0.79	สูง
รวม						3.68	0.65	สูง

จากตารางที่ 10 พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม
 มิตีด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาภาพรวมมีระดับการรับรู้อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย
 3.68 โดยมีระดับการรับรู้อยู่ในระดับสูง 2 ข้อคือ ผู้บังคับบัญชาคัดเลือกและส่งบุคลากรใน
 หน่วยงานเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาอย่างเหมาะสมและทั่วถึง หน่วยงานมีการแจ้งข่าวสารการ
 ฝึกอบรมพัฒนาให้บุคลากรภายในหน่วยงานได้รับทราบอย่างทั่วถึงโดยมีค่าเฉลี่ย 3.79 , 3.75 และ
 มีการรับรู้ระดับปานกลางคือ ภายหลังการอบรมผู้บังคับบัญชามีการติดตามประเมินผลอย่างเป็น
 ระบบ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.52

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ
 มิตีด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล จำแนกรายข้อ

(n=270)

ข้อความ	จำนวนของระดับการรับรู้ (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ รับรู้
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
1. เมื่อนักบุคลากรทำงาน บกพร่องหรือผิดพลาดจะ ได้รับโอกาสในการ ปรับปรุงแก้ไขการทำงาน ครั้งต่อไปให้ดีขึ้น	39 (14.4)	177 (65.6)	51 (18.6)	3 (1.1)	0 (0.0)	3.93	0.61	สูง
2. ผู้บังคับบัญชามีการ ขอบคุณหรือ ชมเชยเสมอ เมื่อนักบุคลากรปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ลุล่วง	35 (13.0)	143 (53.0)	81 (30.0)	9 (3.3X)	2 (0.7)	3.74	0.75	สูง
3. ผู้บังคับบัญชายึดหลัก ความสามารถ และ ผลการ ปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการ ประเมิน ผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ	27 (10.0)	133 (49.3)	92 (34.1)	12 (4.4)	6 (2.2)	3.60	0.81	ปาน กลาง
4. ผู้บังคับบัญชามีการ ชี้แจงให้นักบุคลากรทราบ เกี่ยวกับเกณฑ์การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	41 (15.2)	144 (53.3)	72 (26.7)	11 (4.1)	2 (0.7)	3.78	0.77	สูง
5. ผู้บังคับบัญชามีการ ชี้แจงให้นักบุคลากรทราบถึง นโยบาย หรือ วัตถุประสงค์ เมื่อมีการ มอบหมายงาน	44 (16.3)	159 (58.9)	57 (21.1)	10 (3.7)	0 (0.0)	3.88	0.71	สูง
รวม						3.78	0.59	สูง

จากตารางที่ 11 พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการโรงพยาบาล นครปฐมมิติด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล ในภาพรวมมีระดับการรับรู้อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 ซึ่งระดับการรับรู้สูงมีจำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ เมื่อท่าน บุคลากรทำงานบกพร่องหรือผิดพลาดจะได้รับโอกาสในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานครั้งต่อไปให้ ดีขึ้น การได้รับการชี้แจงจากผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงนโยบายหรือวัตถุประสงค์ ผู้บังคับบัญชามี การชี้แจงให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อมีการมอบหมายงาน ผู้บังคับบัญชามีการขอบคุณหรือชมเชยเสมอเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ลุล่วง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.93 , 3.88 , 3.78 และ 3.74 ตามลำดับ และมีการรับรู้ในระดับปานกลาง คือ ผู้บังคับบัญชามีหลักความสามารถและ ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60

ตารางที่ 12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ
 มิตีด้านความอบอุ่นและสนับสนุน จำแนกรายข้อ

(n=270)

ข้อความ	จำนวน ของระดับการรับรู้(ร้อยละ)					— X	S.D.	ระดับ การ รับรู้
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
1.เมื่อได้รับการมอบหมายงาน ที่ยากหรือมีปัญหาใน การ ปฏิบัติงาน สามารถขอความ ช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานได้	52 (19.3)	161 (59.6)	50 (18.5)	7 (2.6)	0 (0.0)	3.96	0.69	สูง
2. ผู้บังคับบัญชา ให้ความ ช่วยเหลือและสนับสนุน การปฏิบัติงานอยู่เสมอ	40 (14.8)	146 (54.1)	72 (26.7)	12 (4.4)	0 (0.0)	3.79	0.74	สูง
3. ผู้บังคับบัญชามีมนุษย สัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเอง กับบุคลากรในหน่วยงาน	55 (20.4)	139 (51.5)	67 (24.8)	9 (3.3)	0 (0.0)	3.89	0.75	สูง
4. หน่วยงานได้รับการ สนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการ ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	39 (14.4)	140 (51.9)	73 (27.0)	17 (6.3)	1 (0.4)	3.74	0.79	สูง
รวม						3.84	0.59	สูง

จากตารางที่ 12 พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม มิตีด้านความอบอุ่นและสนับสนุนภาพรวมมีระดับการรับรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูงทุกข้อ มีค่าเฉลี่ย 3.84 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ เมื่อได้รับการมอบหมายงานที่ยากหรือมีปัญหาใน การปฏิบัติงานสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานได้ ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ หน่วยงานได้รับการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.96 , 3.89 , 3.79 และ 3.74 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยาการขององค์กร
มิติต้านความมั่นคงและความเสี่ยง จำแนกรายข้อ

(n=270)

ข้อความ	จำนวน ของระดับการรับรู้ (ร้อยละ)					— X	S.D.	ระดับ การ รับรู้
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
1. การจัดสภาพแวดล้อมใน หน่วยงานเป็นระเบียบเรียบร้อย และเอื้อต่อการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ	23 (8.5)	128 (47.4)	97 (35.9)	16 (5.9)	6 (2.2)	3.54	0.82	ปาน กลาง
2. หน่วยงานมีการปรับปรุง ระบบหรือกระบวนการ ปฏิบัติงานเพื่อให้การ บริการมีคุณภาพอยู่เสมอ	31 (11.5)	152 (56.3)	78 (28.9)	7 (2.6)	2 (0.7)	3.75	0.71	สูง
3. การปฏิบัติงานของ บุคลากรในหน่วยงาน เป็นไปอย่างถูกต้อง ตาม หลักมาตรฐานวิชาชีพหรือตาม ระเบียบทางราชการ	48 (17.8)	162 (60.0)	56 (20.7)	1 (0.4)	3 (1.1)	3.93	0.70	สูง
4. หน่วยงานมีมาตรการที่ใช้ใน การป้องกันและตรวจสอบ ความผิดพลาดของงาน	33 (12.2)	152 (56.3)	77 (28.5)	8 (3.0)	0 (0.0)	3.78	0.69	สูง
5. การปรึกษาผู้บังคับบัญชา ก่อนตัดสินใจปฏิบัติงาน กรณีที่มีความเสี่ยงต่อความ ผิดพลาด	64 (23.7)	162 (60.0)	37 (13.7)	7 (2.6)	0 (0.0)	4.05	0.69	สูง
รวม						3.80	0.55	สูง

จากตารางที่ 13 พบว่า การรับรู้บรรยาการของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม
มิติต้านความมั่นคงและความเสี่ยง ภาพรวมมีระดับการรับรู้อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.80 โดยมี
ระดับการรับรู้อยู่ในระดับสูง 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การปรึกษาผู้บังคับบัญชาก่อน

ตัดสินใจปฏิบัติงานกรณีที่มีความเสี่ยงต่อความผิดพลาด การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักมาตรฐานวิชาชีพหรือตามระเบียบทางราชการ หน่วยงานมีมาตรการที่ใช้ในการป้องกันและตรวจสอบความผิดพลาดของงาน หน่วยงานมีการปรับปรุงระบบหรือกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้การบริการมีคุณภาพอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.05 , 3.93 , 3.78 และ 3.75 ตามลำดับ และ มีระดับการรับรู้ในระดับปานกลาง คือ การจัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานได้เป็นระเบียบเรียบร้อยและเอื้อต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.54

ตารางที่ 14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยาการองค์กร
มิติด้านการติดต่อสื่อสาร จำแนกรายข้อ

(n=270)

ข้อความ	จำนวน ของระดับการรับรู้ (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วยบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1. บุคลากรในหน่วยงานได้รับการแจ้งข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงชัดเจนและถูกต้อง	31 (11.5)	143 (53.0)	89 (33.0)	7 (2.6)	0 (0.0)	3.73	0.69	สูง
2. บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	32 (11.5)	145 (53.7)	87 (32.2)	5 (1.9)	1 (0.4)	3.75	0.69	สูง
3. บุคลากรในหน่วยงานมีการแสวงหาความรู้และข้อมูล ข่าวสาร เพื่อช่วยในการพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ	31 (11.5)	147 (54.4)	80 (29.6)	12 (4.4)	0 (0.0)	3.73	0.72	สูง
รวม						3.74	0.59	สูง

จากตารางที่ 14 พบว่า การรับรู้บรรยาการองค์กรของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม มิติด้านการติดต่อสื่อสารภาพรวมมีระดับการรับรู้ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.74 โดยมีระดับการ

รับรู้ อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน บุคลากรในหน่วยงานมีการแสวงหาความรู้และข้อมูลข่าวสาร เพื่อช่วยในการพัฒนาการทำงานอยู่เสมอและ บุคลากรในหน่วยงานได้รับการแจ้งข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงชัดเจนและถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย 3.75 , 3.73 และ 3.73 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ มิติด้านความขัดแย้ง จำแนกรายข้อ

(n=270)

ข้อความ	จำนวน ของระดับการรับรู้ (ร้อยละ)					— X	S.D.	ระดับ การ รับรู้
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
1. บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาถึงแม้จะเป็นความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันก็ตาม	20 (7.4)	113 (41.9)	118 (43.7)	17 (6.3)	2 (0.7)	3.49	0.75	ปาน กลาง
2. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในหน่วยงานหรือเกิดภายนอกหน่วยงาน ส่วนใหญ่จะถูกแก้ไขปัญหาให้ผ่านไปได้อย่างสันติวิธี	26 (9.6)	139 (51.5)	97 (35.9)	5 (1.9)	3 (1.1)	3.67	0.72	สูง
3. บุคลากรในหน่วยงานมีการทำงานแบบ ร่วมแรงร่วมใจ และประสานงานกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี	36 (13.3)	137 (50.7)	83 (30.7)	11 (4.1)	3 (1.1)	3.71	0.78	สูง
รวม						3.62	0.62	ปาน กลาง

จากตารางที่ 15 พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม ด้านมิติความขัดแย้ง ภาพรวมมีระดับการรับรู้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.62 โดยมีระดับการ

รับรู้ ระดับสูง 2 ข้อ เรียงลำดับคือบุคลากรในหน่วยงานมีการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจและประสานงานกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี และเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในหน่วยงานหรือเกิดภายนอกหน่วยงานส่วนใหญ่จะถูกแก้ไขปัญหามาให้ผ่านไปได้อย่างสันติวิธี มีค่าเฉลี่ย 3.71 และ 3.67 ตามลำดับ และมีการรับรู้ระดับปานกลางคือ บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกับความเห็นของผู้บังคับบัญชาถึงแม้จะเป็นความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันก็ตาม มีค่าเฉลี่ย 3.49

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยด้านพลวัตรการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามองค์ประกอบ

(n=270)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านพลวัตรการเรียนรู้	3.88	0.53	สูง
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.77	0.54	สูง
ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร	3.75	0.61	สูง
ด้านการจัดการความรู้	3.70	0.61	สูง
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.87	0.62	สูง
รวม	3.79	0.50	สูง

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับความคิดเห็นของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม เกี่ยวกับปัจจัยด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.79 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านองค์ประกอบด้านพลวัตรการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร และด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.88 , 3.87 , 3.77 , 3.75 และ 3.70 ตามลำดับ

ตารางที่ 17 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นตามปัจจัย
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ จำแนกรายข้อ

(n=270)

ข้อความ	จำนวน ของระดับการรับรู้ (ร้อยละ)					— X	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
1. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้แก่บุคลากรในหน่วยงาน	58 (21.5)	156 (57.8)	50 (18.5)	6 (2.2)	0 (0.0)	3.99	0.70	สูง
2. บุคลากรในหน่วยงานได้รับการส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาให้พัฒนาความรู้ของตนเอง	48 (17.8)	164 (60.0)	53 (19.6)	5 (1.9)	0 (0.0)	3.94	0.66	สูง
3. บุคลากรในหน่วยงานได้รับการสอนหรือชี้แนะวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง	34 (12.6)	157 (58.1)	76 (28.1)	3 (1.1)	0 (0.0)	3.82	0.64	สูง
4. บุคลากรในหน่วยงานสามารถเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เช่น เรียนรู้จากปัญหาหรือสถานการณ์ในการทำงาน เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ต่อไป	52 (19.3)	171 (63.3)	47 (17.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.02	0.60	สูง
5. บุคลากรในหน่วยงานสามารถคิดและสามารถปฏิบัติงาน ที่ยุ่งยากหรือซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ	28 (10.4)	136 (50.4)	97 (35.9)	7 (2.6)	2 (0.7)	3.67	0.72	สูง
6. บุคลากรในหน่วยงานได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้การทำงานเป็นทีม	47 (17.4)	148 (54.8)	67 (24.8)	6 (2.2)	2 (0.7)	3.86	0.74	สูง
รวม						3.88	0.53	สูง

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.88 โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ บุคลากรในหน่วยงานสามารถเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงเช่นเรียนรู้จากปัญหาหรือสถานการณ์ในการทำงานเพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ต่อไป ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้แก่บุคลากรในหน่วยงาน บุคลากรในหน่วยงานได้รับการส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาให้พัฒนาความรู้ของตนเอง บุคลากรในหน่วยงานได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้ การทำงานเป็นทีม บุคลากรในหน่วยงานได้รับการสอนหรือชี้แนะวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง และบุคลากรในหน่วยงานสามารถคิดและสามารถปฏิบัติงานที่ยุ่ยากหรือซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.02, 3.99, 3.93, 3.86, 3.82 และ 3.67 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นตามปัจจัย

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกรายข้อ

(n=270)

ข้อความ	จำนวน ของระดับการรับรู้ (ร้อยละ)					— X	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
1. โรงพยาบาลมีการกำหนดนโยบายและส่งเสริมในเรื่องการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจน	30 (11.1)	144 (53.3)	86 (31.9)	10 (3.7)	0 (0.0)	3.72	0.70	สูง
2. บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญในเรื่อง การพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาตนเอง และหน่วยงาน	51 (18.9)	173 (64.1)	43 (15.9)	3 (1.1)	0 (0.0)	4.01	0.62	สูง
3. ผู้บังคับบัญชาสามารถยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสร้างโอกาส ในการเรียนรู้	25 (9.3)	152 (56.3)	86 (31.9)	6 (2.2)	1 (0.4)	3.73	0.67	สูง

ตารางที่ 18 (ต่อ)

(n=270)

ข้อความ	จำนวน ของระดับการรับรู้ (ร้อยละ)					— X	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
4. ผู้บังคับบัญชามีวิธี การ ส่งเสริมหรือจูงใจให้ บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน	21 (7.8)	140 (51.9)	97 (35.9)	9 (3.3)	3 (1.1)	3.62	0.72	ปาน กลาง
5. หน่วยงานมีรูปแบบ หรือวิธีการ แลก เปลี่ยน เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การสอนหน้างาน การ หมุนเวียนงาน	39 (14.4)	147 (54.4)	70 (25.9)	9 (3.3)	5 (1.9)	3.76	0.80	สูง
6. หน่วยงานมีสายการ บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ที่สามารถสื่อสารข้อมูลแก่ บุคลากรในหน่วยงาน อย่างทั่วถึง	37 (13.7)	160 (59.3)	62 (23.0)	10 (3.7)	1 (0.4)	3.82	.72	สูง
รวม						3.77	0.54	สูง

จากตารางที่ 18 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตามปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.77 โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 5 ข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาตนเอง และหน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่สามารถสื่อสารข้อมูลแก่บุคลากรในหน่วยงานอย่างทั่วถึง หน่วยงานมีรูปแบบหรือวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเช่น การสอนหน้างาน การหมุนเวียนงาน โรงพยาบาลมีการกำหนดนโยบายและส่งเสริมในเรื่องการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน ผู้บังคับบัญชาสามารถยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.01, 3.82, 3.76, 3.72 และ 3.72 ตามลำดับ และอยู่ในระดับ

ปานกลาง 1 ข้อคือ ผู้บังคับบัญชา มีวิธีการส่งเสริมหรือจูงใจ ใ้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62

ตารางที่ 19 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นตามปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร จำแนกรายข้อ

(n=270)

ข้อความ	จำนวน ของระดับการรับรู้ (ร้อยละ)					— X	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
1. ผู้บังคับบัญชาของท่าน มุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากร ในหน่วยงาน และให้ โอกาสบุคลากรในการ ตัดสินใจต่อการ ปฏิบัติงานและการเรียนรู้	37 (13.7)	158 (58.5)	70 (25.9)	4 (1.5)	1 (0.4)	3.84	0.68	สูง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่าน มีการเรียนรู้และร่วมกัน แก้ปัญหา ร่วมกับบุคลากร ในหน่วยงาน	31 (11.5)	158 (58.5)	71 (26.3)	10 (3.7)	0 (0.0)	3.78	0.69	สูง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่าน ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เป็น ผู้ฝึกสอน บุคลากรใน หน่วยงานให้เกิดการ เรียนรู้	30 (11.1)	132 (48.9)	86 (31.9)	19 (7.0)	3 (1.1)	3.62	0.81	ปาน กลาง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่าน ส่งเสริม ใ้บุคลากรใน หน่วยงานพัฒนาการ เรียนรู้ด้วยตนเองและ สามารถนำความรู้ มา พัฒนาหน่วยงาน	38 (14.1)	164 (60.7)	60 (22.2)	8 (3.0)	0 (0.0)	3.86	0.68	สูง

ตารางที่ 19 (ต่อ)

(n=270)

ข้อความ	จำนวน ของระดับการรับรู้ (ร้อยละ)					— X	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
5. หน่วยงานมีการนำข้อเสนอแนะของผู้มารับบริการเพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพงานบริการให้ดีขึ้น	43 (15.9)	156 (57.8)	62 (23.0)	9 (3.3)	0 (0.0)	3.86	0.71	สูง
6. บุคลากรในหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับ บุคลากรของหน่วยงานหรือ สถาบันการศึกษาอื่นๆ	26 (9.6)	129 (47.8)	95 (35.2)	16 (5.9)	4 (1.5)	3.58	0.80	ปานกลาง
รวม						3.75	0.61	สูง

จากตารางที่ 19 พบว่า ระดับความคิดเห็นของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐมตามปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.75 โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ หน่วยงานมีการนำข้อเสนอแนะของผู้มารับบริการเพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพงานบริการให้ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองและสามารถนำความรู้ มาพัฒนาหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชามุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานและให้โอกาสบุคลากรในการตัดสินใจต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ และ ผู้บังคับบัญชามีการเรียนรู้และร่วมกันแก้ปัญหาพร้อมกับบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.01 , 3.86 , 3.86 , 3.84 และ 3.78 ตามลำดับ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ คือ ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเป็นผู้ฝึกสอนบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดการเรียนรู้ และ บุคลากรในหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับบุคลากรของหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาอื่นๆ มีค่าเฉลี่ย 3.62 และ 3.58

ตารางที่ 20 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นตามปัจจัย
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ จำแนกรายข้อ

(n=270)

ข้อความ	จำนวน ของระดับการรับรู้ (ร้อยละ)					— X	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
1. บุคลากรมีการศึกษาค้นคว้า หาความรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อช่วยในการ พัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น	38 (14.1)	159 (58.9)	72 (26.7)	1 (0.4)	0 (0.0)	3.87	0.63	สูง
2. หน่วยงานมีระบบการจัดเก็บ ข้อมูลความรู้ เพื่อให้บุคลากร สามารถสืบค้นและใช้ ประโยชน์ได้อย่างสะดวก	28 (10.4)	123 (45.6)	98 (36.3)	17 (6.3)	4 (1.5)	3.57	0.81	ปาน กลาง
3. บุคลากรในหน่วยงาน ได้รับ โอกาสและการ สนับสนุน ให้เพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ในการ ปฏิบัติงานครอบคลุมตาม ภาระหน้าที่ อย่างต่อเนื่อง	27 (10.0)	165 (61.1)	67 (24.8)	10 (3.7)	1 (0.4)	3.77	0.69	สูง
4. ผู้บังคับบัญชา กระตุ้น ส่งเสริม ให้บุคลากรใน หน่วยงาน ได้มีการคิดค้น งานวิจัย / นวัตกรรม / โครงการใหม่ๆ เพื่อพัฒนา หน่วยงานหรือโรงพยาบาล	33 (12.2)	140 (51.9)	73 (27.0)	23 (8.5)	1 (0.4)	3.67	0.81	สูง
5. หน่วยงานมีการทำงาน ร่วมกันแบบสหสาขา วิชาชีพเพื่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน	28 (10.4)	137 (50.7)	84 (31.1)	18 (6.7)	3 (1.1)	3.63	0.80	ปาน กลาง
รวม						3.70	.61	สูง

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับความคิดเห็นของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐมตามปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.70 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อช่วยในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น บุคลากรในหน่วยงานได้รับโอกาสและการสนับสนุนให้เพิ่มพูนความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานครอบคลุมตามภาระหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชากระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีการคิดค้นงานวิจัย นวัตกรรม โครงการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงานหรือโรงพยาบาล โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 , 3.77 และ 3.67 ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ คือ หน่วยงานมีการทำงานร่วมกันแบบสหสาขาวิชาชีพเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และ หน่วยงานของมีระบบการจัดเก็บข้อมูลความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถสืบค้นและใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก มีค่าเฉลี่ย 3.63 และ 3.57

ตารางที่ 21 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นตามปัจจัยการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศจําแนกรายข้อ

(n=270)

ข้อความ	จำนวน ของระดับการรับรู้ (ร้อยละ)					— X	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
1. ผู้บังคับบัญชามีการส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนรู้	48 (17.8)	157 (58.1)	55 (20.4)	9 (3.3)	1 (0.4)	3.90	0.73	สูง
2. บุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่สามารถสืบค้น ข้อมูลข่าวสารด้านวิชาการได้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบInternet เป็นต้น	44 (16.3)	126 (46.7)	75 (27.8)	21 (7.8)	4 (1.5)	3.69	0.88	สูง
3. โรงพยาบาลสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อย่างเพียงพอเช่น ห้องประชุม หนังสือในห้องสมุด สื่อการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ สื่อวีดิทัศน์ และโสตทัศนูปกรณ์เพื่อการเรียนรู้	42 (15.6)	139 (51.5)	69 (25.6)	17 (6.3)	3 (1.1)	3.74	0.83	สูง
4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้สามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น	70 (25.9)	154 (57.0)	42 (15.6)	3 (1.1)	1 (0.4)	4.07	0.70	สูง
5. บุคลากรสามารถใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	57 (21.1)	157 (58.1)	49 (18.1)	6 (2.2)	1 (0.4)	3.97	0.71	สูง
รวม						3.87	0.62	สูง

จากตารางที่ 21 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตามปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.87 โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงทุกข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้สามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น บุคลากรสามารถใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บังคับบัญชามีการส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนรู้ โรงพยาบาลสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพียงพอ เช่น ห้องประชุมหนังสือในห้องสมุด สื่อการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ สื่อวีดิทัศน์และโสตทัศนูปกรณ์เพื่อการเรียนรู้ บุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่สามารถสืบค้น ข้อมูลข่าวสารด้านวิชาการได้โดยใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบ Internet เป็นต้น โดยมีค่าเฉลี่ย 4.07 , 3.97 , 3.90 , 3.74 และ 3.69 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้บรรยากาศองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม

ตารางที่ 22 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามองค์ประกอบ ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐมโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

(n=270)

ตัวแปร	องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้				
	พลวัตการเรียนรู้	การปรับเปลี่ยนองค์กร	การเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร	การจัดการความรู้	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
เพศ	.073	.084	.042	.099	.004
อายุ	-.090	-.110	-.108	-.111	.019
การศึกษา	-.039	-.090	-.023	-.091	-.033
สถานภาพสมรส	.051	-.005	.008	-.036	-.081
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	.022	-.037	.048	-.003	-.070
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	.008	.006	-.020	-.027	.079
ตำแหน่งงาน	-.139*	-.120*	-.171**	-.137*	.076

** มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครปฐม จำแนกตามองค์ประกอบ พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ รายได้และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ยกเว้นปัจจัยในด้านตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ทางลบกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.139, -.137, และ -.120 ตามลำดับ และการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.171

ตารางที่ 23 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการรับรู้บรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ โรงพยาบาลนครปฐม จำแนกตามรายมิติและองค์ประกอบ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

(n=270)

ตัวแปร	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้				
	พลวัตการเรียนรู้	การปรับเปลี่ยนองค์การ	การเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร	การจัดการความรู้	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
มิติด้านโครงสร้างการทำงาน	.657**	.628**	.646**	.579**	.363**
มิติด้านการตัดสินใจ	.651**	.650**	.663**	.538**	.337**
มิติด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน	.661**	.634**	.686**	.555**	.392**
มิติด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา	.698**	.643**	.698**	.597**	.279**
มิติด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล	.683**	.697**	.736**	.552**	.357**
มิติด้านความอบอุ่นและสนับสนุน	.676**	.677**	.692**	.057**	.460**

ตารางที่ 23 (ต่อ)

(n=270)

ตัวแปร	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้				
	พลวัตรการเรียนรู้	การปรับเปลี่ยนองค์การ	การเพิ่มอำนาจแก่นุคลากร	การจัดการความรู้	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
มิติด้านความมั่นคงและความเสี่ยง	.731**	.716**	.726**	.697**	.460**
มิติด้านการติดต่อสื่อสาร	.679**	.645**	.674**	.694**	.452**
มิติด้านความขัดแย้ง	.678**	.664**	.658**	.551**	.415**

** มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครปฐม จำแนกตามองค์ประกอบพบว่า

มิติด้านโครงสร้างการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านพลวัตรการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่นุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .657, .628, .646, .579 และ .363 ตามลำดับ

มิติด้านการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ด้านพลวัตรการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่นุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .651, .650, .663, .538 และ .337 ตามลำดับ

มิติด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ด้านพลวัตรการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่นุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .661, .634, .686, .555 และ .392 ตามลำดับ

มิติด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ด้านพลวัตรการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่นุคลากร การจัดการความรู้ และการ

ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .698, .643, .698, .597 และ .279 ตามลำดับ

มิติด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .683, .697, .736, .552 และ .357 ตามลำดับ

มิติด้านความอบอุ่นและสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .676, .677, .692, .570 และ .406 ตามลำดับ

มิติด้านความมั่นคงและความเสี่ยง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .731, .716, .726, .697 และ .460 ตามลำดับ

มิติด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .679, .645, .674, .694 และ .452 ตามลำดับ

มิติด้านความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .678, .664, .658, .551 และ .415 ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ความสัมพันธ์ระหว่างมิตีย่อยในบรรยากาศองค์การ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

(n=270)

บรรยากาศองค์การ	r								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.มิติด้านโครงสร้าง การทำงาน		.675 **	.653 **	.618 **	.648 **	.525 **	.666 **	.510 **	.613 **
2.มิติด้านการตัดสินใจ			.753 **	.663 **	.719 **	.657 **	.517 **	.528 **	.655 **
3.มิติด้านความยืดหยุ่น และอิสระในการทำงาน				.674 **	.738 **	.708 **	.659 **	.546 **	.698 **
4.มิติด้านการสนับสนุน การฝึกอบรมและพัฒนา					.731 **	.640 **	.621 **	.585 **	.623 **
5.มิติด้านการรับรู้ ผลงาน และรางวัล						.733 **	.608 **	.497 **	.675 **
6.มิติด้านความอบอุ่น และสนับสนุน							.675 **	.631 **	.691 **
7.มิติด้านความมั่นคง และความเสี่ยง								.741 **	.661 **
8.มิติด้านการ ติดต่อสื่อสาร									.621 **
9.มิติด้านความขัดแย้ง									

** มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 24 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สันระหว่างมิตีย่อยของบรรยากาศองค์การ พบว่ามิติที่ข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐมเห็นว่าช่วยส่งเสริมบรรยากาศองค์การสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านการตัดสินใจและมิติด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .753 แสดงว่าข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐมส่วนใหญ่มองเห็นว่าได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ ตลอดจนมีอิสระในการแสดงความเห็นในการนำวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงงานในระดับที่เหมาะสมรวมถึงความยืดหยุ่นใน

การทำงาน อันด้รองลงมาได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างมิติ มิติด้านความมั่นคงและความเสี่ยงและ มิติด้านการติดต่อสื่อสารโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .741 แสดงว่าโรงพยาบาล นครปฐมมีการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง ทัวถึง และช่วยส่งเสริมให้ การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง มีคุณภาพ

ตารางที่ 25 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

(n=270)

องค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	r				
	1	2	3	4	5
1.พลวัตรการเรียนรู้		.803**	.840**	.739**	.519**
2.การปรับเปลี่ยนองค์การ			.840**	.727**	.510**
3.การเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร				.831**	.521**
4.การจัดการความรู้					.563**
5.การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี และสารสนเทศ					

** มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 25 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สันระหว่างองค์ประกอบย่อยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ทุกองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์สูงสุดระหว่างองค์ประกอบเพิ่มอำนาจบุคคลกับพลวัตรการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์การโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .840 ซึ่งแสดงว่าข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐมมีความเห็นว่าการที่ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญในการเรียนรู้ มีการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการให้โอกาสบุคลากรในการนำข้อผิดพลาดมาแก้ไขและพัฒนา สามารถส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร ทำให้บุคลากรสามารถคิดได้ อย่างเป็นระบบและสามารถเรียนรู้ร่วมกันทำงานเป็นทีม อันด้รองลงมาเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง การเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรและการจัดการความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .831ซึ่งแสดงว่าการให้โอกาสแก่บุคลากรในการตัดสินใจและร่วมกันแก้ไขปัญหา พัฒนาคุณภาพงาน จะมีผลต่อระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของโรงพยาบาล

ตอนที่ 5 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะปัญหา และอุปสรรคในการปรับปรุงบรรยากาศการทำงาน และการพัฒนาการเรียนรู้ในโรงพยาบาลนครปฐม

ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการแสดงความคิดเห็นในส่วนข้อเสนอแนะในด้านต่างๆต่อการปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานและการพัฒนาการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดังนี้

1.ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ในโรงพยาบาล

- 1.1 ควรมีการวางแผนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ในบุคลากรทุกระดับ ให้มากขึ้นและกระจายอย่างทั่วถึง
- 1.2 ควรจัดให้มีการประชุมวิชาการอย่างสม่ำเสมอ และควรนำมาถ่ายทอดความรู้ในหน่วยงาน
- 1.3 ควรส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและด้านเฉพาะทางมากขึ้น
- 1.4 ควรสร้างช่องทางการเรียนรู้และสามารถสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้
- 1.5 ส่งเสริมให้มีการคิดค้นนวัตกรรม สื่อประติมากรรมที่สามารถนำมาใช้พัฒนาการทำงาน
- 1.6 ควรใช้กระบวนการจัดการความรู้ ในหน่วยงาน
- 1.7 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- 1.8 ส่งเสริมการพัฒนาด้านภาวะผู้นำ

2.ด้านสื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้

- 2.1 ควรติดตั้งอินเทอร์เน็ตทุกหน่วยงาน เพื่อสะดวกในการสืบค้นได้ตลอดเวลา
- 2.2 ห้องสมุดควรขยายเวลาเปิดถึง 18.00 น เพื่อให้หน่วยงานที่เลิก 16.00 น ได้มีโอกาสได้เข้าถึงห้องสมุด จัดหา ตำราที่ทันสมัย ตำราวิชาการเฉพาะทางให้ครอบคลุมทุกแผนก มีจุดบริการแผ่นพับ จุลสารความรู้ด้านสุขศึกษา และบอร์ดวิชาการมากขึ้น
- 2.3 ควรสนับสนุนให้มีสื่อการเรียนรู้ อำนวยความสะดวกทุกๆหน่วยงาน เช่น โทรทัศน์เพื่อการรับรู้ข่าวสาร จัดสื่อการเรียนรู้ตามจุดต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงทั้งในเวลาและนอกเวลาราชการ
- 2.4 ควรจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอตามหน่วยงาน

3. ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

- 3.1. ส่งเสริมให้มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม และปลูกจิตสำนึกการรักษากฎกติกา ลดความขัดแย้ง โดยจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างสามัคคีในหมู่คณะ
- 3.2 จัดบรรยากาศด้านสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีสวนหย่อมพักผ่อนใน

โรงพยาบาล

3.3 จัดให้มีการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ ปรับเปลี่ยนงานตามความเหมาะสมและให้เพียงพอ
กับภาระงาน

3.4 ควรเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พุดคุยแบบเป็นกันเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและ
กัน การให้อภัย จริ่งใจต่อกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3.5 สถานที่ทำงานควรมีความปลอดภัยจากสารตกค้าง และควรขยายสถานที่ทำงานให้
กว้างขวางขึ้น

3.6 เพิ่มเครื่องมือ อุปกรณ์ของใช้ให้เพียงพอกับจำนวนเจ้าหน้าที่

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐมครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐม ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1.ระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม ตามแนวคิดของ ลิทวิน และ สตริงเจอร์ (Litwin and Stringer) ในมิติต่าง ๆ ทั้ง 9 มิติ ได้แก่ มิติด้านโครงสร้างการทำงาน มิติด้านการตัดสินใจ มิติด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน มิติด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล มิติด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา มิติด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน มิติด้านความมั่นคงและความเสี่ยง มิติด้านการติดต่อสื่อสาร มิติด้านความขัดแย้ง

2. ความคิดเห็นด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม ตามแนวความคิดของไมเคิล เจ มาร์ควาร์ดท์ (Michael J. Marquardt) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจของบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และสารสนเทศ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน ที่มีต่อองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การแยกรายมิติที่มีต่อองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ความสัมพันธ์ระหว่างมิติต่างๆของ บรรยากาศองค์การ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครปฐม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐม จำนวน 270 คนซึ่งได้มาจากการใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน่และแบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณ กระจายทุกกลุ่มงาน โดยวิธีเทียบอัตราส่วน แล้วสุ่มอย่างง่ายโดยการสุ่มจับฉลากรายชื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่ต้องการ โดยการศึกษาครั้งนี้ได้เก็บ

รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยส่งแบบสอบถามจำนวน 270 ชุด และได้รับกลับคืนครบถ้วนสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยใช้สถิติ ค่า ร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่องปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 90.0 มีอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 44.0 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 71.9 มีสถานภาพสมรส จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 55.0 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 25,001-35,000 บาท จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 37.4 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล นานกว่า 20 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8 และพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นพยาบาล จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 62.2 (ตารางที่ 5)

2. การรับรู้บรรยากาศขององค์กร พบว่าข้าราชการของโรงพยาบาลนครปฐม มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เมื่อพิจารณาแยกตามรายมิติแล้ว พบว่ามีการรับรู้บรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับสูงใน 8 รายมิติ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยซึ่งใน 3 อันดับแรกคือ มิติด้านการตัดสินใจ มิติด้านโครงสร้างการทำงาน มิติด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน มิติด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89, 3.86, 3.84, 3.84 ตามลำดับ (ตารางที่ 6) แสดงว่าโดยส่วนใหญ่แล้วข้าราชการของโรงพยาบาลได้มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ สามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆในหน่วยงานได้ และยังแสดงว่ามีบรรยากาศการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันได้ ในหน่วยงานเป็นอย่างดี แต่ทั้งนี้เมื่อพิจารณาด้านมิติด้านความขัดแย้ง ได้พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์กรของข้าราชการอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้าราชการมีการรับรู้ในระดับปานกลาง เกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาถึงแม้จะเป็นความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน จึงอาจเป็นไปได้ว่าผู้บังคับบัญชามีส่วนใหญ่มิพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นแบบเน้นผลงาน ที่ต้องการให้ข้าราชการในหน่วยงานปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัดและคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นที่สอดคล้องกันไปไปในทางเดียวกัน ทั้งนี้ได้สอดคล้องตามแนวความคิดของฮาลบินและครอฟท์(Andrew W.

Halpin and Don B. Croft 1966 : 174-18, อ้างถึงใน สมคิด สุขสมัย 2532 : 54 – 55) ซึ่งกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหาร แบบการเน้นผลงาน ซึ่งมีพฤติกรรมการสั่งการ และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด โดยบุคคลในองค์กรต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด ปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าข้าราชการของโรงพยาบาลนครปฐม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณาแยกตามด้านองค์ประกอบแล้ว พบว่าระดับความคิดเห็นของข้าราชการของโรงพยาบาลนครปฐมอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยใน 3 อันดับแรกคือ คือด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย 3.88, 3.87, 3.77, ตามลำดับ (ตารางที่ 16) ซึ่งแสดงว่าข้าราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ได้รับการส่งเสริมชี้แนะจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้จากการปฏิบัติงานจริงจากหน้างาน หรือจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และสามารถคิดปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ โดยสามารถนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยทำให้การพัฒนาการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังได้รับทราบถึงนโยบายด้านการพัฒนาการเรียนรู้ มีความตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4. การรับรู้บรรยากาศขององค์กรในรายชื่อ พบว่าข้าราชการมีการรับรู้ในระดับปานกลางในมิติด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา มิติการรับรู้ผลงานและรางวัล มิติความมั่นคงและความเสี่ยง มิติความขัดแย้ง ตามความคิดเห็นคือ ภายหลังการอบรมผู้บังคับบัญชามีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ผู้บังคับบัญชียึดหลักความสามารถและผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ การจัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน เป็นระเบียบเรียบร้อยและเอื้อต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และการที่ข้าราชการสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาถึงแม้จะเป็นความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันก็ตาม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52, 3.60, 3.54, 3.49 ตามลำดับ

โดยพบว่าส่วนใหญ่เป็นเรื่องความคาดหวังที่มีต่อบทบาทพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในเชิงการบริหารงานบุคคล การให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ และเรื่องการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในหน่วยงาน ซึ่งแสดงว่าข้าราชการส่วนใหญ่มีความต้องการให้ผู้บริหารเสริมสร้างแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น ทั้งในด้านผลงานและการให้รางวัล ความคาดหวังต่อระบบการพัฒนาความรู้ และการบริหารจัดการสถานที่ให้น่าอยู่ในการทำงาน และข้าราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายชื่อในระดับปานกลางในองค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร ด้านการจัดการ

ความรู้ คือ ผู้บังคับบัญชามีวิธีการส่งเสริมหรือจูงใจ ใ้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาสามารถทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ฝึกสอนบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดการเรียนรู้ บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในหน่วยงานหรือกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ และในหน่วยงานมีการทำงานร่วมกันแบบสหสาขาวิชาชีพเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงหน่วยงานมีระบบการจัดเก็บข้อมูลความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถสืบค้นและใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62, 3.62, 3.58, 3.57, 3.63 ตามลำดับ ซึ่งอาจแสดงว่าข้าราชการมีความคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาแสดงบทบาทและ ผลักดันต่อการพัฒนาการเรียนรู้บุคลากรในหน่วยงานในระดับที่สูงขึ้น โดยต้องส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน และร่วมกับสหสาขาวิชาชีพให้มากขึ้น และต้องพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้เพื่อสามารถสืบค้นในหน่วยงานได้

5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม จำแนกตามองค์ประกอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันพบว่า

ปัจจัยส่วนบุคคล ด้าน เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ รายได้และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แสดงว่าความแตกต่างของข้าราชการด้านเพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ รายได้และระยะเวลาในการปฏิบัติงานจะไม่ส่งผลต่อความคิดเห็นด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ด้าน ตำแหน่งพบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามองค์ประกอบในด้าน พลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -.139, -.137, และ -.120 ตามลำดับ และมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -.171 (ตารางที่ 22)

แสดงว่าข้าราชการที่มีตำแหน่งแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันแบบผกผัน เช่น ข้าราชการกลุ่มภารกิจบริการทางการแพทย์ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง จะมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ในระดับที่น้อยกว่า ข้าราชการในกลุ่มภารกิจบริการอื่นๆ ที่ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางน้อยกว่า

6. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านมิติการรับรู้บรรยากาศองค์การกับด้านองค์ประกอบ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่าทุกมิติของการรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับทุกองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด และรองลงมา แยกตามรายมิติ ดังนี้ (ตารางที่23)

มิติการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุดกับองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตรการเรียนรู้ และมีความสัมพันธ์รองลงมากับด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .657, .646 ตามลำดับ

มิติการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุดกับองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรและมีความสัมพันธ์รองลงมากับด้านพลวัตรการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .663 , .651 ตามลำดับ

มิติการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุดกับ องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร และมีความสัมพันธ์รองลงมากับด้านพลวัตรการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .686 ,.661 ตามลำดับ

มิติการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนา มีความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุดกับ องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตรการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร และมีความสัมพันธ์รองลงมากับด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .698, .643 ตามลำดับ

มิติการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล มีความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุดกับ องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการเพิ่มอำนาจบุคลากร และมีความสัมพันธ์รองลงมากับ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .736 , .697 ตามลำดับ

มิติการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับมากที่สุดกับ องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร และมีความสัมพันธ์รองลงมากับด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .692 ,.677, ตามลำดับ

มิติการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความมั่นคงและความเสี่ยง มีความสัมพันธ์

ทางบวกมากที่สุดกับ องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ และมีความสัมพันธ์รองลงมากับด้าน การเพิ่มอำนาจบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .731, .726 ตามลำดับ

มิติการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุดกับ องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ และมีความสัมพันธ์รองลงมากับด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .694, .679 ตามลำดับ

มิติการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุดกับ องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ และมีความสัมพันธ์รองลงมากับ การปรับเปลี่ยนองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .678, .664 ตามลำดับ

จากการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านมิติการรับรู้บรรยากาศองค์การกับด้าน องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม ซึ่งพบว่าทุกมิติของการรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับทุกองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงว่าบรรยากาศองค์การส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt and Reynolds A.1994, อ้างถึงในวิวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 79-83) ได้ระบุว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะบรรยากาศที่เกื้อหนุน

7. ความสัมพันธ์ระหว่างมิติต่างๆของ บรรยากาศองค์การ พบว่ามิติที่ข้าราชการ โรงพยาบาลนครปฐมเห็นว่าช่วยส่งเสริมบรรยากาศองค์การสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านการตัดสินใจและมิติด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน อันดับรองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านความมั่นคงและความเสี่ยงและมิติด้านการติดต่อสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .753, .741, .738 ตามลำดับ (ตารางที่ 24)

8. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ทุกองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์สูงสุดในองค์ประกอบการเพิ่มอำนาจบุคคลกับพลวัตการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .840 อันดับรองลงมาเป็น ความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรและการจัดการความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ เท่ากับ .831 (ตารางที่ 25)

9. ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงบรรยากาศการทำงานและการพัฒนาการเรียนรู้ในโรงพยาบาลนครปฐม โดยข้าราชกรณมีความเห็นดังนี้

9.1 การพัฒนาการเรียนรู้ในโรงพยาบาล

ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดอบรมเฉพาะทางให้มากขึ้นและกระจายให้ทั่วถึง ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริมให้มีการคิดค้นนวัตกรรม สื่อประดิษฐ์ที่ใช้ได้จริง ควรมีการวางแผนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้เข้าถึงบุคลากรทุกระดับ และควรใช้กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

9.2 สื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้

ควรมีจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอและติดตั้งอินเทอร์เน็ตทุกหน่วยงาน ห้องสมุดควรขยายเวลาเปิดถึง 18.00 น. เพื่อให้หน่วยงานที่เลิก 16.00 น. ได้มีโอกาสได้เข้าถึงห้องสมุด เอกสารในห้องสมุดควรเป็นเอกสาร ตำราที่ทันสมัย ควรเพิ่มตำราวิชาการเฉพาะทาง สนับสนุนให้มีสื่ออำนวยความสะดวกทุกๆหน่วยงาน เช่น โทรศัพท์เพื่อการรับรู้ข่าวสาร

9.3 การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

เน้นให้มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม ลดความขัดแย้ง ส่งเสริมการสร้างควมสามัคคีในหมู่คณะให้มากขึ้น จัดบรรยากาศด้านสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และเพียงพอกับการะงาน ควรเสริมสร้างภาวะผู้นำ ควรปรับปรุงและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปลุกจิตสำนึก การรักองค์กร ให้เกียรติเคารพซึ่งกันและกันและสถานที่ทำงานควรมีความปลอดภัย ขยายสถานที่ให้บริการ เพิ่มเครื่องมือ อุปกรณ์ของใช้ให้เพียงพอกับจำนวนเจ้าหน้าที่

การอภิปรายผล

ผลการศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชกรณ โรงพยาบาลนครปฐมผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญและอภิปรายผลจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าปัจจัยด้านตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ทางลบกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตรการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -.139, -.137 และ -.120 ตามลำดับ และมี ความสัมพันธ์ทางลบกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -.171 แสดงว่าข้าราชกรณของโรงพยาบาลนครปฐมที่มีตำแหน่งแตกต่างกันจะมีผลทำให้การรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันแบบผกผัน ในระดับความสัมพันธ์ที่ไม่แตกต่างกันชัดเจนนัก

ซึ่งอาจเนื่องมาจากการมีปัจจัยเชิงพฤติกรรมที่แตกต่างกันเช่น ความคาดหวัง ประสบการณ์ที่มีแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องตามที่ธงชัย สันติวงษ์ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกนั้น จะเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการ ประกอบด้วย ความต้องการมุ่งที่จะตอบสนองมีแตกต่างกัน ความคาดหวัง การตัดสินใจ การอ่านเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อม ตามพื้นฐานของประสบการณ์และความต้องการที่มีมาจากอดีต การปฏิบัติตอบที่มีความนิยมชมชอบที่แตกต่างกัน (ธงชัย สันติวงษ์ 2535, อ้างถึงในอภิญา แจ่มแจ้ง 2551 : 36)

ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า ข้าราชการกลุ่มภารกิจบริการทางการแพทย์ ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง ได้แก่ ตำแหน่งแพทย์ จะมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ในระดับที่น้อยกว่า ข้าราชการในกลุ่มภารกิจบริการอื่นๆ ที่ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางน้อยกว่า ซึ่งข้าราชการกลุ่มที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง ส่วนใหญ่ มีบุคลิกภาพแบบภาวะผู้นำ มีความคิดที่อิสระ มีความเชื่อมั่น มีโอกาสพัฒนาความรู้ด้วยตนเองในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ ได้ค่อนข้างมาก จึงทำให้ได้ประสบการณ์ทางการเรียนรู้ และสามารถเปรียบเทียบและเกิดความคาดหวังที่สูงต่อระบบการเรียนรู้ของโรงพยาบาล จึงอาจทำให้มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยกว่าข้าราชการกลุ่มภารกิจบริการอื่นๆ ซึ่งในกลุ่มนี้ได้รับการส่งเสริมประสบการณ์ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่ ได้รับการสั่งสมประสบการณ์จริงในการทำงาน ได้รับการชี้แนะจากผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งได้รับมอบหมายและติดตามจากผู้บังคับบัญชาให้มีการถ่ายทอดความรู้ในหน่วยงานอยู่เสมอ จึงทำให้รับรู้ถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของกาญจนา เกียรติธนาพันธ์(2542) พบว่าสถานะทางตำแหน่งที่แตกต่างกัน จะมีการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านมิติการรับรู้บรรยากาศองค์กรกับด้านองค์ประกอบการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่าทุกมิติของการรับรู้บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับทุกองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการที่ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่าโรงพยาบาลนครปฐมมีลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงนั้น เนื่องมาจากโรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์กรในรายมิติที่มีต่อองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้

2.1 ผลการวิจัยพบว่ามิติของบรรยากาศองค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอตท์ (Marquart 1996, อ้างถึงใน แก้วตา ไทรงาม 2548 : 97) ว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้คือพลวัตการเรียนรู้ซึ่งสามารถเกิดได้ในระดับ บุคคล ทีมงาน องค์การ และจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์ประกอบด้านอื่นๆด้วย พบว่า มิติการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านความมั่นคงและความเสี่ยง ด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านความขัดแย้ง ด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน ด้านโครงสร้างการทำงาน ด้านการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากมากไปน้อยเท่ากับ .731, .698, .679, .678, .661, .657, .651 ตามลำดับ

ซึ่งพบว่าโรงพยาบาลได้ให้ความสำคัญกับระบบการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของงาน และได้กำหนดมาตรการป้องกันความเสี่ยงในการทำงาน จึงทำให้นุคลากรส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพ มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ เป็นไปอย่างเหมาะสม มีช่องทางการสื่อสาร การรับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง และสามารถแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ นอกจากนี้พบว่ามีบรรยากาศการทำงานเป็นทีม มีการประชุมหารือ ร่วมกันภายในหน่วยงานอยู่เสมอ จึงทำให้นุคลากรส่วนใหญ่ได้รับโอกาสและได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการพัฒนาปรับปรุงงาน และยังพบอีกว่า ข้าราชการส่วนใหญ่รับรู้ถึงการดำเนินงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ในมิติต่างๆของโรงพยาบาล โดยได้รับการมอบหมายงานในแต่ละตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติงานอย่างคล่องตัวตามแนวทางปฏิบัติและเป็นไปตามระเบียบของทางราชการอย่างเคร่งครัด

ดังนั้นจึงส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผู้บังคับบัญชาได้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้และให้การสนับสนุน ซึ่งแนะวิธีการเรียนรู้ แก่บุคลากรในหน่วยงานให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะของตนเอง ให้สามารถคิด เรียนรู้จากหน้างาน และประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในโรงพยาบาลได้อย่างต่อเนื่อง

2.2 จากผลการศึกษาดังกล่าว ได้พบอีกว่ามิติของบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .692 , .677, ตามลำดับ ซึ่งพบว่าในภาพรวมของ

โรงพยาบาลมีบรรยากาศของสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสนับสนุนและให้การช่วยเหลือเกื้อกูล แก่บุคลากรในหน่วยงาน เมื่อมีปัญหาเรื่องงาน ซึ่งเกื้อกูลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยข้าราชการส่วนใหญ่รับทราบถึงการกำหนดนโยบายการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ โดยได้รับการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องในหน่วยงาน เช่น การสอนงาน การประชุมร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีช่องทางการรับรู้ข่าวสารอย่างทั่วถึง และได้รับโอกาสที่ดีจากผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ ร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

ทั้งนี้ได้สอดคล้องกับแนวคิดของแฮริสัน(Harrison 1995, อ้างถึงใน จันทนา วิปุลานุสาสน์ 2549 : 126) ซึ่งได้กล่าวว่าอุปสรรคอย่างหนึ่งที่ขัดขวางการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ความรู้สึกกังวลหรือกลัวอำนาจของผู้บริหาร จึงควรสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นไว้วางใจให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดความมั่นใจและมีความพร้อมในการเรียนรู้

2.3 เมื่อศึกษาผลการวิจัยถึงมิติของบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูงสุดกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีผลการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล มีความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุดกับ องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเพิ่มอำนาจบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .736 ซึ่งแสดงว่าผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการ มีการให้รางวัลในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความสามารถ ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ โดยข้าราชการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีการยกย่องชมเชยเมื่อทำงานสำเร็จ และเมื่อเกิดความผิดพลาดก็ยังได้รับโอกาสให้แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวจะเป็นแรงเสริมให้บุคลากรมีกำลังใจและความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้และส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยในภาพรวมพบว่าโรงพยาบาลมีบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการส่งเสริม ให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้มาพัฒนาหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt 1996 , อ้างถึงใน จันทนา วิปุลานุสาสน์ 2549 : 126) ได้กล่าวไว้ว่า การให้รางวัลในผลการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการเงิน การให้โอกาสทางอาชีพแก่บุคลากรเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มอำนาจและส่งเสริมให้บุคลากรมีความสนใจและกระตือรือร้นในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร และยังได้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจันทนา วิปุลานุสาสน์

เรื่องการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพ หาดใหญ่ พบว่ามีค่าที่มีความสัมพันธ์สูงสุดกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ มิติด้านการเรียนรู้ผลงานและรางวัล (จันทนา วิบุลยสาร 2549 : 124)

2.4 จากผลการวิจัยพบอีกว่า มิติของบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์รองลงมากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ มิติด้านความมั่นคงและความเสี่ยง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .731 และ .726 ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่าโรงพยาบาลมีระบบหรือกระบวนการปรับปรุงการทำงานให้มีคุณภาพโดยมีมาตรการตรวจสอบ ป้องกันความเสี่ยงจากการทำงาน โดยพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามระเบียบและตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่ามีการรับรู้สูงสุดเรื่องการขอคำปรึกษาผู้บังคับบัญชา ก่อนตัดสินใจกรณีที่มีความเสี่ยงต่อความผิดพลาด เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอยู่ที่ค่าเฉลี่ย 4.05

ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวนี้ช่วยส่งเสริมด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยข้าราชการส่วนใหญ่ได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงานโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน สถานการณ์จริง และได้รับการชี้แนะให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ให้สามารถพัฒนาความคิดได้อย่างเป็นระบบ สามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้

2.5 มิติของบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับรองลงมาได้แก่มิติด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาองค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้และการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .698 ซึ่งอาจแสดงว่าข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐมส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรม พัฒนาอย่างเหมาะสม และได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง ตลอดจนมีระบบการติดตามประเมินผลภายหลังการอบรม จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีการนำความรู้มาพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างมิตีย่อยของ บรรยากาศองค์กร พบว่าทุกมิติของบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพบว่า

3.1 มิติที่ข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐมเห็นว่าช่วยส่งเสริมบรรยากาศองค์กรสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านการตัดสินใจและมิติด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .753 แสดงว่าข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐมมี

ความเห็นที่ได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจมีส่วนร่วม และอิสระในการแสดงความเห็นในระดับที่เหมาะสมรวมถึงมีความยืดหยุ่นในการทำงาน

3.2 มิติที่ข้าราชการ โรงพยาบาลนครปฐมเห็นว่าช่วยส่งเสริมบรรยากาศองค์การในอันดับรองลงมาได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านความมั่นคงและความเสี่ยงและมิติด้านการติดต่อสื่อสารโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .741 แสดงว่าโรงพยาบาลนครปฐมมีช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสมและได้รับข้อมูลข่าวสารทั่วถึงเกี่ยวกับกระบวนการทำงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง มีคุณภาพ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าทุกองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพบว่า

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สูงสุดคือองค์ประกอบการเพิ่มอำนาจบุคคลกับพลวัตการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .840 ซึ่งแสดงว่าข้าราชการ โรงพยาบาลนครปฐมมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาได้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ มีการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการที่ มีการยอมรับข้อผิดพลาดและให้โอกาสบุคลากรในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง มีผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ สามารถคิดได้อย่างเป็นระบบและสามารถร่วมทำงานเป็นทีม

4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อันดับรองลงมาเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรและการจัดการความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .831 ซึ่งแสดงว่าการที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่บุคลากรในการตัดสินใจและร่วมกันแก้ไขปัญหา พัฒนาคุณภาพงาน จะมีผลต่อระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของโรงพยาบาล

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การในทุกมิติจะช่วยส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ซึ่งกันและกัน โดยพบว่าในรายมิติของบรรยากาศองค์การ โดยส่วนใหญ่จะสัมพันธ์ต่อองค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้ ในระดับมากที่สุด รองลงมาจะสัมพันธ์กับองค์ประกอบการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร และการปรับเปลี่ยนองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา งานวิจัยของธีรพล เชื้อสุข เรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสถาบันราชานุกูลกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข โดยการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการในฝ่ายและกลุ่มงานต่าง ๆ พบว่า ข้าราชการสถาบันราชานุกูล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพใน

การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรอยู่ในระดับมาก โดยที่ศักยภาพในด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านพลวัตการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก (ธีรพล เชื้อสุข 2549 : 89) และสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอตท์ (Marquart 1996, อ้างถึงใน แก้วตา ไทรงาม 2548 : 97) ว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ พลวัตการเรียนรู้ นอกจากนี้ได้สอดคล้องกับ มาร์ควอตท์และ เรโนลด์ (Marquart และ Reynolds A. 1994, อ้างถึงใน วิวัฒน์ ปิ่นนิทามย์ 2544 : 79) ซึ่งได้ระบุลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ต้องประกอบด้วยลักษณะอีกหลายประการ เช่น บรรยากาศที่เกื้อหนุน การเปิดโอกาสในการคิดอิสระในการตัดสินใจ มีการทำงานเป็นทีม การสนับสนุนจากผู้บริหาร โครงสร้างที่เหมาะสม มุ่งเน้นคุณภาพ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวก ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกมิติ อย่างไรก็ตามก็ควรจะต้องเสริมสร้างบรรยากาศองค์กร ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มากขึ้นเพื่อนำสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะรายมิติของบรรยากาศองค์กร ในข้อที่มีการรับรู้ในระดับปานกลางได้แก่เรื่อง การติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ การจัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานให้เป็นระเบียบเรียบร้อยและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน การให้โอกาสแก่บุคลากรในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง การ ส่งเสริมหรือจูงใจ ให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันให้มากขึ้น และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ของโรงพยาบาล ดังนั้นจึงควรส่งเสริมการสร้างบรรยากาศองค์กรและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. พัฒนาด้านภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในระดับบริหารเพื่อสร้างมุมมองและแนวคิดของการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการที่ดี สามารถวางแนวทางการปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องตัว และมอบหมายงานอย่างเหมาะสม
2. ควรร่างนโยบายและส่งเสริมให้มีการจัดประชุมในหน่วยงาน และระหว่างสหสาขาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อ เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานได้เข้ามาพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงระบบงาน
3. พัฒนาระบบการเรียนรู้ของโรงพยาบาล รวบรวมองค์ความรู้ให้เป็นระบบ เพิ่มช่องทางการเรียนรู้ให้หลากหลายและเข้าถึง ได้สะดวกเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสาขาวิชาชีพ และสหสาขาวิชาชีพ

4. จัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ให้หลากหลายเพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้อย่างทั่วถึง โดยผู้บังคับบัญชาควรต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ชี้แนะ ให้คำปรึกษาในการทำงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

5. พัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการสืบค้นให้เข้าถึงความรู้ได้ง่าย และจัดสรรคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอแก่การใช้งาน

6. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัย และการทบทวนให้ความรู้แก่บุคลากร และตรวจติดตามการดำเนินงานด้านสถานที่น่าอยู่ นำทำงานอย่างต่อเนื่อง

7. ส่งเสริมกิจกรรมด้านการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรทั้งในระดับโรงพยาบาลและภายในหน่วยงาน เพื่อให้สามารถผลักดันด้านพลวัตการเรียนรู้ให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายผลการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพของข้าราชการเฉพาะกลุ่มวิชาชีพ ที่มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ตามกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แยกตามกลุ่มภารกิจ เช่นกลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ กลุ่มภารกิจด้านบริการปฐมภูมิและทุติยภูมิ กลุ่มภารกิจด้านบริการตติยภูมิ กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล

3. ควรศึกษาเพิ่มเติมถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการในโรงพยาบาลใกล้เคียงระดับเขต เพื่อจะได้ทราบข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและมีมุมมองในการประยุกต์ใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรในวงกว้าง

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์. “บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ :

กรณีศึกษาของสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.” ภาคนิพนธ์
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยศาสตร์ โครงการ
บัณฑิตศึกษาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.

แก้วตา ไทรงาม และคณะ. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : โรง
พิมพ์สุภาวดี, 2548.

กระทรวงสาธารณสุข. การบริหารงานสาธารณสุขส่วนภูมิภาคฉบับปรับปรุง. พิมพ์ครั้งที่ 6.กรุงเทพ
: ม.ป.ท., 2542.

เขมวรรณ ผิวละอ. “ความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2.” ภาคนิพนธ์
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2551.

จันทนา วิบุลยสาร. “การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนา
ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพ หาดใหญ่.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2549.

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาณะศิรินันท์. วินัยสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพมหานคร : ชีระป้อมวรรณกรรม, 2545.

ธีรพล เชื้อสุข. “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสถาบันราชานุกูล

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข.” สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยศาสตร์และองค์การ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศาสตร์
พยาบาลมนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549.

ปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน

มัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2445.

ประดัดพิณ ภูชนะกุล. “ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การ

ของโรงพยาบาลระยอง.” งานนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.

- เพ็ญภา ประภาวดี. “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก.” การศึกษาอิสระปริญญา
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2550.
- ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท. การพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์ เรียบเรียง โดย
วีรวุฒิ มาณะศิริรานนท์. กรุงเทพมหานคร : ชรรคมลการพิมพ์, 2549.
- วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ชีระป้อม
วรรณกรรม, 2544.
- “พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.” ราชกิจจานุเบกษา
เล่มที่ 120, ตอนที่ 100 (9 ตุลาคม 2546) : 3-4.
- “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน(ฉบับที่5).” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 119, ตอนที่
99 ก (2 ตุลาคม 2545) : 1-2.
- โรงพยาบาลนครปฐม. “รายงานประจำปี 2551.” เอกสารเผยแพร่, 2551.(อค์สำเนา)
- สมคิด สุขสมัย, “การศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของ
ครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 7.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532.
- สมบัติ แสงพล, “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ : คณะสัตวแพทยศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.
- สมยศ นาวิการ. องค์กร:ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา, 2547.
- สังข์ ใจงาน, “บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการที่ปฏิบัติ
งานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1” รายงานอิสระปริญญาศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ขอนแก่น, 2548.
- สุชาดา เหมพรหมราช, “วัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของ
พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพญาไท 2” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
(จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ)บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551.
- สุพัตรา จันทรเทียน, “การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการ
เรียนรู้ กรณีศึกษา : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีในเขตกรุงเทพมหานครและ
ปริมณฑล.” ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารพยากร
มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543.

เสาวรส บุญนาค, “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

สำนักงาน ก.พ. “หลักสูตรเฉพาะทางสำหรับรองรับการทำงานตามระบบจำแนก ตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ สำหรับผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล” เอกสารประกอบการฝึกอบรม โครงการสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับส่วนราชการ จังหวัดและเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ม.ป.ท.,ม.ป.ป (อัครา) (อัครา)

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข. “ภารกิจและโครงสร้างใหม่ของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อสุขภาพคนไทย.” 2545.

สำลี คิมนารักษ์. “การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลนครปฐม” วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาสาธารณสุขศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545.

อภิญญา แจ่มแจ้ง. “วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยมหิดล, 2551.

ภาษาต่างประเทศ

Lee , Dong-Joo., and Ahn ,Jae-Hyeon. “Reward systems for intra-organizational knowledge Sharing.” European Journal of Operational Research 180, 2 (16 July 2007) : 938-956.

Litwin, G.H., and Stringer Jr. Robert. Motivation and Organizational Climate. Boston : Harward University of Graduate School of BusinessAdministration, 1968.

Marquardt, Michael J. and Reynolds, Angus. The Global Learning organization. USA :Book Press Inc, 1994.

Marquardt, Michael J. Building the learning organization. USA : Second Edition Davies-Black Publishing Inc., 2002.

Steers, Richard M. Organizational effectiveness : A behavioral view. Califonia : Santa Monica, 1977.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่องปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ โรงพยาบาลนครปฐม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม
คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครปฐม โดยศึกษาในกลุ่มประชากรที่เป็นข้าราชการของโรงพยาบาล
2. รายละเอียดของแบบสอบถาม ได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน
 - ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 7 ข้อ
 - ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านการรับรู้บรรยากาศองค์กร จำนวน 34 ข้อ
 - ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 28 ข้อ
 - ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ
3. ขอความกรุณาโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามความคิดเห็นของท่านและตามสภาพความเป็นจริงในหน่วยงานของท่านมากที่สุด
4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อประกอบการศึกษาวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ โดยไม่มีผลต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณที่ท่านกรุณาใช้เวลาในการตอบคำถามครั้งนี้

ฉันทนา บุญชู
นักศึกษาปริญญาโท
หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลที่เป็นจริงของท่านหรือเดิมข้อความลงในช่องว่าง

ข้อที่	ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	SEX
2	อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือนให้นับไปอีก 1 ปี) ☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 30-40 ปี ☐ 41-50 ปี ☐ 51-60 ปี	AGE
3	การศึกษาสูงสุด ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก	EDU
4	สถานภาพสมรส ☐ โสด ☐ แต่งงาน ☐ หม้าย / หย่า / แยกกันอยู่	M STAT
5	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (เงินเดือนและรายได้ที่นอกเหนือจากเงินเดือน) ☐ 5,000 - 15,000 บาท ☐ 15,001-25,00 บาท ☐ 25,001 - 35,000 บาท ☐ 35,001-45,00 บาท ☐ 45,001 บาท ขึ้นไป	INCOME
6	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ☐ ต่ำกว่า 1 ปี ☐ 1-5 ปี ☐ 6-10 ปี ☐ 11-15 ปี ☐ 16-20 ปี ☐ 20 ปีขึ้นไป	TWORK
7	ตำแหน่งงาน ☐ แพทย์/ทันตแพทย์ ☐ พยาบาล ☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....	POSITION

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านการรับรู้บรรยากาศองค์การ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้ และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องตัวเลือกแสดงระดับความคิดเห็นเพียงคำตอบเดียวโดยให้ตรงกับความรู้สึกและความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

เกณฑ์การพิจารณาคะแนน

- 5 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่า เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่า เห็นด้วยบางส่วน
- 2 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่า ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
1.	มิติด้านโครงสร้างการทำงาน โรงพยาบาลของท่านมีการกำหนดนโยบาย และโครงสร้างทางกรบริหารงานไว้อย่างชัดเจน						OC1
2.	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน						OC2
3.	กฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานของท่านเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ให้เ็นไปอย่าง สะดวกและคล่องตัว						OC3
4.	หน่วยงานของท่านได้กำหนดให้บุคลากรทุก คนปฏิบัติงานตามระเบียบราชการอย่าง เคร่งครัด						OC4
5.	ผู้บังคับบัญชาของท่าน มอบหมาย งานและกระจายงานให้กับบุคลากรใน หน่วยงาน อย่างเหมาะสม						OC5

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
6	มิติด้านการตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชาของท่าน เปิดโอกาสให้ บุคลากรในหน่วยงานมีการแสดงความคิด เห็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่						OC6
7	ท่านได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาให้ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบาย						OC7
8	หน่วยงานของท่านมีการจัดประชุมร่วมกัน อย่างสม่ำเสมอ						OC8
9	มิติด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนให้มีการนำ แนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ มา ปรับใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน						OC9
10	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความไว้วางใจ ใน การปฏิบัติงานของบุคลากร						OC10
11	ท่านมีอิสระเพียงพอในการแสดงความคิด เห็นเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในหน่วยงาน ได้						OC11
12	มิติด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้บังคับบัญชาของท่านคัดเลือกและส่ง บุคลากรในหน่วยงานเข้ารับการ ฝึกอบรม พัฒนาอย่าง เหมาะสมและ ทั่วถึง						OC12

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
13	ภายหลังการอบรมผู้บังคับบัญชาของท่านมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ						OC13
14	หน่วยงานของท่านมีการแจ้งข่าวสารการฝึกอบรมพัฒนาให้บุคลากรภายในหน่วยงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง						OC14
15	มิติด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล เมื่อท่านทำงานบกพร่องหรือผิดพลาดท่านจะคว้าโอกาสในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานครั้งต่อไปให้ดีขึ้น						OC15
16	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการขอบคุณหรือ ชมเชยเสมอเมื่อท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง						OC16
17	ผู้บังคับบัญชาของท่านชี้วัดหลักความสามารถและ ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ						OC17
18	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการชี้แจงให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงาน						OC18
19	ท่านได้รับการชี้แจงจากผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงนโยบายหรือวัตถุประสงค์เมื่อได้รับการมอบหมายงาน						OC19

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
20	มิติต้านความอบอุ่นและสนับสนุน เมื่อได้รับการมอบหมายงานที่ยากหรือ มีปัญหาใน การปฏิบัติงาน ท่าน สามารถขอความช่วยเหลือจาก ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานได้						OC20
21	ผู้บังคับบัญชาของท่านมักให้ความ ช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงาน แก่ท่านเสมอ						OC21
22	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีมนุษย สัมพันธ์ที่ดี และเป็นกันเองกับ บุคลากรในหน่วยงาน						OC22
23	หน่วยงานของท่านได้รับการ สนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานอย่าง เพียงพอ						OC23
24	มิติต้านความมั่นคงและความเสี่ยง การจัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ของท่าน เป็นระเบียบเรียบร้อยและ เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ						OC24
25	หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุง ระบบหรือกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริการมีคุณภาพอยู่เสมอ						OC25
26	การปฏิบัติงานของบุคลากรใน หน่วยงานของท่านเป็นไปอย่างถูกต้อง ตามหลักมาตรฐานวิชาชีพหรือตามระเบียบ ทางราชการ						OC26

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
27	หน่วยงานของท่านมีมาตรการที่ใช้ในการ ป้องกันและตรวจสอบความผิดพลาดของ งาน						OC27
28	ท่านจะปรึกษาผู้บังคับบัญชาก่อน ตัดสินใจปฏิบัติงานกรณีที่มีความเสี่ยง ต่อความผิดพลาด						OC28
29	มิติด้านการติดต่อสื่อสาร บุคลากรในหน่วยงานท่านได้รับการแจ้ง ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงชัดเจนและถูกต้อง						OC29
30	ท่านสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับ การปฏิบัติงานได้ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน						OC30
31	บุคลากรในหน่วยงานท่านมีการแสวงหา ความรู้และข้อมูล ข่าวสาร เพื่อช่วยในการ พัฒนาการทำงานอยู่เสมอ						OC31
32	มิติด้านความขัดแย้ง ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นที่ แตกต่างกับความคิดเห็นของ ผู้บังคับบัญชาถึงแม้จะ เป็นความ คิดเห็นที่ขัดแย้งกันก็ ตาม						OC32
33	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายใน หน่วยงานของท่านหรือเกิดภายนอก หน่วยงาน ส่วนใหญ่จะถูกแก้ไข ปัญหาให้ผ่านไปได้อย่างสันติวิธี						OC33
34	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการ ทำงานแบบ ร่วมแรงร่วมใจ และ ประสานงานกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี						OC34

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องตัวเลือกแสดงระดับความคิดเห็นเพียงคำตอบเดียวโดยให้ตรงกับความรู้สึกและตรงตามสภาพความเป็นจริงในการทำงานมากที่สุด

เกณฑ์การพิจารณาคะแนน

- 5 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่า เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่า เห็นด้วยบางส่วน
- 2 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่า ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
1.	ด้านพลวัตรการเรียนรู้ ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ ความสำคัญต่อเรื่องการพัฒนาการ เรียนรู้แก่บุคลากรในหน่วยงาน						LO1
2.	บุคลากรในหน่วยงานได้รับการ ส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาให้ พัฒนา ความรู้ ของตนเอง						LO2
3.	บุคลากรในหน่วยงาน ได้รับการสอน หรือชี้แนะวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง						LO3
4.	บุคลากรในหน่วยงาน สามารถ เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เช่น เรียนรู้ จากปัญหาหรือสถานการณ์ในการ ทำงานเพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ต่อไป						LO4
5.	บุคลากรในหน่วยงาน สามารถคิดและ สามารถปฏิบัติงาน ที่ยุ่งยากหรือ ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ						LO5

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
6.	บุคลากรในหน่วยงานได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้การทำงานเป็นทีม						LO6
7.	ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โรงพยาบาลมีการกำหนดนโยบาย และส่งเสริมในเรื่องการพัฒนา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้อย่าง ชัดเจน						LO7
8.	ท่านและบุคลากรในหน่วยงาน ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่อง การ พัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการ พัฒนาตนเอง และหน่วยงาน						LO8
9.	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถ ยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการ ปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสร้าง โอกาสในการเรียนรู้						LO9
10.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีวิธีการส่งเสริม หรือจูงใจ ให้บุคลากรเกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน						LO10
11.	หน่วยงานของท่านมีรูปแบบหรือ วิธีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เช่น การสอนหน้างาน การหมุนเวียนงาน						LO11
12.	หน่วยงานของท่านมีสายการบังคับ บัญชาตามลำดับชั้น ที่สามารถ สื่อสารข้อมูลแก่บุคลากรใน หน่วยงานอย่างทั่วถึง						LO12

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
13.	ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร ผู้บังคับบัญชาของท่านมุ่งมั่นที่จะ พัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน และให้ โอกาสบุคลากรในการตัดสินใจต่อ การปฏิบัติงานและการเรียนรู้						LO13
14.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการเรียนรู้ และร่วมกัน แก้ปัญหา ร่วมกับ บุคลากรในหน่วยงาน						LO14
15.	ผู้บังคับบัญชาของท่าน ทำหน้าที่เป็น พี่เลี้ยง เป็นผู้ฝึกสอน บุคลากรใน หน่วยงาน ให้เกิดการเรียนรู้						LO15
16.	ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริม ให้ บุคลากรในหน่วยงานพัฒนาการ เรียนรู้ด้วยตนเองและสามารถนำ ความรู้ มาพัฒนาหน่วยงาน						LO16
17.	หน่วยงานของท่านมีการนำ ข้อเสนอแนะของผู้มารับบริการเพื่อ ใช้ในการพัฒนาและปรับปรุง คุณภาพงานบริการให้ดีขึ้น						LO17
18.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับ บุคลากรของหน่วยงานหรือ สถาบันการศึกษาอื่นๆ						LO18
19.	ด้านการจัดการความรู้ ท่านได้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ข้อมูล ข่าวสารใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อช่วยในการ พัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น						LO19

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
20.	หน่วยงานของท่านมีระบบการจัดเก็บข้อมูลความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถสืบค้นและใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก						LO20
21.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับโอกาสและการสนับสนุนให้เพิ่มพูนความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานครอบคลุมตามภาระหน้าที่ อย่างต่อเนื่อง						LO21
22.	ผู้บังคับบัญชาของท่าน กระตุ้น ส่งเสริม ให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีการคิดค้นงานวิจัย /นวัตกรรม /โครงการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงานหรือโรงพยาบาล						LO22
23.	หน่วยงานของท่านมีการทำงานร่วมกันแบบสหสาขาวิชาชีพ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน						LO23
24.	ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนรู้						LO24
25.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนใหญ่สามารถสืบค้นข้อมูลข่าวสารด้านวิชาการได้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบ INTERNET เป็นต้น						LO25

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
26.	โรงพยาบาลสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อย่างเพียงพอเช่น ห้องประชุม หนังสือในห้องสมุด สื่อการเรียนรู้ ทางอิเล็กทรอนิกส์ สื่อวีดิทัศน์ และ โสตทัศนูปกรณ์เพื่อการเรียนรู้						LO26
27.	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้ ท่านสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ดี ยิ่งขึ้น						LO27
28.	ท่าน สามารถใช้ประโยชน์จากระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน						LO28

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง โปรดเขียนปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงบรรยากาศการทำงาน
และการพัฒนาการเรียนรู้ในโรงพยาบาลนครปฐมตามความคิดเห็นของท่าน

การพัฒนาการเรียนรู้ในโรงพยาบาล

สื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้

การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

ด้านอื่นๆ

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย



ที่ ศธ 0520.107 / ๒๐31

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจันทน์ กรุงเทพมหานคร 10170

17 กันยายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายแพทย์ สุนัย จันทร์ฉาย

ด้วย นางฉันทนา บุญชู นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลนครปฐม” มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดอนุเคราะห์ตามที่เรียนมาข้างต้นนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ คณิต เขียววิชัย)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจันทน์

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 - 2880 - 9943



ที่ ศธ 0520.107 / 6120

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี คลังชัน กรุงเทพฯ 10170

23 กันยายน 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลราชบุรี

ด้วย นางฉันทนา บุญชู นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลนครปฐม” มีความประสงค์ขอทดลองเครื่องมือวิจัย กับข้าราชการของโรงพยาบาลราชบุรีในสายวิชาชีพต่างๆ ได้แก่ แพทย์ พยาบาล เภสัชกร และอื่นๆ จำนวน 30 ชุด เพื่อทดสอบความเที่ยงของแบบสอบถามประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้ทดลองเครื่องมือวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดอนุเคราะห์ตามที่เรียนมาข้างต้นนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ คณิต เขียววิชัย)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย คลังชัน

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 - 2880 - 9943



ที่ ศธ 0520.107 / ๒๒๙

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

22 ถนนบรมราชชนนี คลังชั้น กรุงเทพฯ 10170

27 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลนครปฐม

ด้วย นางฉันทนา บุญชู นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลนครปฐม” นักศึกษามีความประสงค์ขอข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการนี้นักศึกษาขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐม จำนวน 300 ชุด จึงขอความอนุเคราะห์ จากท่าน โปรดอนุญาตให้ข้อมูลแก่นักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดอนุเคราะห์ตามที่เรียนมาข้างต้นนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย คลังชั้น

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 - 2880 - 9943

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางฉันทนา บุญชู
ที่อยู่	33/41 หมู่ 9 ตำบลไร่จิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม
ที่ทำงาน	โรงพยาบาลนครปฐม ถนนเทศบาล ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม โทรศัพท์ (034) 242337
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2530	สำเร็จการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (สาขาการพยาบาลและผดุงครรภ์) จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จังหวัดสงขลา
พ.ศ.2550	ศึกษาต่อระดับปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2530-2532	พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ จังหวัดสงขลา
พ.ศ.2533-2534	พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลนครปฐม จังหวัดนครปฐม
พ.ศ.2535-ปัจจุบัน	นักวิชาการสาธารณสุข หัวหน้างานผลิตและพัฒนาบุคลากร กลุ่มพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลนครปฐม
ผลงาน	
พ.ศ.2554	ได้รับรางวัลผลงานวิจัย สร้างสรรค์ ดีเด่น การประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ศิลปากร ระดับชาติ / นานาชาติ ครั้งที่ 1