

รายงานผลการวิจัย

เรื่อง

ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน

**The Potential in Building the Learning Organization
for Public and Private University**

โดย

ดร. จีระพร เรืองจิระชูพร



658.4038
จ566ศ

65B0176372

Title: ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ยรรู
หอสมุดและศูนย์สนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

รายงานการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2548

ISBN 974-9745-79-5

ชื่อเรื่อง : ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาคีรัฐและ
ภาคเอกชน

ผู้วิจัย : จีระพร เรืองจิระชูพร

สถาบัน : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปีที่พิมพ์ : 2548

สถานที่พิมพ์ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

แหล่งที่เก็บรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

จำนวนหน้างานวิจัย : 92 หน้า

: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ลิขสิทธิ์ : สงวนลิขสิทธิ์

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้; วัฒนธรรมองค์กร

บทคัดย่อ

การศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาคีรัฐและภาคเอกชน มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีจุดมุ่งหมายในการประเมินภาพรวมของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาคีรัฐและภาคเอกชน และศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงศึกษาผลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการปฏิบัติงานในรูปของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ได้ใช้แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร และการมุ่งใจในการทำงาน

จากการเก็บข้อมูลในคณะต่างๆของมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 24 สถาบัน ผลการวิเคราะห์พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และคณะที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ จะมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมากกว่าคณะที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบปกป้อง (ปกป้องเชิงรับและปกป้องเชิงรุก) และเมื่อวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนเปรียบเทียบกันแล้ว พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยทั้งภาครัฐและเอกชนมีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง และต่างก็มีสัดส่วนของคณะที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์อยู่เป็นจำนวนน้อย เฉลี่ยรวมประมาณ 21%ของคณะทั้งหมดที่ศึกษา

ผลการวิจัยที่พบแสดงให้เห็นว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในสถาบันการศึกษา เพราะไม่เพียงแต่จะสะท้อนถึงศักยภาพในการเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้เกี่ยวข้องในการให้ความรู้แล้ว ยังเป็นส่วนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ด้วย และในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ วัฒนธรรมองค์กร หากองค์กรมีวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ ก็มีส่วนผลักดันให้การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มากขึ้น แต่ที่น่าเสียดายที่วัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่มีลักษณะแบบไม่สร้างสรรค์ จึงควรที่ผู้บริหารองค์กรจะให้ความสำคัญในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของตนให้อื้อต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีต่อไป



0176372
29.12.61.2548
...
...

Title : The Potential in Building the Learning Organization for Public and Private Universities

Researcher : Chraporn Runagcherachuporn

Institution : Dhurakijpundit University

Year of Publication : 2005

Publisher : Dhurakijpundit University

Sources : Dhurakijpundit University

No. of page : 92

Keyword : learning organization; organizational culture Copy right : All right reserved

Abstract

This study is a survey research aims to assess the overall abilities of the public and private universities to build the learning organization, and the effects of their organizational cultures on these abilities, including the effects of learning organization on job performance as measured in terms of job satisfaction. Therefore, the conceptual framework in this study involves the underlying concepts of learning organization, organizational culture, and job satisfaction.

The data analysis of 24 public and private universities in Bangkok reveals that the learning organization has a positive relationship with the job satisfaction. Also, the faculties with more constructive cultures have better learning organizational attributes: henceforth create better job satisfaction than the faculties with defensive (passive and aggressive/defensive) cultures. The comparison of the learning organization attributes between public and private universities found no significant difference, both institutions have only minor portion of the faculties (21%) with constructive cultures.

These findings indicate that learning organization is essential for the academic institutes, because it does not only enhance the abilities of the knowledge providers in developing their own capacities to learn, but also influences their job satisfaction. The findings also conclude that organizational culture is one of the key factors in building the learning organization, since the faculties with more constructive cultures can have better learning organization. However, most of the faculties do not possess constructive cultures. The university executives should, therefore, pay more attention in adjusting their organizational cultures consistently to become learning organization.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุน ข้อเสนอแนะ และความช่วยเหลือจากหลายท่านและหลายหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตที่ได้สนับสนุนทุนส่งเสริมการวิจัยของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต โดยฝ่ายวิจัยและพัฒนา ซึ่งมีรองศาสตราจารย์ ดร. สรชัย พิศาลบุตร เป็นรองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา และได้รับการเสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ฉวีรัตน์ วรเทพพิพิงษ์ ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาตรี รวมทั้งได้รับการอำนวยความสะดวกในการทำงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งมี ดร.พีรพันธุ์ นาคสุข เป็นคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของคณะในมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่อำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือในการแจกแบบสอบถามและตอบแบบสอบถาม ตลอดจนได้เสียสละเวลาให้สัมภาษณ์และให้ข้อคิดเห็นซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการวิจัย รวมทั้งสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยที่ได้ประสานงานให้ความร่วมมือในการกระจายแบบสอบถาม

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่น้อง และเพื่อนๆที่เป็นกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ และให้ความคิดเห็นในการทำงานเสมอมา

ดร.จิระพร เรืองจิระชูพร

มกราคม 2548

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 สมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.5 นิยามศัพท์	4
1.6 ระเบียบวิธีการวิจัย	5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.8 ลำดับในกรนำเสนอ	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	7
2.1.1 ความหมายและลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	7
2.1.2 ปัจจัยผลักดันให้องค์การต้องพัฒนาไปสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	8
2.1.3 แนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	10
2.1.4 การวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ	18
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	20
2.2.1 ความหมายและรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ	21
2.2.2 ผลของวัฒนธรรมองค์การกับการพัฒนา	29
2.2.3 การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ	30
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน	34

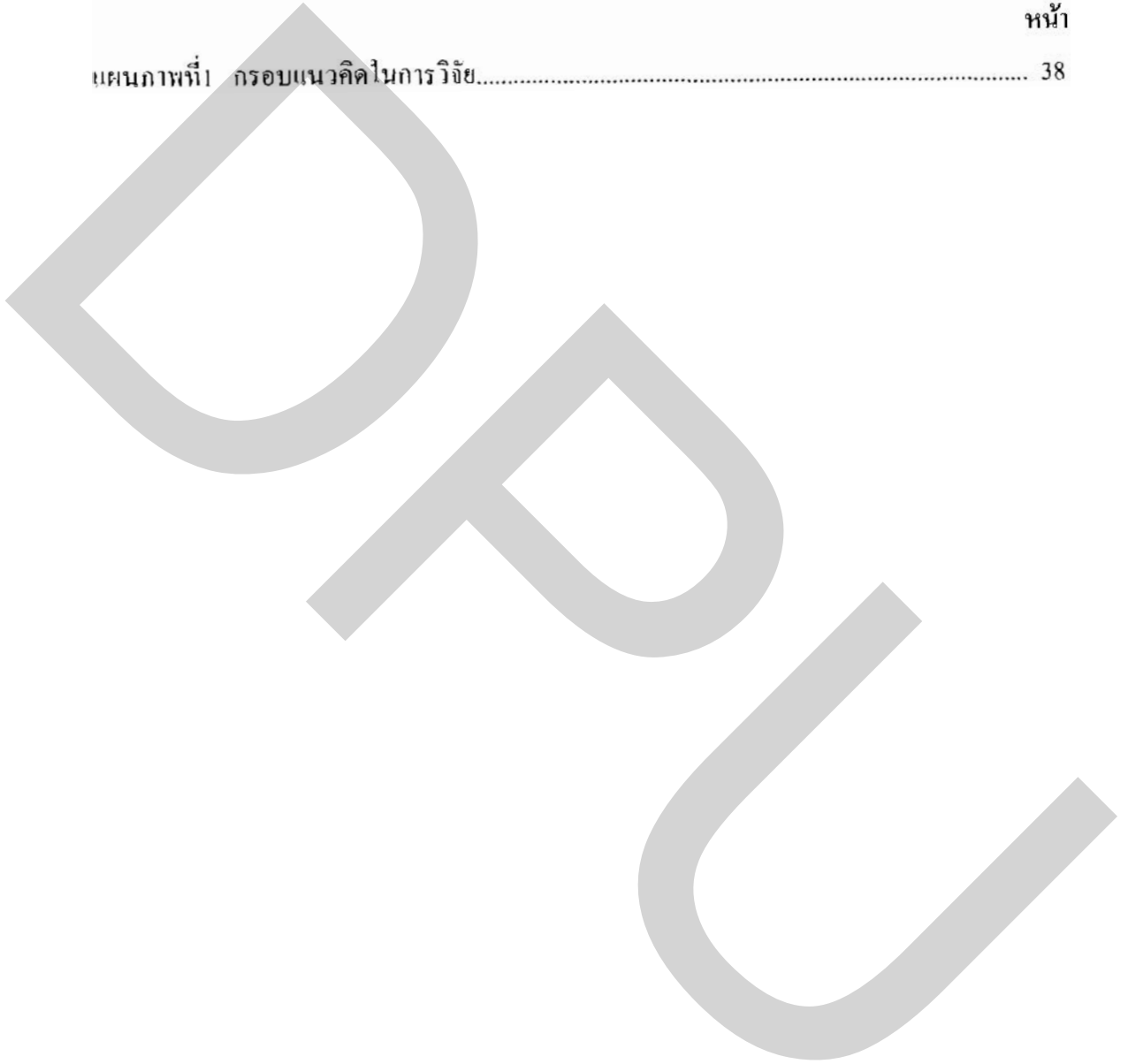
2.3.1 ความหมายของความพึงพอใจในงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความพึงพอใจในงาน	34
2.3.2 ความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงาน	36
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	37
2.5 สรุปท้ายบท	38
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	39
3.1 รูปแบบการวิจัย	39
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	39
3.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและการสร้างมาตรวัด	40
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	43
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	43
3.6 การทดสอบความถูกต้องของมาตรวัดตัวแปร	46
3.7 สรุปท้ายบท	46
บทที่ 4 ผลการวิจัย	48
4.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	48
4.2 การทดสอบสมมติฐาน	50
4.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก	56
4.4 สรุปท้ายบท	57
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	59
5.1 สรุปผลการวิจัย	59
5.2 อภิปรายผล	60
5.3 ข้อเสนอแนะ	65
บรรณานุกรม	66
ภาคผนวก	71
ประวัติผู้เขียน	84

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 การสร้างมาตรวัดตัวแปร	44
ตารางที่ 2 การทดสอบความเชื่อมั่นของมาตรวัดตัวแปร	46
ตารางที่ 3 จำแนกลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	48
ตารางที่ 4 ลักษณะทั่วไปของคณะที่ศึกษา	49
ตารางที่ 5 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร กับ สักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กร	51
ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กร ในแต่ละลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	51
ตารางที่ 7 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร กับ ความพึงพอใจในการทำงาน	53
ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงาน ในแต่ละลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	53
ตารางที่ 9 สังกัดของสถาบัน (ภาครัฐ/ภาคเอกชน) กับ ศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กร	54
ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	55
ตารางที่ 11 มหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน และ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	55
ตารางที่ 12 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน ..	56

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	38



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารยุคปัจจุบันผู้บริหารต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายเพื่อการอยู่รอดขององค์การอยู่ตลอดเวลา หากองค์การไม่สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้แล้ว องค์การก็ต้องเลิกการดำเนินการไป มีลักษณะเช่นเดียวกับกฎการวิวัฒนาการของสิ่งมีชีวิตที่ว่า สิ่งมีชีวิตที่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้เท่านั้นจึงจะอยู่รอดในโลกได้ ส่วนที่ปรับตัวไม่ได้เช่น ไดโนเสาร์ก็จะสูญพันธุ์ไปในที่สุด องค์การปัจจุบันพยายามพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเองเพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง องค์การสายพันธุ์ใหม่ต้องเรียนรู้ได้เร็ว เพราะความรู้เป็นตัวเสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนาและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์การต่างๆจึงสมควรปรับตัวเองเข้าสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเร็วที่สุดเท่าที่จะสามารถกระทำได้

ปัจจัยที่ผลักดันให้องค์การต่างๆต้องปรับตัวเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น เกิดจากสิ่งท้าทายที่สำคัญซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ สิ่งท้าทายจากสิ่งแวดล้อมด้าน เศรษฐกิจ สังคม และวิทยาการเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านการทำงาน การเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของพนักงาน (Marquardt, 1996:3)

เมื่อพิจารณาลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นนักวิชาการหลายท่านได้ให้มุมมองเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย อาทิ Peter Senge (1990: 3) ที่รู้จักกันแพร่หลายในฐานะผู้จุดประกายให้เกิดความสนใจด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ให้คำจำกัดความขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่สมาชิกมีการขยายความสามารถของตนอย่าง ต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการ ด้วยการขยายแนวคิดใหม่ๆ สร้างความหวังร่วมกัน และเรียนที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สำหรับ Garvin (1993) มองว่า เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ ได้มา และถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการเรียนรู้และความเข้าใจในสิ่งใหม่ๆ และ Marsick & Watkins ให้ความเห็นว่าคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้คือการเพิ่มความสามารถขององค์การในการเปลี่ยนแปลง หรือแปลงสภาพ (Chan, 2001: 28) และในการที่องค์การสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องได้นั้น Luis Ma. R. Calingo (2001: 13) สรุปว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความ

เปิดเผย การสร้างสรรค์ และเป็นองค์การที่มีความสามารถในตัว ส่วน Argyris and Schon มองการเรียนรู้ขององค์กรเป็นการตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องขององค์กร (Korth, 2000)

จะเห็นได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลอย่างยั่งยืน

การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมุ่งเน้นที่ระบบ หลักการ และลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของระบบที่เชื่อมต่อกันของการเรียนรู้ขององค์กร โดยที่แต่ละส่วนมีการประสานไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบด้วยส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 5 ส่วน ได้แก่ 1) การเรียนรู้ (learning) เป็นแกนกลางแทรกซึมเข้าไปใน 4 ส่วนที่เหลือ 2) องค์การ (organization) 3) บุคคล (people) 4) ความรู้ (knowledge) และ 5) เทคโนโลยี (technology) **in** ส่วนย่อยใดขาดไป ก็จะทำให้ส่วนอื่น ๆ มีประสิทธิผลลดลง (Marquardt, 1996: 20)

นักวิชาการได้ให้ความสำคัญในการวัดประเมินเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากในการจัดการองค์การนั้น ผู้บริหารทราบดีว่าหากเราไม่สามารถวัดประเมินได้ก็ไม่สามารถจัดการได้ และเป็นความจริงที่ว่าหากองค์กรวัดประเมินในสิ่งใดก็จะได้รับการตอบสนองในสิ่งนั้น ตัวอย่างเช่น หากองค์กรมีระบบการวัดประเมินที่เน้นการวัดประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ก็จะได้รับผลการตอบสนองในการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้ลูกค้า (Appelbaum and Reichart, 1997 & 1998) เป็นต้น ดังนั้นหากต้องการให้องค์การมีการพัฒนาด้านการเรียนรู้ ก็ควรมีการวัดประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านการเรียนรู้ขององค์กรด้วย โดยประเมินว่ามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับใด

วิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) มีจุดมุ่งหมายให้เกิด การพัฒนาที่ยั่งยืน และความอยู่ดีมีสุขของคนไทย โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมุ่งพัฒนาสู่สังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ ใน 3 ด้านคือ สังคมคุณ **niv** สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และสังคมสามานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน (**ชาวิวัฒน์**, 2545)

ในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้นี้ สถาบันอุดมศึกษาเป็นตัวจักรสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อการพัฒนาของประเทศ รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศทั่วโลก ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาต่างๆต้องมีการพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดี เพื่อถ่ายทอดความรู้ และความคิด ต่ไปยังทรัพยากรบุคคลของประเทศ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาต่อไป กรอบทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ได้กำหนดแนวทางหลักสำหรับเป้าหมายในยุทธศาสตร์การพัฒนาอุดมศึกษาที่สอดคล้องกันไว้ 4 ประการ ได้แก่ I. การ

เตรียมสร้างขีดความสามารถของสถานบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพระดับสากลที่สามารถพึ่งพาตนเอง
ได้จากรากฐานของภูมิปัญญาไทย 2. การเตรียมสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการที่ยั่งยืนให้กับระบบ
อุดมศึกษา 3. การปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อการยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพ
และ 4. การเตรียมสร้างศักยภาพการศึกษาให้เกิดความมั่นคงแก่ชุมชนและท้องถิ่น (วิทยากร, 2546)

ประเทศไทยได้มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ทั้งใน
ระยะกลางและระยะยาว (บุญเสริม และคณะ, 2546) ผลของการลงทุนตามงบประมาณในการศึกษ
นั้นอาจมีการวัดประเมิผลได้ในหลายรูปแบบ ซึ่งการวัดประเมิผลการดำเนินงานปัจจุบันได้มี
การวัดประเมิผลที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวตามแนวคิดการวัดแบบสมดุลย์ (balanced
scorecard) จะไม่ได้สนใจวัดแต่เพียงผลงงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งเป็นเพียงการ
วัดประเมิผลความสำเร็จในระยะสั้นเท่านั้น แต่จะมีการวัดประเมิผลด้านอื่นๆที่สะท้อนถึงความ
สามารถในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ได้แก่ การวัดความมีประสิทธิภาพของ
ขบวนการดำเนินงาน การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ และการวัดการเรียนรู้และการพัฒนา
ขององค์กรด้วย ซึ่งการวัดในมิติการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรนี้ จะสะท้อนถึงศักยภาพใน
การพัฒนาและการปรับตัวขององค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันและการดำเนินให้ประสย
ความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Kaplan and Norton, 1996) ดังนั้นการวัดประเมิระดับศักยภาพในการ
พัฒนาองค์กรผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา จะทำให้ได้ข้อมูลส่วนหนึ่ง
เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และวางแผนในการพัฒนาการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของประเทศ
ต่อไป

การศึกษาคครั้งนี้ เป็นการศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถาบันอุดมศึกษาที่เป็นมหาวิทยาลัยในภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งมหาวิทยาลัยในภาครัฐและภาค
ชนับเป็นหน่วยงานสำคัญที่มีอิทธิพลต่อระบบการศึกษาของประเทศ การพัฒนาการเรียนรู้ของ
มหาวิทยาลัยต่างๆ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะส่งผลให้การศึกษานในระดับอื่นๆที่เกี่ยวข้องกัน
การพัฒนาองค์กรต่อเนื่องกันไป ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้จะประโยชน์ในการพัฒนาการ
ศึกษาของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อประเมินระดับศักยภาพในการพัฒนาองค์กรผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน
มหาวิทยาลัยภาครัฐเปรียบเทียบกับภาคเอกชน

2. เพื่อประเมินลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาคเอกชนและภาครัฐ
3. เพื่อแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์กรต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

1.3 สมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า

สมมุติฐานในการศึกษามี 4 ประการ ได้แก่

1. หน่วยงานที่มีวัฒนธรรมองค์กรต่างกันมีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานนั้นต่างกัน
2. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สูงขึ้นจะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น
3. หน่วยงานที่มีวัฒนธรรมองค์กรต่างกันจะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน
4. ระดับศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กรในมหาวิทยาลัยภาครัฐมีสูงกว่ามหาวิทยาลัยภาคเอกชน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยภาครัฐ และมหาวิทยาลัยภาคเอกชน เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร
2. การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะศึกษาเฉพาะปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
3. ศักยภาพในการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยจะศึกษาเฉพาะ ในมิติของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.5 นิยามศัพท์

ในการศึกษา ได้นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยไว้ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการขยายขีดความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน ได้แก่ หน้าที่ศึกษา ในลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบใดแบบหนึ่งใน 3 รูปแบบ ได้แก่ แบบสร้างสรรค์ แบบปกป้องเชิงรับ และแบบปกป้องเชิงรุก
3. ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทักษะคติเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานต่อการทำงานที่

1.6 ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ในส่วนข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) ข้อมูลหลักจะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) ซึ่งได้จากแบบสอบถาม ในกลุ่มตัวอย่างอาจารย์และพนักงาน ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและมหาวิทยาลัยภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 24 สถาบัน (ตามรายละเอียดในภาคผนวกที่ 1) โดยเลือกตัวอย่างจากคณะที่เปิดสอนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัย และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้โปรแกรม SPSS version 10.0 for Windows (Coakes and Steed, 2001) ใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) และเชิงอนุมาน (inferential statistics) ได้แก่ One-way ANOVA และ Simple Regression Analysis เป็นต้น นอกจากนี้จะมีการใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพิ่มเติมกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนประกอบการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัยนั้น หน่วยในการวิเคราะห์ (unit of analysis) มี 2 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล และระดับองค์กร ค่าตัวแปรต่างระดับองค์กรมาจากค่าเฉลี่ยของตัวแปรระดับบุคคลจากกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาจากแต่ละองค์กร

ส่วนข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่มีการทบทวนวรรณกรรม และสร้างกรอบแนวคิด เพื่อกำหนดตัวแปรต่างๆ ในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบขีดความสามารถในการพัฒนาตนเองของมหาวิทยาลัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร
2. ทราบปัจจัยด้านต่างๆ ที่ควรต้องปรับปรุงเพื่อการพัฒนาตนเองด้านการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและนักศึกษา
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาสามารถใช้ข้อมูลจากการวิจัย ประกอบการศึกษา เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

1.8 ลำดับในการนำเสนอ

ในบทแรกจะอธิบายภาพรวมของงานวิจัย โดยกล่าวถึงที่มาและความสำคัญของการทำหัวข้อวิจัยนี้ รวมทั้งให้ทราบเบื้องต้นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขอบเขต และระเบียบวิธีวิจัย ในบทที่ 2 ต่อมา จะเป็นการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆในกรอบแนวคิดในการวิจัย ส่วนในบทที่ 3 จะอธิบายขั้นตอนต่างๆในระเบียบวิธีวิจัยจนได้ข้อมูลมา เพื่อการวิเคราะห์ และในบทที่ 4 เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งได้อภิปราย สรุปข้อมูลห้พบ พร้อมข้อเสนอแนะในบทสุดท้าย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์ของบทนี้ จะเป็นการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย สร้างมาตรวัดตัวแปรที่เกี่ยวข้อง และนำมาเป็นเหตุผลสนับสนุนผลการ วิเคราะห์ต่อไป ซึ่งแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ได้รวบรวมไว้ ดังนี้

2.1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดหลักในการสร้างกรอบในการวิจัยครั้งนี้ และประเด็นที่จะกล่าวถึงเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในการบทนี้ประกอบด้วย 4 ประเด็นย่อยได้แก่ ความหมายและลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยผลักดันให้องค์การต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาองค์การ ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การวัดประเมินความสามารถในการเรียนรู้

2.1.1 ความหมายและลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การปัจจุบันพยายามพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเองเพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง องค์การสายพันธุ์ใหม่ต้องเรียนรู้ได้เร็ว เพราะความรู้เป็นตัวเสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนาและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนต่างหันมาปรับการดำเนินงานของตนโดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การบริการที่ดีขึ้น การเพิ่มผลผลิต และประสิทธิผลของงานสูงขึ้น (Brown and Brudney, 2003) และในองค์กรธุรกิจ การเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่งถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Senge, 1991) ดังนั้นองค์กรต่างๆจึงสมควรต้องปรับตัวเองเข้าสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเร็วที่สุดเท่าที่จะสามารถกระทำได้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้มุมมองเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย อาทิ Peter Senge (1990: 3) ที่รู้จักกันแพร่หลายในฐานะผู้จุดประกายให้เกิดความสนใจด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ให้คำจำกัดความขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่สมาชิกมีการขยายความสามารถของคนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการด้วยการขยายแนวคิดใหม่ๆ สร้างความคาดหวังร่วมกัน และเรียนที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สำหรับ Gamin (1993) มองว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การได้มา การถ่าย

ทอดความรู้ และสมาชิกมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการเรียนรู้และความเข้าใจในสิ่งใหม่ๆ ส่วน Marsick & Watkins ได้ให้ความเห็นว่าลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ การเพิ่มความสามารถขององค์การในการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูป (Chan, 2001: 28) ส่วน Argyris and Schon เชื่อว่าการเรียนรู้ขององค์การเกิดจากองค์ประกอบที่ตัวพนักงาน และมองการเรียนรู้ขององค์การเป็นการตรวจหาและแก้ไขข้อบกพร่องขององค์การ (Korth, 2000)

แม้ว่านักวิชาการจะให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย แต่ส่วนที่เห็นเหมือนกันคือ ส่วนที่เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การอย่างต่อเนื่อง และในการที่องค์การสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องได้นั้น Luis Ma. K. Calingo (2001: 13) สรุปว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความเปิดเผย การสร้างสรรค์ และเป็นองค์การที่มีความสามารถในตัว

2.1.2 ปัจจัยผลักดันให้องค์การต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในยุคศตวรรษที่ 21 นี้ ปัจจัยที่ผลักดันให้องค์การต่างๆต้องปรับตัวเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มาจากสิ่งท้าทายที่สำคัญซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาการเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความคาดหวังของลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความคาดหวังด้านพนักงาน (Marquardt, 1996:3)

สำหรับปัจจัยจากสิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม และวิทยาการเทคโนโลยีนั้น จะเห็นได้ว่าในกระแสโลกาภิวัตน์ มีการติดต่อธุรกิจระหว่างกันอย่างกว้างขวางมากขึ้นทั่วโลก และทำให้โลกดูเล็กลง ซึ่งลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นจากการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย การมีนโยบายการค้าเสรี ระบบเงินสกุลเดียวของยุโรป การค้าอิเล็กทรอนิกส์ การลดลงของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขนส่ง ข้อมูลข่าวสาร และการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้สังคมความเป็นอยู่ของประชาชนทั่วไปมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้ชีวิต ส่งผลกระทบต่อมุมมองเกี่ยวกับงาน การจับจ่ายใช้สอย การพักผ่อน และการเข้าถึงสังคม ประชาชนต้องการการอยู่ดีกินดี มีการศึกษา แนวโน้มประชาชนในประเทศต่างๆมีการระวังเกี่ยวกับสุขภาพมากขึ้น โดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องอาหารและเครื่องดื่มที่มีส่วนผสมจากสารสังเคราะห์ก็เปลี่ยนมาใช้ส่วนผสมสารจากธรรมชาติ หลีกเลี่ยงเกี่ยวกับการใช้สารปลอมปนในอาหาร การระบาดของเชื้อโรคหวัด การใช้ผลิตภัณฑ์จากพืชตัดต่อพันธุกรรม การโคลนนิ่งสัตว์ เป็นต้น ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ประเทศต่างๆมีความตระหนักเรื่องสิ่งแวดล้อมกันมากขึ้น รัฐบาลมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ออกมาหลายฉบับ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน

ต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นองค์กรต้องเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ และปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆเหล่านี้ เพื่อที่จะสามารถยืนหยัดอยู่ได้ต่อไป

การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการทำงาน รูปแบบการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไป เช่น ข้อมูลข่าวสารทางเทคโนโลยี ทำให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันรวดเร็วขึ้น องค์กรใช้ข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจและดำเนินงานมากขึ้น รูปแบบโครงสร้างการดำเนินการขององค์กรก็เปลี่ยนไปในลักษณะที่ทำให้การบริหารมีความคล่องตัว ยืดหยุ่นขึ้น สายการบังคับบัญชาสั้นลง มีลักษณะการกระจายอำนาจมากขึ้น โครงสร้างแบนและเล็กลง มีความหลากหลายของแรงงาน การจ้างงานของหลายๆองค์กรมีแนวโน้มจะใช้วิธีจ้างหน่วยงานภายนอกให้รับผิดชอบงานบางอย่างไป (outsourcing) มากขึ้น พนักงานในหน่วยงานต้องมีความรอบรู้และความชำนาญในหลายด้าน และสถานที่ทำงานไม่จำเป็นต้องอยู่เฉพาะภายในหน่วยงาน การจัดการในองค์กรจะมุ่งเน้นที่การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (total quality management: TQM) เพื่อสร้างและรักษาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้มาตรฐาน ดังนั้นองค์กรต่างๆจึงพยายามพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการของตน เพื่อแข่งขันกันสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการหรือลูกค้า

ในการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จคือการที่องค์กรต้องมีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ไม่ได้พอใจเพียงเท่าที่เป็นอยู่ มีการตรวจหาและแก้ไขข้อบกพร่องขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และ Terziovski et. al. (2000) สรุปไว้ว่าการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเป็นส่วนทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของลูกค้า/ผู้ให้บริการ ในปัจจุบันลูกค้ามีความคาดหวังในผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพดีขึ้น เนื่องจากลูกค้ามีตัวเลือกมากขึ้น และผู้ให้บริการต่างๆพยายามแข่งขันกันนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่คุณภาพดีกว่าเพื่อเป็นตัวเลือกให้กับลูกค้า สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังในสินค้าและบริการนั้น ลูกค้ามักจะพิจารณาในองค์ประกอบด้านราคาซึ่งเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายของลูกค้า และด้านคุณภาพนั้นลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีข้อบกพร่อง มีคุณภาพเหนือความคาดหมาย รวมทั้งต้องการได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่รวดเร็วตรงเวลา การบริการที่สุภาพเต็มใจ ตรงกับความต้องการเฉพาะของลูกค้า องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพตนเองให้ทันต่อการตอบสนองความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า/ผู้ให้บริการ

การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความคาดหวังด้านพนักงาน เป็นสิ่งที่เปลี่ยนไปอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของทักษะในงาน บทบาทในงาน และความคาดหวังในงาน

- **ด้านทักษะในงานปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไป** เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมจากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคแห่งความรู้ ทักษะที่ต้องการก็เปลี่ยนจากการใช้ฝีมือแรงงานมาเป็นการใช้ปัญญาความคิด พนักงานต้องรู้จักวิธีแก้ปัญหาในการทำงานและกล้าเผชิญกับความเสี่ยง ความผันแปร มุ่งเน้นการทำงานที่มีการประสานกันกับผู้อื่น แทนที่จะยึดติดกับการใช้ความจำและทำงานซ้ำๆ และหลีกเลี่ยงกับความเสี่ยง พนักงานแต่ละคนต้องเข้าใจบทบาทของตนว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบในองค์กร

- **ด้านบทบาทในงาน** พนักงานปัจจุบันต้องมีความรู้ พนักงานที่มีความรู้จะพบว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนอกจากจะเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นที่ทำให้ได้งานแล้วยังเป็นส่วนสำคัญในการทำงานต่อไปด้วย ในอนาคตองค์กรจะต้องการพนักงานที่มีการพัฒนาความรู้จำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพราะในบรรดาทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินการขององค์กรแบบเดิมๆ ได้แก่ เงินทุน แรงงาน วัตถุดิบ เครื่องจักร และที่ดินนั้น ความรู้ นับเป็นทรัพยากรที่มีความหมายที่สุด ดังนั้นในเศรษฐกิจฐานความรู้ พนักงานที่มีความรู้จะเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร และต่างจากทรัพย์สินอื่นที่จะเสื่อมค่าลงเมื่อใช้ไป แต่ทักษะและความรู้ของพนักงานจะยิ่งเพิ่มค่าขึ้นเมื่อได้ใช้และฝึกฝน

- **ด้านความคาดหวังในงาน** พนักงานที่มีความรู้ มีความคาดหวังที่จะได้รับอิสระ ความรับผิดชอบ ความนับถือ ความก้าวหน้า ดังนั้นองค์กรต้องจัดโครงสร้างที่เอื้อกับพนักงานที่มีความรู้ได้สามารถใช้ความรู้ และแลกเปลี่ยนขยายความรู้กับพนักงานที่มีความรู้อื่นๆ ซึ่งจะเกิดผลดีสะท้อนกลับให้องค์กร และองค์กรที่สมาชิกมีการขยายความสามารถของคนอย่างต่อเนื่องนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.3 แนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการองค์กรสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมุ่งเน้นที่ระบบ หลักการ และลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของระบบที่เชื่อมต่อกันของการเรียนรู้ขององค์กร โดยที่แต่ละส่วนมีการประสานไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบด้วยส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 5 ส่วน ได้แก่ 1) การเรียนรู้ (learning) เป็นแกนกลางแทรกซึมเข้าไปใน 4 ส่วนที่เหลือ ได้แก่ 2) องค์กร (organization) 3) บุคคล (people) 4) ความรู้ (knowledge) และ 5) เทคโนโลยี (technology) หากส่วนย่อยใดขาดไป ก็จะทำให้ส่วนอื่นๆ มีประสิทธิผลลดลง (Marquardt, 1996: 20)

1) การเรียนรู้ (learning) ในส่วนของการเรียนรู้ที่เป็นแกนกลางนั้น จะพิจารณาเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ระดับการเรียนรู้ขององค์กร 2) ประเภทของการเรียนรู้ 3) ชั้นของการเรียนรู้ และ 4) วินัยในการเรียนรู้

1.1) ระดับการเรียนรู้ (levels of learning) การเรียนรู้ในองค์การเกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์การ ในองค์การแห่งการศึกษานั้นจะสร้างบรรยากาศที่เอื้อและกระตุ้นให้ทั้งสามระดับในองค์การเกิดการเรียนรู้

- การเรียนรู้ในระดับบุคคล เป็นสิ่งสำคัญในองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบุคคล ประกอบขึ้นเป็นกลุ่มและองค์การ ดังเช่น Peter Senge (1990: 139) กล่าวไว้ว่า องค์การสามารถเรียนรู้ได้ก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์การมีการเรียนรู้ แม้ว่าการเรียนรู้ของบุคคลจะไม่ได้เป็นการรับรองได้ว่า จะเกิดการเรียนรู้ขององค์การ แต่หากไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลแล้วการเรียนรู้ขององค์การก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ สิ่งจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลคือต้องมีค่านิยมและมีความสามารถที่จะเรียน บุคคลสามารถเรียนรู้ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน งานประจำ งานพิเศษ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นบุคคลต้องมีทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่ดีต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีพื้นฐานด้านเทคโนโลยีในการทำงาน และมีการสังเกตการณ์ (Marquardt, 1996: 32-35)

- การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ทีม มีความสำคัญมากขึ้นในรูปแบบการดำเนินงานในปัจจุบัน ดังนั้นจึงต้องเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของทีมในด้านต่างๆที่จำเป็น ได้แก่ ขบวนการจัดการคุณภาพ การพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง เทคนิคการแก้ปัญหา และทักษะการทำงานร่วมกัน เป็นทีม เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) จะเป็นตัวเร่งให้มีการกระจายอำนาจและการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Krygier, 1993) การเรียนรู้ของทีมเป็นจุดสำคัญที่เป็นตัวกลางเชื่อมต่อการเรียนรู้ระดับบุคคลสู่การเรียนรู้ระดับองค์การ

- การเรียนรู้ระดับองค์การ เป็นการเพิ่มพูนปัญญาและความสามารถในการสร้างผลผลิตขององค์การ เกิดจากการมีค่านิยมต่อการพัฒนาและมีโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ขององค์การเกิดขึ้นจากความเข้าใจ ความรู้ และรูปแบบความคิดที่เกิดขึ้นร่วมกันของสมาชิกในองค์การ นอกจากนี้การเรียนรู้ขององค์การเกิดขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ที่มีมาในอดีต ได้แก่ การบันทึก การจดจำตามกลไกขององค์การ ทำให้เกิดการสืบต่อความรู้ แม้ว่าการเรียนรู้ขององค์การ ทีม และบุคคลจะมีความสัมพันธ์กัน แต่ผลจากการเรียนรู้ขององค์การมากกว่าผลรวมของการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และแต่ละทีม เพราะเป็นผลจากการส่งเสริมความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกันในบุคคลและทีมโดยรวม Shiba et al. (1993: 507-509) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ว่า ควรให้ความสนใจไปถึงระดับการเรียนรู้ระหว่างองค์การ ระดับสังคม และระดับประเทศด้วย โดยอธิบายว่า หากในสังคมโดยรวมมีวัฒนธรรมที่ไม่ได้เห็นความสำคัญด้านคุณภาพ หรือมีวัฒนธรรมด้านคุณภาพแบบด้อยคุณภาพแล้ว จะให้องค์การที่อยู่ในสังคมนั้นมีการจัดการคุณภาพให้อยู่ในระดับสูงคงเป็นไปได้ยาก

1.2) ประเภทของการเรียนรู้ (types of learning; การเรียนรู้สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความสามารถเฉพาะในงาน (สร้างความรู้และประสบการณ์เฉพาะซึ่งจำเป็นที่จะทำงานหนึ่งๆ) ทักษะ (สร้างความสามารถในสาขาวิชาชีพหนึ่งๆ เช่น วิศวกร การโฆษณา) และการศึกษาพื้นฐาน (เช่น การอ่าน การทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น)

ในประเทศต่างๆ ส่วนใหญ่รวมทั้งประเทศไทย การศึกษาพื้นฐานจะได้รับการสนับสนุนและจัดการโดยรัฐบาล ส่วนการศึกษาด้านทักษะ (skill) มักเป็นความรับผิดชอบของบุคคลที่จะลงทุนค่าใช้จ่ายและเวลาเอง เพื่อพัฒนาตนเองในสถาบันศึกษาต่างๆ และด้านความสามารถเฉพาะในงาน มักจะได้รับความรู้จากงานที่ทำและการฝึกฝนอบรมจากหน่วยงานนั้น แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ความสามารถเฉพาะในงานมีการเปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วและล้ำสมัยได้ งานบางอย่างเปลี่ยนรูปแบบไป เช่น งานพิมพ์ งานเอกสาร งานเกี่ยวกับระบบฐานข้อมูล เป็นต้น และสำหรับการพัฒนาด้านทักษะนั้น ในองค์กรธุรกิจเชื่อว่าการลงทุนในการพัฒนาทักษะมีความสำคัญต่อการได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากความรู้ด้านทักษะ (skill) จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้บุคคลสามารถปรับความสามารถเฉพาะในงานได้ทัน แต่ในระยะหนึ่งบุคคลก็ต้องมีการพัฒนาความรู้ด้านทักษะของคนให้ทันสมัย ไม่สามารถจะพึ่งแต่ความรู้ที่เรียนมาอย่างเดียวตลอดไปได้ (Shiba et al., 1993: 535-536) ดังนั้นบุคคลและองค์กรต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งทางด้านทักษะ และด้านความสามารถเฉพาะในงานอย่างต่อเนื่องให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1.3) ชั้นของการเรียนรู้ (stages of learning) นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายเกี่ยวกับลำดับชั้นของการเรียนรู้ในหลายทัศนะ แต่พอสรุปในประเด็นที่คล้ายกันได้ว่า การเรียนรู้มีลำดับชั้นที่แตกต่างกันอยู่ 2 ชั้น อย่างเช่น Argyris (2003) จะมองลำดับของการเรียนรู้ เป็นแบบการเรียนรู้ชั้นเดียว (single loop learning) และการเรียนรู้สองชั้น (double loop learning) ในขณะที่ Senge (1996: 33-35) มองการเรียนรู้ในชั้นการปรับตัว (adaptive learning) และชั้นการสร้างสรรค์ (generative learning) อย่างไรก็ตามสิ่งที่นักวิชาการอธิบายเกี่ยวกับลำดับชั้นการเรียนรู้ก็จะเป็นการแยกให้เห็นความแตกต่างในการเรียนรู้แบบชั้นเดียวหรือการปรับตัวนั้น เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ และมีการตอบโต้ในลักษณะที่เป็นการแก้ไขปัญหา หรือทำให้ได้ตามเป้าหมาย โดยไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวิถีคิดเดิมที่เป็นบ่อเกิดแห่งพฤติกรรมของตน ส่วนการเรียนรู้แบบสองชั้นหรือการสร้างสรรค์นั้น จะเป็นการประมวลความรู้จากที่ได้เรียนรู้มา วิเคราะห์เชิงระบบ และสร้างแนวคิดใหม่ ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มักมีการเรียนรู้ในชั้นปรับตัวในการแก้ปัญหา มักจะเป็นการแก้ที่อาการ แต่ไม่ค่อยมีการวิเคราะห์ถึงระบบที่เป็นสาเหตุที่

แท้จริงของปัญหา และหาแนวทางใหม่ๆในการแก้ไข ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับองค์กรยุคใหม่

แม้การเรียนรู้อาจมองได้ในหลายแง่มุม แบ่งแยกความแตกต่างเพื่อให้เห็นลักษณะของการเรียนรู้ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น แต่การเรียนรู้แต่ละประเภทจะมีลักษณะเฉพาะและก็มีส่วนคาบเกี่ยว ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นขององค์กรจะประกอบด้วยการเรียนรู้มากกว่าหนึ่งประเภทส่งเสริมซึ่งกันและกัน

1.4) วินัยในการเรียนรู้ (Disciplines of organizational learning) การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรอย่างค่อนเนื่องนั้น Senge (1990) ได้เสนอว่าวินัยในการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ ความเชี่ยวชาญแห่งตน ทีมการเรียนรู้ รูปแบบความคิด และ ทัศนคติร่วม เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

- การคิดอย่างเป็นระบบ (systemic thinking) โดยทั่วไปตามแนวคิดแบบเดิมๆนั้นการมองปัญหาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มักจะมองปัญหาเป็นส่วนๆ และแก้ปัญหาเป็นจุดๆไป ซึ่งแท้ที่จริงแล้ว ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันอยู่ การแก้ปัญหาที่จุดหนึ่ง อาจจะเป็นการผลักปัญหาไปให้ส่วนอื่นขององค์กรได้ ดังนั้นในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ ควรมองในภาพรวมและคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการมองโครงสร้างขององค์กรที่มีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อเกี่ยวเนื่องกันในส่วนต่างๆขององค์กร เป็นการมองในสิ่งที่พื้นฐานของโครงสร้าง คือต้องพิจารณาไปถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาหรือเหตุการณ์นั้น แทนที่จะมองเฉพาะแต่เพียงอาการหรือสิ่งที่ปรากฏขึ้นให้เห็น

องค์กรเปรียบเสมือนโครงข่ายขนาดใหญ่ มีแต่ละหน่วยงานเชื่อมโยงกัน และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน การคิดอย่างเป็นระบบและการไม่หยุดนิ่งของระบบเป็นเครื่องมือที่มีอนุภาพในการทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

- ความเชี่ยวชาญแห่งตน (personnel mastery) Senge (1991) ได้สรุปไว้ว่าวินัยด้านความเชี่ยวชาญแห่งตนนี้ เป็นวินัยที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบของหลักการและการฝึกฝน 3 ประการ ได้แก่ ทัศนคติส่วนบุคคล แรงกดดันให้เกิดการสร้างสรรค และการยึดมั่นกับความจริง โดย Senge ได้ขยายความต่อว่า คนส่วนใหญ่มักมีเป้าหมายของคน แต่มักไม่ค่อยได้กำหนดภาพที่ชัดเจนซึ่งบุคคลอยากจะไปให้ถึงจุดนั้น ทัศนคติส่วนบุคคลก็คือการที่บุคคลสามารถกำหนดภาพอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายสูงสุดที่ต้องการ ไปให้ถึง และเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการสร้างความเชี่ยวชาญแห่งตน โดยทั่วไปบุคคลมักมีความกดดันให้เกิดการสร้างสรรคขึ้น เนื่องจากเป้าหมายที่คาดหวังจะไปให้ถึงกับความเป็นจริงยังห่างไกลกันอยู่ซึ่งบุคคลจะมีวิธีลดความกดดันอยู่ 2 ทาง คือ พยายามทำให้สิ่งที่เป็นอย่างเข้าใกล้เป้าหมายมากขึ้น หรือปรับลดเป้าหมายลงมาใกล้กับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ และคนส่วน

ใหญ่มักจะเลือกวิธีหลังเพราะทำง่ายกว่า ส่วนบุคคลที่เป็นผู้สร้างสรรค์ที่แท้จริงนั้น จะพยายามพัฒนาตัวเองและพยายามทำให้เป็นไปตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่ตนกำหนดไว้ ซึ่งต้องอาศัยการยึดมั่นกับความจริง เพื่อค้นหาต้นเหตุของปัญหา และตระหนักถึงโครงสร้างที่อยู่เบื้องหลังปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น

จะเห็นได้ว่าการสร้างความเชี่ยวชาญแห่งตน บุคคลมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เป็นวินัยสำคัญของการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้ขององค์การเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่มีการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร และในการสนับสนุนการพัฒนาทักษะแก่สมาชิกในองค์กร ควรตระหนักว่าการฝึกอบรมและพัฒนาแบบเดิมเป็นครั้งคราวไม่เพียงพอ สิ่งสำคัญที่ต้องเกิดควบคู่ไปคือความรู้สึกที่คอยย้ำว่าการเรียนรู้และการฝึกฝนไม่มีที่สิ้นสุด และไม่มีจุดที่สมบูรณ์ที่สุด

- **รูปแบบความคิด (mindset)** รูปแบบความคิดจะมีผลต่อวิธีการเข้าใจสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นบนโลกและมีผลต่อวิธีการโต้ตอบ ว่าควรทำหรือไม่ควรทำอะไร รูปแบบความคิดเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ การรับรู้ การเลี้ยงดู และประสบการณ์ที่ผ่านมา ดังนั้นจึงเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิด และจะสังเกตเห็นได้ว่าแนวความคิดใหม่ๆที่ดีมักไม่ได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติ เนื่องจากมันค้านกับรูปแบบความคิดเดิมๆและวิธีปฏิบัติเดิมๆที่มีคุ้นเคยอยู่

การสร้างวินัยด้านรูปแบบความคิดเป็นการเสนอแนะให้บุคคลมองสิ่งต่างๆในแง่มุมใหม่ พัฒนาทักษะในการตั้งข้อสงสัย ให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามในแง่มุมที่ต่างออกไป ไม่จำกัดวิธีคิดของคนภายใต้รูปแบบความคิดเดิมๆ ค้นหา ทดสอบความจริงในสิ่งใหม่ๆ และพัฒนาให้ **AUU**

- **วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)** เป็นภาพในอนาคตขององค์การ ที่สมาชิกในองค์การต้องการไปให้ถึงร่วมกัน เหมือนเป็นหลักชัยที่ทุกคนในองค์การเห็นพ้องร่วมกันที่จะทำให้สำเร็จ เมื่อมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แท้จริง บุคคลจะเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากไม่ใช่เป็นเพราะถูกบังคับ แต่เป็นความต้องการของเขาเอง ไม่ใช่เกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้นำ แต่เป็นภาพในอนาคตที่ทุกคนเห็นร่วมกัน ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมจึงเป็นสิ่งจำเป็น ทำให้เกิดความผูกพันทางจิตใจของพนักงานทั่วทั้งองค์การที่ต้องการจะเรียนรู้และพัฒนา เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเป็นจริง

- **ทีมการเรียนรู้ (team learning)** มุ่งเน้นที่ขบวนการที่ทำให้เกิดแนวร่วมและพัฒนาความสามารถของทีมเพื่อสร้างการเรียนรู้และผลลัพธ์ที่สมาชิกต้องการ การเรียนรู้ของทีมเป็นขบวนการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเป็นหนึ่งเดียว เพื่อหลีกเลี่ยงความพยายามที่สูญเปล่า ตัวอย่างเช่นบางครั้งบุคคลอาจทุ่มเทอย่างสูญเปล่า หากความพยายามของเขาไม่สอดคล้องกับความพยายามของกลุ่ม ตรงกันข้ามเมื่อกลุ่มมีแนวทางร่วมกัน การทุ่มเทของแต่ละคนก็จะเสริมกัน ดังนั้น

วินัยของทีมการเรียนรู้เกิดขึ้นบนพื้นฐานของวินัยด้านวิสัยทัศน์ร่วมประกอบกับวินัยด้านความเชี่ยวชาญแห่งตน และทีมการเรียนรู้จะต้องตระหนักว่าผลรวมของความสามารถของทั้งกลุ่มเกิดผลมากกว่าความสามารถที่โดดเด่นของคนๆเดียว Marquardt (1996:45) เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของ

ทีมการเรียนรู้ ได้แก่

- ต้องมีการอภิปรายระหว่างสมาชิก และคิดอย่างเข้าใจต่อแง่มุมประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน เพื่อให้ทีมจะได้รู้วิธีประมวลความคิดที่มีศักยภาพจากสมาชิก และเกิดเป็นปัญญาที่สูงกว่าระดับบุคคล
- ต้องมีความสร้างสรรค์สิ่งใหม่และประสานงานกัน
- ต้องมีความสามารถที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในทีมอื่นๆด้วย

2) องค์การ (organization) ในการปรับตัวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ตัวองค์การซึ่งเกิดจากกลุ่มและบุคคลนั้น เป็นทั้งจุดเกิดของการเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาในรูปขององค์การ ส่วนย่อยที่สำคัญและต้องคำนึงถึงเมื่อมีการปรับเปลี่ยนองค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้าง

2.1) วิสัยทัศน์ (vision) สะท้อนความคาดหวัง เป้าหมาย ความใฝ่ฝัน และทิศทางขององค์การในอนาคต เป็นภาพพจน์ขององค์การที่ถ่ายทอดให้กับคนภายในและภายนอกองค์การได้รับรู้ องค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นแทบทั้งหมดจะต้องมีความคาดหมายร่วมกัน ไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับเป้าหมายหรืออนาคตขององค์การ คือพนักงานและผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าสิ่งแรกและสิ่งที่สำคัญที่สุดในการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้คือ การที่พนักงานมีความคาดหมายแน่วแน่ร่วมกันในการเรียนรู้ หรือมีวิสัยทัศน์ร่วมในด้านการเรียนรู้ และเห็นร่วมกันว่าองค์การจะไม่สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์องค์การได้หากไม่สามารถเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ควรเป็นสิ่งที่จุดประกาย กระตุ้นความสนใจ เพื่อให้้องค์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า และการเรียนรู้ก็เป็นส่วนหนึ่งในวิสัยทัศน์ขององค์การด้วย

2.2) วัฒนธรรม (culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ การปฏิบัติ พิธีการ และประเพณีขององค์การ มีผลต่อพฤติกรรมและการรับรู้ของคนในองค์การ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมนับว่ามีส่วนสำคัญอย่างมากต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ขององค์การ แต่พบว่าองค์การส่วนใหญ่มักขาดวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น ความกล้าเสี่ยง การทดลองในสิ่งใหม่ๆ การแบ่งปันข้อมูล เป็นต้น ดังนั้นการปรับตัวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์การ โดยสร้างบรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ให้ความสำคัญให้เวลา และการสนับสนุนอื่นๆกับพนักงานเพื่อการเรียนรู้ ให้การเรียนรู้กลายเป็นนิสัยความเคยชินในทุกส่วนขององค์การ สร้างวัฒนธรรมการปรับตัวที่ดีเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้มีการ

บริหารตนเอง มีโครงสร้างการกระจายอำนาจ และการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างองค์การแบบราชการที่ไม่ยืดหยุ่น

2.3) กลยุทธ์ (strategy) เป็นการวิเคราะห์ วางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การที่จะปรับองค์การให้ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วนั้น ต้องมีการวางกลยุทธ์ให้เกิดความสอดคล้อง ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นขององค์การโดยรวม นักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) เห็นว่าแนวทางการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานระดับปฏิบัติเรียนรู้ร่วมกันที่จะแก้ปัญหาด้านคุณภาพในงานประจำของตน รวมทั้งผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงได้เรียนรู้ร่วมกันที่จะพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ ไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีกว่า ในแง่ของ คุณภาพ ต้นทุน และความเร็ว ซึ่งแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ ก็เป็นพื้นฐานและส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ (Shiba, 1993; Terziovski et. al., 2000; Calingo, 2001) ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการคุณภาพทั้งองค์การก็เป็นแนวทางเดียวกับกลยุทธ์สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์การ

2.4) โครงสร้าง (structure) ประกอบด้วย หน่วยงานต่างๆ ระดับการบังคับบัญชา รูปแบบการติดต่อประสานงาน การมอบหมายอำนาจ องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีโครงสร้างที่กะทัดรัด แบน และมีการกระจายอำนาจ แต่ละหน่วยงานและแต่ละบุคคลมีอิสระในการทำงาน ไม่มีพรมแดนของแต่ละหน่วยซึ่งทำให้มีการติดต่อและการส่งผ่านข้อมูลถึงกันอย่างสะดวกรวดเร็ว ทำให้เกิดความรับผิดชอบ และความร่วมมือกันภายในและภายนอกองค์การ ได้อย่างสูงสุด

3) บุคคล (People) ในองค์การ การเรียนรู้เกิดขึ้นโดยผ่านบุคคลซึ่งเป็นผู้เรียนรู้ เป็นผู้สร้างความรู้และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การประกอบด้วย พนักงานผู้บริหาร/ผู้นำ ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ คู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ และชุมชน ซึ่งแต่ละส่วนต้องได้รับการสนับสนุนให้มีอิสระและมีความสามารถที่จะเรียนรู้

3.1) พนักงาน (employees) ควรได้รับอำนาจและมีความสามารถในการทำงาน ได้รับความไว้วางใจ มีอิสระในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของตนเองและให้ความสำคัญกับการเรียนที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องร่วมกัน มีการกระจายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานและองค์การ นอกจากนี้ควรประสานสมดุลของความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานกับความต้องการขององค์การ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อผลิตผลของงานที่ดีต่อองค์การด้วย

3.2) **ผู้บริหาร/ผู้นำ (managers/leaders)** ผู้นำแบบเดิมๆมักทำหน้าที่ควบคุม และทำหน้าที่ที่เบื้องต้นของผู้บริหาร เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ ประเมินผลงาน และแก้ปัญหา ซึ่งหน้าที่เหล่านี้เป็นหน้าที่เบื้องต้นของผู้บริหารไม่ใช่หน้าที่ของผู้นำ รูปแบบผู้นำที่อาจยอมรับได้ในการบริหารแบบเก่า อาจไม่เป็นที่ยอมรับในการบริหารยุคใหม่ เช่น ผู้นำที่รวบอำนาจการตัดสินใจผู้เดียว ใช้อำนาจบังคับให้ทำงาน มักจะไม่ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม และไม่สามารถนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ผู้นำควรปรับเปลี่ยนจากผู้ควบคุม เป็นผู้ให้อำนาจอิสระแก่พนักงาน จากผู้สั่งการเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือแนะนำ และเปลี่ยนจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบปฏิรูป เป็นต้น

ดังนั้นบทบาทและหน้าที่ของผู้นำในยุคใหม่ควรต้องปรับเปลี่ยนไป เป็นครูฝึก ให้ความรู้ เป็นผู้ร่วมเรียนและเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้ คอยประสานงาน วางรูปแบบการเรียนรู้ และเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้กับบุคคลรอบข้าง จากงานวิจัยจำนวนมากพบว่า ผู้นำเป็นตัวริเริ่มที่สำคัญในการจัดการคุณภาพทั้งองค์การและนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Appelbaum and Reichart, 1997)

3.3) **ลูกค้า (customers)** เป็นแหล่งของข้อมูล และความคิด ที่มีคุณค่าแก่องค์การ จึงควรเชื่อมต่อลูกค้าเข้ากับระบบและกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ขององค์การ ลูกค้ามีส่วนสำคัญในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการ ข้อมูลเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบความชอบ และการใช้ชีวิต

3.4) **คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ (alliance partners)** ได้แก่ องค์การภายนอกที่เป็นหน่วยจัดหาวัสดุอุปกรณ์ วัตถุดิบ องค์การที่ทำธุรกิจร่วมกันหรือมีผลประโยชน์ร่วมกันทางธุรกิจ ในปัจจุบันพบว่าความสำเร็จขององค์การขึ้นกับการจัดการด้านการสร้างเครือข่ายเป็นอย่างมาก as6 การสามารถได้ข้อมูลและเรียนรู้จากหน่วยงานภายนอกที่เป็นเครือข่าย นอกจากนี้องค์การยังอาจมีการจัดอบรมในเรื่องที่เป็นประโยชน์ให้กับองค์กรเครือข่าย เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ร่วมกันกับองค์กรเหล่านี้ เพื่อเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับเครือข่ายและเกิดประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

3.5) **ชุมชน (community)** นักฝึกอบรมและพัฒนาฝีมืออาชีพปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของชุมชนเพิ่มมากขึ้น การเรียนรู้ขององค์กรก็ขึ้นกับสภาพแวดล้อมของชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ การเรียนรู้ของชุมชนมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ขององค์กร และการเรียนรู้ขององค์กรก็ส่งผลต่อชุมชนเช่นกัน (Tosey, 1999; Machles, 2003) ดังเช่น Shiba et al. (1993: 509) กล่าวว่า หากในสังคมโดยรวมมีวัฒนธรรมด้านคุณภาพแบบดีของคุณภาพแล้ว จะให้องค์กรที่อยู่ในสังคมนั้น

จัดการคุณภาพให้อยู่ในระดับสูงคงเป็นไปได้ยาก ดังนั้นการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของชุมชนด้วย

4) ความรู้ (knowledge) ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์การ มากกว่าเงินทอง ส่วนแบ่งทางการตลาด และเทคโนโลยี เพราะความรู้เป็นทรัพยากรสำคัญที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์การ และองค์ประกอบอื่นๆขององค์การ ได้แก่ วัฒนธรรม เทคโนโลยี ระบบ และขั้นตอนการดำเนินงาน ต่างก็เกิดขึ้นจากความรู้ ความชำนาญ ดังนั้นความรู้ก็เปรียบเสมือนอาหารที่หล่อเลี้ยงองค์การให้สามารถเติบโตได้ บุคลากรอาจเข้าและออกอยู่ตลอดเวลา แต่ความรู้ต้องคงอยู่กับองค์การตลอดไป การจัดการด้านความรู้ จะพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวกับการได้มา การสร้าง การเก็บรักษา การส่งผ่าน และการใช้ความรู้

การได้มา หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่จากในและนอกองค์การ การสร้างขึ้นเป็นการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นภายในองค์การ มาจากความเข้าใจและพัฒนาการแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ๆ การเก็บเป็นการจัดทำระบบฐานข้อมูลและรักษาความรู้ที่มีคุณค่าขององค์การไว้ เพื่อให้ค้นหาและนำมาใช้ได้ง่ายสำหรับพนักงานขององค์การ การส่งผ่านข้อมูลและใช้งานของข้อมูลเป็นการเผยแพร่ความรู้ด้วยวิธีต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบจักรกล หรือระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ บุคคล ทั้งโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งการประยุกต์และใช้โดยพนักงานขององค์การ

5) เทคโนโลยี (Technology) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ช่วยประสานโครงข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้ ซึ่งรวมทั้งขบวนการที่เกี่ยวกับด้านเทคนิค ระบบ และโครงสร้าง เพื่อที่จะรวบรวม ประสาน และการส่งผ่านข้อมูล องค์ประกอบด้านนี้ที่สำคัญ ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อทัศนูปกรณ์ต่างๆเทคโนโลยีพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้ ระบบสนับสนุนทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ ความสามารถและความรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี ช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาผลงานไปถึงจุดสูงสุดได้อย่างรวดเร็ว

2.1.4 การวัดประเมินความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ

ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นจริงได้นั้น David A. Garvin (1993) เสนอว่าต้องมีความเข้าใจใน 3 ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความหมายหรือลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไร 2) จะสามารถจัดการให้เกิดขึ้นได้อย่างไรและ 3) มีวิธีการวัดระดับการเรียนรู้ขององค์การได้อย่างไร จากส่วนที่นำเสนอมาข้างต้นนั้นเป็นการอธิบายเกี่ยวกับความหมายและลักษณะองค์

การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยผลักดันให้องค์กรต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ
แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในส่วนต่อไปจะเป็นการอธิบายถึง
การวัดประเมินความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

ในการวัดประเมินเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ขององค์กรนั้น นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความสำคัญ
สำคัญกับเรื่องนี้มากขึ้น เพราะนอกจากจะทำให้ทราบว่าองค์กรมีระดับความเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้มากน้อยเพียงไรแล้ว ยังทำให้ผู้บริหารสามารถจัดการองค์กรได้ดีขึ้น เนื่องจากการจัดการ
องค์กรนั้น ผู้บริหารทราบว่าหากไม่สามารถวัดในสิ่งที่บริหารจัดการได้แล้ว ก็ไม่สามารถบริหาร
จัดการในเรื่องนั้นได้ และเป็นความจริงที่ว่าหากมีการวัดประเมินผลเกี่ยวกับด้านใด ด้านนั้นก็จะได้
รับการใส่ใจและผลงานด้านนั้นก็จะออกมาดีกว่าด้านที่ไม่มีการวัดประเมินผล ตัวอย่างเช่น องค์กรมี
การวัดประเมินเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า ก็จะได้รับการตอบสนองในการดำเนินงานที่มุ่ง
เน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้ลูกค้า เป็นต้น (Appelbaum and Reichart, 1998)

การวัดประเมินความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร นักวิชาการได้ให้หลักเกณฑ์ไว้
แตกต่างกัน เช่น Yeung, et al. (1999:42) ได้เสนอแนวคิดว่า ความสามารถในการเรียนรู้อาจ
พิจารณาได้จาก ความสามารถในการสร้างความรู้ที่เกิดประโยชน์กับองค์กร (Generating Ideas
with Impact) ความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในกรณีอื่นๆ ให้เกิดประโยชน์กับองค์
การ (Generalizing Ideas with Impact) และการวัดประเมินจากปัจจัยที่ทำให้ไม่มีความสามารถในการ
การเรียนรู้ (learning disabilities) สำหรับ Marquardt (1996: 222-226) ได้เสนอการวัดประเมินคุณ
ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้จาก 1) การปรับตัวในการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์กร 2) การ
แปลงสภาพองค์กร เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้าง 3) การกระจายอำนาจให้กับส่วน
ต่างๆที่เกี่ยวข้อง 4) การจัดการเกี่ยวกับองค์ความรู้ในองค์กร และ 5) การนำเทคโนโลยีมาซึ่งเกี่ยว
กับการเรียนรู้ ส่วน Campbell and Cairns (1994) เสนอการวัดประเมินการเรียนรู้ขององค์กรจาก
พฤติกรรม เนื่องจากการเรียนรู้เกิดขึ้นใน 3 ขั้นตอนที่ทับซ้อนกันอยู่ ได้แก่ การรับรู้เข้าใจ การปรับ
เปลี่ยนพฤติกรรม และการมีผลปฏิบัติงานที่ดีขึ้น องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีพฤติ
กรรมที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นแตกต่างจากองค์กรที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
น้อยกว่า ซึ่งพฤติกรรมที่ศึกษาประกอบด้วยพฤติกรรมที่สนับสนุนในการการเรียนรู้ขององค์กร 8 ด้าน
ได้แก่ ด้านการสื่อสาร การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม การคิดและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การจัดการ
ข้อมูล การตัดสินใจ การจัดการการเปลี่ยนแปลง การวัดประเมินผล และการให้รางวัล นอกจากนี้
การศึกษาของ Canadian Center for Management Development (2001) เกี่ยวกับการพัฒนาด้านการ
จัดการ ได้เสนอแนวคิดการวัดประเมินการเรียนรู้ขององค์กรในรูปของ "The learning
organization scorecard" โดยวัดประเมินการเรียนรู้ขององค์กรใน 3 มิติ ได้แก่ แนวทางปฏิบัติทั่ว

ไปขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการปฏิบัติ และผลลัพธ์โดยรวมจากการปฏิบัตินั้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แสดงให้เห็นถึงความหมายและลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อประสิทธิผลและการอยู่รอดขององค์กรในยุคปัจจุบันและอนาคต แนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้ องค์กร บุคคล ความรู้ และเทคโนโลยี (Marquardt, 1996:3) และทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ องค์ประกอบเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นแกนสำคัญที่ประสานร่วมกับปัจจัยอื่นๆ และสิ่งสำคัญของการเรียนรู้คือการมีวินัยในการเรียนรู้ 5 ประการตามแนวคิดของ Senge (1990) ดังนั้นในการจัดการองค์ประกอบเหล่านี้ ควรต้องให้สอดคล้องและสนับสนุนกับการเรียนรู้ เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลได้ การวัดประเมินความสามารถด้านการเรียนรู้ขององค์กร หรือการวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะช่วยให้ทราบระดับความสามารถในการปรับตัวตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนขององค์กร นอกจากนี้การประเมินด้านการเรียนรู้ก็จะมีผลให้พนักงานและองค์กรมุ่งที่จะปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้ตามที่ประเมินนั้นดีขึ้น เพราะจากการศึกษาพบว่า เมื่อองค์กรประเมินในสิ่งใดก็จะได้รับการตอบสนองในสิ่งนั้น (Appelbaum and Reichart, 1998)

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรต้องมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งการจะเกิดความยั่งยืนได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับทุกคนในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างยั่งยืน การเรียนรู้อย่างยั่งยืนไม่ใช่เป็นเพียงแนวคิดทฤษฎีที่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ แต่ในสังคมที่แวดล้อมด้วยเทคโนโลยีทันสมัยนี้ ความยั่งยืนของเศรษฐกิจและสังคมของประเทศย่อมขึ้นกับคุณภาพและปริมาณการเรียนรู้ของประชาชนในฐานะผู้มีส่วนได้เสียทั้งในองค์กรและประเทศ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Gibbs and Maguire, 1995)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอย่างมากตั้งแต่ในช่วงต้นค.ศ.1980 ทั้งในวงการวิชาการและในวงการธุรกิจ ได้มีงานวิจัย หนังสือ และบทความทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นจำนวนมาก โดยเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารองค์กรปัจจุบันควรต้องหันมาให้ความสำคัญเพื่อการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น (Moorhead and Griffin, 2001)

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรได้เริ่มมาจากงานของนักวิจัยในสาขาพฤติกรรมองค์กร ซึ่งมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ แต่ปัจจุบันการศึกษาด้านการพัฒนาองค์กรจะมีการใช้วิธีการ

วิจัยเชิงปริมาณมากขึ้น ดังนั้นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจึงเสริมซึ่งกันและกันในการศึกษา ขบวนการและลักษณะขององค์การ (Balthazard and Cooke, 2004) โดยแต่ละวิธีจะมีข้อเด่นข้อด้อย ในตัวเอง กล่าวคือวิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพจะมีข้อได้เปรียบในแง่ของการได้ข้อมูลเชิงลึกของ องค์การหนึ่งๆ สามารถสำรวจในประเด็นที่มีข้อมูลอยู่น้อย แต่ไม่เหมาะในการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ ของแต่ละองค์การ ส่วนวิธีการเชิงปริมาณจะง่ายในการศึกษาประเมินและเปรียบเทียบระหว่างต่าง องค์การกัน ทั้งในระดับบุคคล หน่วยย่อย และองค์การ (Cooke and Rousseau, 1988)

วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในองค์การมีผลต่อพฤติกรรมองค์การหลายประการ ได้แก่ 1. กำหนดขอบเขตบทบาทขององค์การทำให้แตกต่างจากองค์การอื่น 2. ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็น เอกภาพ 3. ส่งเสริมให้พนักงานมีความมั่นใจต่อองค์การสูงขึ้น เห็นแก่องค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว อย่างเช่น เมื่อค่านิยมของพนักงานและองค์การเป็นค่านิยมร่วมกัน พนักงานก็จะรู้สึกเหมือนมี รางวัตรทางใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและปฏิบัติตามค่านิยมมากขึ้น 4. เสริมความมีเสถียร ภาพในระบบสังคม เป็นตัวเชื่อมสมาชิกองค์การเข้าด้วยกัน โดยเป็นบรรทัดฐานในการพูดและการ กระทำ 5. เป็นเสมือนตัวควบคุมพฤติกรรมในองค์การ เป็นวิธีคิดของพนักงานในการแปลความ หมายเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การ เป็นตัวกำหนดกรอบแนวคิด ทักษะ และพฤติกรรมของ พนักงาน ตัวอย่างเช่น องค์การที่มีวัฒนธรรมด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง พนักงานก็จะมี บรรทัดฐานในการคิดที่มักจะไปในทางที่จะปรับปรุงขบวนการเพื่อเพิ่มคุณภาพเสมอ (Robbins, 2003; Nelson & Quick, 2003)

ในประเด็นด้านความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรนั้น Daft (2002) ได้สรุปบทบาทของ วัฒนธรรมองค์กรไว้ 2 ประการ ได้แก่ 1) เป็นศูนย์บูรณาการภายในองค์การ ช่วยให้พนักงาน พัฒนาเอกลักษณ์ร่วมกันในองค์การ แต่ละคนรู้อาจจะทำงานร่วมกันได้อย่างไร เป็นตัวบอกว่าจะคิด ค่อสื่อสารกันอย่างไร อะไรเป็นที่ยอมรับหรือไม่ยอมรับ มีการจัดสรรอำนาจ และสถานะอย่างไร เป็นเสมือนกฎระเบียบที่รับรู้โดยไม่มีลายเขียนขึ้น มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ และ 2) เป็นตัว กำหนดว่าองค์กรต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายและตอบรับกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ หาก องค์การมีรูปแบบวัฒนธรรมที่เหมาะสม ก็จะสามารถปรับตัวตอบรับกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ ได้อย่างรวดเร็ว

2.2.1 ความหมายและรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

ได้มีการรวบรวมคำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กร ตามทัศนะของนักวิชาการต่างๆ อาทิเช่น Off & Westbrook; Becker & Geer; Sethia and Von Glinow ให้คำจำกัดความว่า วัฒนธรรม องค์กรเป็นเสมือนภาษา สัญลักษณ์ รูปแบบของพฤติกรรม เป็นพื้นฐานของสมมติฐานร่วม เป็นรูป แบบของความเข้าใจร่วมกันและแสดงออกทางภาษา เป็นขบวนการที่หลอมรวมสมาชิกในองค์

กรด้วยรูปแบบของค่านิยมพื้นฐาน ความเชื่อและสมมุติฐานที่มีร่วมกันในองค์กร และ Schein กล่าวในเรื่องเดียวกันนี้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบของสมมุติฐานพื้นฐาน (Basic assumption) ร่วมของคนในองค์กร เกิดจากสมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาเพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนไปของสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร และมีการถ่ายทอดวิธีคิดต่อไปยังรุ่นต่อมา กลายเป็นพื้นฐานวิธีคิดในการแก้ปัญหามือกับปัญหาเหล่านั้น ซึ่ง Kroeber & Kluckhohn ก็เห็นด้วยว่าวัฒนธรรมเป็นรูปแบบของการส่งผ่าน ค่านิยม ความคิด ระบบสัญลักษณ์ ไปสู่การกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก เช่นเดียวกับ Blake and Mouton ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีปกติในการดำเนินงานประจำวันของสมาชิก โดยมีบรรทัดฐานและค่านิยมเป็นสิ่งที่มียุทธผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในการกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใด (Pool, 2000; Cooke and Rousszau, 1988; Reigle, 2001)

อย่างไรก็ตามในความหลากหลายของคำจำกัดความจากนักวิชาการต่าง ๆ ก็มีความเหมือนกันอยู่บางประการ ได้แก่ ประการแรกคำจำกัดความเหล่านี้ได้อ้างถึงค่านิยมของบุคคลในองค์กร ที่กำหนดว่าพฤติกรรมอะไรเป็นที่ยอมรับหรือไม่ยอมรับ ซึ่งทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจได้ว่าเขาควรปฏิบัติตนอย่างไร ประการที่สอง ค่านิยมนั้นไม่ได้มีการเขียนไว้อย่างชัดเจน ไม่ได้เป็นกฎระเบียบที่ต้องคู่มือในการปฏิบัติ แต่เป็นค่านิยมและความเชื่อของพนักงาน ซึ่งกลายเป็นส่วนหนึ่งของพนักงานและมีอิทธิพลต่อการกระทำของพนักงาน (Moorhead and Griffin, 2001)

จากมุมมองเกี่ยวกับวัฒนธรรมในความหมายที่แตกต่างกันนี้ นักวิชาการหลายท่านจึงได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรไว้แตกต่างกัน และจำแนกลักษณะวัฒนธรรมตามแนวคิดของตน ซึ่งเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการศึกษาของนักวิจัยต่อมา อาทิเช่น

แนวคิดของ Schein อธิบายว่าวัฒนธรรมมีหลายระดับ และสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 ระดับ (Nelson and Quick, 2003; Daft, 2002) คือ ระดับแรก เป็นระดับที่สามารถสังเกตเห็นได้จากรูปแบบวัตถุสัญลักษณ์ (Artifacts) ต่างๆในองค์กรเช่น งานฉลอง พิธีการ เรื่องเล่า สัญลักษณ์ โลโก้ การแต่งกายของพนักงานในองค์กร การตกแต่ง และการออกแบบสถานที่ เป็นต้น สิ่งต่างๆเหล่านี้ก็สามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันขององค์กรนั้นๆได้ ระดับที่สองต่อมา เป็นระดับที่ไม่ได้มองเห็นจากภายนอกแต่รับรู้ได้ เป็นค่านิยม (Values) ขององค์กร เช่น ค่านิยมที่มีผลการกระทำของพนักงาน และค่านิยมที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงาน ระดับที่สาม เรียกว่าสมมุติฐานพื้นฐาน (Basic assumptions) เป็นพื้นฐานวิธีคิดและการปฏิบัติโดยไม่รู้ตัว เป็นระดับที่ลึกที่สุดและเป็นพื้นฐานของการเกิดวัฒนธรรมองค์กร ตัวพื้นฐานวิธีคิดนี้ มักจะส่งผลถึงการกระทำโดยไม่รู้ตัว เป็นสิ่งที่พนักงานไม่สามารถอธิบายเหตุผลหรือเปลี่ยนแปลงได้ ตัวอย่างเช่นองค์กรที่มีพื้นฐานวิธีคิดเกี่ยวกับคนแบบทฤษฎี y ก็จะส่งผลต่อการวางเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่

เกี่ยวข้อง เช่น มีการให้ความไว้วางใจ ไม่มีระบบตรวจสอบที่เคร่งครัด มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงาน ให้โอกาสทำงานที่ท้าทาย เป็นต้น

Burns and Stalker (1961; อ้างใน Reigle, 2001) ได้จำแนกวัฒนธรรมองค์การเป็น 2 ขั้ว คือ วัฒนธรรมองค์การแบบมีชีวิตรวม (organic culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะปรับตัวได้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมขององค์การ และวัฒนธรรมแบบจักรกล (mechanistic culture) เป็นวัฒนธรรมขององค์การที่มีโครงสร้างแข็งตัวแบบราชการ ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมขององค์การ ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การสามารถจำแนกได้จาก องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ 5 ประการ ได้แก่ 1) ภาษาที่ใช้ในองค์การ เช่น คำศัพท์เฉพาะที่ใช้ คำแสลง คำขวัญ เรื่องเล่า ตำนานขององค์การ วีรบุรุษ วีรสตรี และงานฉลองขององค์การ เป็นต้น 2) วัตถุและสัญลักษณ์ เช่น เครื่องหมายแสดงถึงองค์การ (logo) การแต่งกาย การตกแต่งสถานที่ เป็นต้น 3) ประเพณีปฏิบัติและพิธีการต่างๆ 4) ค่านิยมเป้าหมาย 5) ความเชื่อและสมมุติฐาน จะสะท้อนให้เห็นได้จากวิถีตัดสินใจ นโยบาย และวิธีการดำเนินงาน ซึ่งองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 5 ประการนี้อาจนำมาจัดแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ แบบจักรกล แบบมีชีวิตรวมแบบจักรกล แบบจักรกลกึ่งมีชีวิตรวม และแบบมีชีวิตรวม

Ouchi ได้จำแนกวัฒนธรรมองค์การเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ 1. รูปแบบองค์กรอเมริกัน (typical U.S. firm) 2. รูปแบบองค์กรญี่ปุ่น (typical Japanese firm) และ 3. รูปแบบองค์กรอเมริกันผสมญี่ปุ่น (type Z U.S. firm) โดยใช้ค่านิยม 7 ด้านเป็นตัวจำแนกความแตกต่างของวัฒนธรรม 3 รูปแบบนี้ ค่านิยม 7 ด้าน ได้แก่ 1. คำมั่นที่มีต่อพนักงาน 2. การประเมินผลงาน 3. หน้าที่รับผิดชอบ 4. การควบคุม 5. การตัดสินใจ 6. ความรับผิดชอบ และ 7. ให้ความใส่ใจในพนักงาน จากองค์ประกอบค่านิยม 7 ด้านที่แตกต่างกันนี้จำแนกลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

วัฒนธรรมรูปแบบองค์กรญี่ปุ่น (typical Japanese firm) จะมีค่านิยมด้านคำมั่นต่อพนักงานในลักษณะการจ้างงานแบบตลอดชีวิต มีการประเมินผลงานเป็นเชิงคุณภาพ มีการก้าวหน้าของงานช้า หน้าที่รับผิดชอบกว้าง ไม่มีการควบคุมที่เป็นทางการอย่างชัดเจน การตัดสินใจมักมาจากความเห็นร่วมกันของพนักงาน ความรับผิดชอบเป็นของกลุ่ม และให้ความใส่ใจดูแลพนักงานอย่างครอบคลุมทั้งหมด

วัฒนธรรมรูปแบบองค์กรอเมริกัน (typical U.S. firm) จะมีการจ้างงานระยะสั้น มีการประเมินผลงานเป็นเชิงปริมาณและให้มีความก้าวหน้าในงานอย่างรวดเร็ว พนักงานจะมีขอบเขตหน้าที่แคบและรับผิดชอบเฉพาะบุคคล มีการควบคุมที่เป็นทางการอย่างชัดเจน การตัดสินใจและความรับผิดชอบจะเป็นของแต่ละบุคคล ให้การใส่ใจดูแลพนักงานในวงจำกัด

วัฒนธรรมแบบองค์กรอเมริกันผานญี่ปุ่น (type Z U.S. firm) จะมีลักษณะผสมผสานรูปแบบขององค์กรญี่ปุ่นกับรูปแบบขององค์กรอเมริกัน โดยมีการจ้างงานระยะยาว มีการประเมินผลงานเป็นเชิงคุณภาพและให้มีการก้าวหน้าของงานอย่างช้าๆ มีขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบปานกลาง ไม่มีการควบคุมที่เป็นทางการอย่างชัดเจน การตัดสินใจมักมาจากความเห็นร่วมกันของพนักงาน ความรับผิดชอบเป็นของบุคคล และให้ความใส่ใจดูแลพนักงานอย่างครอบคลุม (Moorhead and Griffin, 2001)

สำหรับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Harrison (1972) ได้แบ่งรูปแบบวัฒนธรรมตามแนวคิดขององค์กร (organization's ideology) ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ แบบเน้นอำนาจ (Power orientation) แบบเน้นบทบาท (Role orientation) แบบเน้นงาน (Task orientation) และแบบเน้นบุคคล (Person orientation) ซึ่งมีได้หมายความว่าในแต่ละองค์กรจะก็มีลักษณะเป็นประเภทใดประเภทหนึ่ง องค์กรทั่วไปมักมีลักษณะผสมผสานของรูปแบบวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท อยู่ในองค์กร แต่จะต่างกันที่มีรูปแบบใดโดดเด่นออกมามากกว่า องค์กรประกอบที่บ่งบอกความแตกต่างของวัฒนธรรมแต่ละประเภท ตามแนวคิดของ Harrison ได้แก่ เป้าหมายและค่านิยม ความสัมพันธ์ภายในองค์กร การควบคุมด้านพฤติกรรม การให้คุณค่ากับคุณลักษณะของสมาชิก การปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก การตอบโต้ที่เหมาะสมขององค์กรและสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก (Harrison, 1972; McKenna, 1992) จากความแตกต่างกันขององค์ประกอบเหล่านี้ สามารถจำแนกวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 ประเภท โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบเน้นอำนาจ (Power orientation) เป็นลักษณะองค์กรที่พยายามขึ้นนำและเอาชนะฝ่ายตรงข้าม ภายในองค์กรเองมีการแก่งแย่งชิงดีกัน มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกพวก ไม่ยอมให้มีการล้ำเส้นของตน พวกที่มีอำนาจก็จะแสวงหาอำนาจเบ็ดเสร็จในการควบคุมเหนือผู้ได้บังคับบัญชา มักชอบขยายอำนาจเอาเปรียบผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ที่อ่อนแอกว่า การครองเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของตนมากกว่าส่วนรวม

2. แบบเน้นบทบาท (Role orientation) เป็นลักษณะองค์กรที่ให้ความสำคัญอย่างมากกับหลักการและกฎระเบียบ ความขัดแย้งแก่งแย่งชิงดีกันในองค์กรจะยุติลงด้วยการยอมรับในกฎกติกาและระเบียบวิธีปฏิบัติ ให้ความสำคัญกับการทำอย่างถูกต้องมากกว่าการทำอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคาดการณ์พฤติกรรมองค์กรได้ง่าย ระบบในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนได้ช้า ลักษณะเช่นนี้มักพบในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการจัดการแบบราชการ

3. แบบเน้นงาน (Task orientation) เป็นลักษณะองค์กรที่เน้นความสำเร็จ การบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร พยายามกำจัดอุปสรรคต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับกฎระเบียบ โครงสร้าง หรือคน ตัวอย่างเช่น หากบุคคลขาดทักษะหรือความรู้ที่จะทำงานตามเป้าหมาย

ก็จะถูกย้ายหรือสับเปลี่ยนหน้าที่หรือไม่ให้ทำในส่วนที่สำคัญ และอาจมีการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ หากทำให้งานก้าวหน้าและสำเร็จลงได้ โครงสร้างองค์กรสามารถปรับเปลี่ยน เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ โดยจะเน้นที่ความรวดเร็ว ความยืดหยุ่นขององค์กรที่สามารถตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ลักษณะองค์กรประเภทนี้มักพบในองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งพนักงานมีการร่วมมือกัน มีค่านิยมและเป้าหมายร่วมกัน สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่ต้องเผชิญกับการตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเทคโนโลยีที่ซับซ้อน ก็มักจะหันมาสนใจในการจัดโครงสร้างองค์กรแบบทีมงานโครงการหรือ “task forces” ซึ่งเป็นลักษณะการจัดการที่เน้นเป้าหมาย (management by objective: MBO) และเป็นแนวโน้มที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากขึ้น

4. แบบเน้นบุคคล (Person orientation) เป็นลักษณะองค์กรที่ต่างจาก 3 แบบข้างต้นคือ จะให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของสมาชิกในองค์กรเป็นอันดับแรก การตัดสินใจมักมาจากความเห็นชอบร่วมกันของสมาชิก การมอบหมายงานและบทบาทหน้าที่อยู่บนพื้นฐานความชอบและความต้องการในการเรียนรู้ การพัฒนาของแต่ละคน โดยจะเฉลี่ยให้ทุกคนได้ทำงานที่ทั้งชอบและไม่ชอบด้วยพอกัน เพราะโดยทั่วไปแล้วบุคคลจะไม่ชอบทำงานที่ไม่ตรงกับค่านิยมและเป้าหมายของตนเอง ลักษณะองค์กรเช่นนี้มักพบในองค์กรขนาดเล็กที่มาจากกรรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อที่จะร่วมกันทำงานด้านวิจัยและพัฒนา งานให้คำปรึกษา สำหรับเป้าหมายในการสร้างรายได้ การทำกำไรสูงสุด และการเติบโตของธุรกิจ มักไม่ใช่สิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก แต่การดำเนินงานมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรอยู่ได้ สมาชิกมีรายได้เลี้ยงชีพและมีโอกาสทำงานที่มีคุณค่าและสนุกกับงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจกัน แนวโน้มของสังคมในอุตสาหกรรมยุคใหม่ พนักงานรุ่นใหม่ที่มีความสนใจที่จะทำงานที่ได้โอกาสเรียนรู้และพัฒนามากกว่างานที่มีโอกาสก้าวหน้าในองค์กร

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภทมีจุดอ่อนจุดแข็งต่างกัน เช่น แบบเน้นอำนาจ (Power orientation) ไม่เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน แต่จะเหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และมีความเสี่ยงสูง ต้องการคนที่แกร่งกล้าที่จะนำองค์กรในช่วงวิกฤต อันตราย มีการแข่งขันรุนแรง ทำให้เกิดการปฏิบัติตามในทุกระดับ ส่วนแบบเน้นบทบาท (Role orientation) จะใช้ได้ดีกับสถานการณ์ที่แน่นอน องค์กรมีแนวทางปฏิบัติกำหนดไว้ชัดเจนแล้ว ไม่เหมาะกับองค์กรที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สำหรับแบบเน้นงาน (Task orientation) จะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลและมีการวางแผนอย่างดี และสำหรับแบบเน้นบุคคล (Person orientation) มักจะมีปัญหาในการที่จะทำให้ทุกคนไปในทิศทางเดียวกัน เพราะต้องทำให้ทุกคนเห็นหรือร่วมกันอย่างชัดเจน

จากการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของ Quinn (อ้างใน Hooijberg and Petrock, 1993; Daft, 2002) ได้จำแนกองค์การเป็น 2 มิติที่สำคัญ ได้แก่ มิติที่เกี่ยวกับการควบคุมขององค์การ โดยพิจารณาว่ามีการควบคุมมากหรือมีความยืดหยุ่นมาก และมิติที่เกี่ยวกับการปรับตัวขององค์การ ซึ่งพิจารณาว่าเน้นภายในหรือภายนอกองค์การเป็นหลัก ซึ่งทั้งสองมิติดังกล่าวจัดแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงและเน้นภายในองค์การเป็นหลัก พนักงานจะมีความเป็นมิตร เอื้ออาทรกันเหมือนครอบครัวขนาดใหญ่ 2) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability/Adhocracy Culture) เป็นลักษณะองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงและเน้นภายนอกองค์การเป็นหลัก จะสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นอิสระ กล้าเสี่ยง และจะเป็นองค์กรที่สามารถตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี 3) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic/Hierarchy Culture) เป็นองค์การที่มีการควบคุมสูงและเน้นภายในองค์การเป็นหลัก จะมีลักษณะเป็นทางการ มีลำดับขั้นตอน หน้กการ และผู้น้อยมีการเชื่อฟังอยู่ในกฎระเบียบและคำสั่ง 4) วัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ (Achievement/Market Culture) องค์การที่มีการควบคุมสูงและเน้นภายนอกองค์การ จะมีลักษณะที่เน้นผลสำเร็จขององค์การ ผู้นำจะเป็นผู้ผลักดันที่แข็งแกร่ง ขยัน มีการแข่งขันสูงในองค์การ

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การในระยะหลังมานี้ นักวิชาการจะให้ความสำคัญกับเรื่องวัฒนธรรมองค์การ โดยระบุว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์การ และมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Balthazard and Cooke, 2004; Rodriguez et. al., 2003; Pool, 2000; Ashkanasy et. al., 2000) การวัดประเมินด้านวัฒนธรรมโดยใช้เครื่องมือวัดความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การต่อวัฒนธรรมขององค์การ (ใช้แบบสอบถาม Organizational Culture Inventory ๑๙81 Human Synergistics, Inc.) ซึ่งในการวัดประเมินนี้สามารถแยกองค์การเป็น 2 ประเภท ได้แก่องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptive culture) และองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบไม่ปรับตัว (unadaptive culture) โดยองค์การที่มีแบบวัฒนธรรมแบบปรับตัวจะสามารถพัฒนาองค์การให้เรียนรู้ได้ดีกว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบไม่ปรับตัว (Balthazard and Cooke, 2004)

ในกลุ่มบริษัทที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การมักนิยมใช้เครื่องมือในการวัดประเมินวัฒนธรรมองค์การที่เรียกว่า Organizational Culture Inventory (OCI) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ของบริษัท Human Synergistics International โดยเครื่องมือนี้ใช้วัดประเมินพฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐานและความคาดหวังของพนักงานในองค์การและหน่วยงานย่อยในองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความเชื่อและค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมและการทำงานของพนักงานในองค์การ โดยจำแนกวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวและแบบไม่ปรับตัวนี้ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ประเภทสร้างสรรค์ (constructive) เป็นวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวได้ ส่วนวัฒนธรรมองค์การ

แบบไม่ปรับตัวแยกเป็น สองประเภท ได้แก่ ประเภทปกป้องแบบเฉื่อยชาหรือแบบปกป้องเชิงรับ (passive/defensive) และประเภทปกป้องแบบก้าวร้าวหรือแบบปกป้องเชิงรุก (aggressive/defensive) (Cooke and Rousseau, 1988)

วัฒนธรรมประเภทสร้างสรรค์ (Constructive culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่มีความสมดุลระหว่างกิจกรรมที่เกี่ยวกับคนและงาน จะตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปของมนุษย์ (ความสำเร็จ ความประจักษ์ในตน ความผูกพัน และความเอื้ออาทร) และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร วัฒนธรรมองค์การประเภทสร้างสรรค์นี้จะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรและทำให้บุคคล กลุ่ม และองค์กร มีประสิทธิภาพในด้านของผลงาน การเติบโต และคุณภาพของงาน จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การประเภทสร้างสรรค์นี้จะสามารถปรับตัวตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ดี

วัฒนธรรมประเภทปกป้องแบบเฉื่อยชาหรือแบบปกป้องเชิงรับ (Passive/defensive culture) จะมีลักษณะที่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับคนและงาน แล่นั้นที่ความมีเสถียรภาพขององค์กร พนักงานจะทำงานภายใต้กฎระเบียบ และขั้นตอนการทำงานที่ไม่เปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความกดดันภายในพนักงาน และสุดท้ายทำให้้องค์การประสบกับความชะงักงันและถดถอย วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้มีกส่งผลให้สถานการณ์ภายในองค์กรคงที่ ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง และสามารถคาดการณ์พฤติกรรมองค์กรได้ง่าย แต่จะสูญเสียทางด้านการเรียนรู้ การปรับตัว และในที่สุดก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้

วัฒนธรรมประเภทปกป้องแบบก้าวร้าวหรือแบบปกป้องเชิงรุก (Aggressive/defensive culture) จะมีลักษณะที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคน มีการแข่งขัน และมีการเมืองในองค์กรสูง พนักงานจะเลือกทางปฏิบัติที่ไม่ทำให้ตนเองเดือดร้อนหรือเกิดความไม่มั่นคงแก่ตน ซึ่งทำให้พนักงานมุ่งแต่จะทำเพื่อประโยชน์ส่วนตน เป็นผลเสียต่อทีมงาน แม้ว่าบางครั้งจะเกิดประสิทธิผลบ้าง แต่ทำให้เกิดความเครียด การตัดสินใจขึ้นกับสถานะตำแหน่งของบุคคลมากกว่าความรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคคล ทำให้ไม่ค่อยได้รับความร่วมมือในทีมงาน

การจำแนกวัฒนธรรมองค์การ 3 ประเภท จะใช้ลักษณะที่แตกต่างกัน 12 ลักษณะ ได้แก่ 1. การเอื้ออาทรในมนุษย์ (Humanistic-Helpful culture) 2. การผูกพันในสมาชิก (Affiliative culture) 3. การยอมรับ (Approval culture) 4. การปฏิบัติตามแบบแผนดั้งเดิม (Conventional culture) 5. การพึ่งพา (Dependent culture) 6. การหลบเลี่ยง (Avoidance culture) 7. การคัดค้าน (Oppositional culture) 8. การยึดถืออำนาจ (Power culture) 9. การแข่งขัน (Competitive culture) 10. ความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic culture) 11. ความสำเร็จ (Achievement culture) 12. ความประจักษ์ในตน (Self-Actualization) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. **การเอื้ออาทรในมนุษย์ (Humanistic-Helpful culture)** เป็นลักษณะขององค์กรที่มีการบริหารจัดการแบบให้สมาชิกมีส่วนร่วมและเน้นให้ความสำคัญกับคนเป็นหลัก สมาชิกจะมีลักษณะที่ได้รับการสนับสนุน การสร้างสรรค์ และการเปิดเผยซึ่งกันและกัน (ช่วยเหลือสมาชิกให้พัฒนาและก้าวหน้า โดยใส่ใจให้เวลากับเรื่องของคน)

2. **การผูกพันในสมาชิก (Affiliative culture)** เป็นลักษณะขององค์กรที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกกับความสัมพันธ์ระหว่างกันในทางสร้างสรรค์ สมาชิกจะมีลักษณะเป็นมิตร เปิดเผย และระมัดระวังต่อความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่มงาน (ปฏิบัติต่อกันอย่างเป็นมิตร โดยแบ่งปันความรู้สึกและความคิดซึ่งกันและกัน)

3. **การยอมรับ (Approval culture)** เป็นลักษณะขององค์กรที่สมาชิกต่างพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและให้มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (อย่างน้อยแบบเสแสร้ง) สมาชิกรู้สึกว่าคุณค่าควรเห็นด้วยกับผู้อื่น ได้รับความเห็นชอบจากผู้อื่น และเป็นที่ชอบของผู้อื่น (สร้างความมั่นใจว่าตนเองได้รับการยอมรับ และเข้ากันได้กับผู้อื่น)

4. **การปฏิบัติตามแบบแผนดั้งเดิม (Conventional culture)** เป็นองค์กรที่มีลักษณะอนุรักษนิยม ประเพณีนิยม และมีการควบคุมแบบราชการ สมาชิกต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ~: สร้างความประทับใจ (ทำตัวอยู่ในกรอบที่กำหนดไว้ ทำตามนโยบายและวิธีปฏิบัติตลอดเวลา)

5. **การพึ่งพา (Dependent culture)** มีการควบคุมจากหลายระดับชั้น (hierarchically controlled) และสมาชิกไม่มีส่วนร่วม มีการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ ทำให้สมาชิกจะทำงานเฉพาะแต่ที่ได้รับคำสั่ง และได้รับการชี้แจงอย่างชัดเจนจากผู้บังคับบัญชา (เอาใจผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจทำงานตามหรือขึ้นกับผู้ที่มีอำนาจต้องการ)

6. **การหลบเลี่ยง (Avoidance culture)** เป็นลักษณะขององค์กรที่ไม่ได้ให้รางวัลกับความสำเร็จ แต่จะมีการลงโทษหากกระทำผิด การให้รางวัลในเชิงลบเช่นนี้ทำให้สมาชิกพยายามปิดความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น และพยายามเท่าที่จะเป็นไปได้มากที่สุดในการหลีกเลี่ยงข้อจำกัดในความผิดพลาด (รอให้ผู้อื่นทำก่อน เพื่อให้เกิดโอกาสผิดพลาดลดลง)

7. **การคัดค้าน (Oppositional culture)** เป็นลักษณะขององค์กรที่มักมีการเผชิญหน้า และการคัดค้านผู้อื่นมักเป็นผลดีกับตน สมาชิกมักสร้างสถานะและอิทธิพลจากการวิจารณ์ ส่งเสริมให้มีการคัดค้าน ได้แย้ง และส่วนใหญ่จะไม่เห็นด้วยกับความคิดของผู้อื่นไว้ก่อน เพื่อความปลอดภัยแต่ไม่มีประสิทธิผล (ชอบชี้ความผิดของผู้อื่น)

8. **การยึดถืออำนาจ (Power culture)** เป็นลักษณะขององค์กรที่ไม่มีส่วนร่วม โครงสร้างเป็นไปตามฐานของตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ สมาชิกเชื่อว่าตนเองได้รับการตอบแทนที่คุ้มค่าการมีอำนาจ

และการควบคุมเหนือผู้ต่อยกว่า และตอบสนองความต้องการ เอาใจผู้ที่อยู่เหนือกว่า (สร้างฐานอำนาจให้กับตนเอง)

9. การแข่งขัน (Competitive culture) เป็นลักษณะองค์การที่สมาชิกมีการแก่งแย่งชิงดีกัน ให้ค่าและให้ความสำคัญกับผู้ที่มึผลงานเหนือกว่า ให้รางวัลกับผู้ชนะ มีบรรยากาศของการแข่งขันแพ้-ชนะ สมาชิกเชื่อว่าคนต้องทำงานแข่งกับผู้อื่นมากกว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่น (เปลี่ยนการทำงาน เป็นการประกวด โดยไม่มีการขอมแพ้)

10. ความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic culture) เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับความสมบูรณ์แบบ และการทำงานอย่างหนัก สมาชิกรู้สึกว่าคุณต้องพยายามไม่ให้เกิดมีความผิดพลาดใดๆ ระมัดระวังติดตามในทุกสิ่งทุกอย่าง ใช้เวลาในการทำงานอย่างมากกับสิ่งเล็กน้อยๆ (ทำงานให้สมบูรณ์แบบในทุกสิ่งทุกอย่าง)

11. ความสำเร็จ (Achievement culture) เป็นลักษณะองค์การที่ทำงานให้ดี ให้ค่าและให้ความสำคัญกับสมาชิกที่สามารถวางเป้าหมายและดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตนเองวางไว้ สมาชิกขององค์กรจะวางเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้สำหรับตนเอง จะมีการวางแผนการทำงานและทำตามแผนอย่างกระตือรือร้น (ดำเนินตามแบบมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ และแสดงความกระตือรือร้นอย่างเปิดเผย)

12. ความประจักษ์ในตน (Self-Actualization) เป็นลักษณะองค์การที่ให้คุณค่ากับการสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าปริมาณ ให้ความสำคัญทั้งกับความสำเร็จของงานและความก้าวหน้าของคน สมาชิกจะได้รับการส่งเสริมให้มีความสนุกกับงาน พัฒนาตนเอง ให้ทำงานใหม่ๆที่น่าสนใจ (คิดให้แตกต่าง และเป็นอิสระ ทำเม้งงานธรรมดาให้ดีขึ้น)

องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์และแบบไม่สร้างสรรค์(แบบปกป้อง) จะแตกต่างกันในลักษณะ 12 ประการข้างต้น กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ จะมี 4 ลักษณะที่เด่นกว่า ได้แก่ ความสำเร็จ ความประจักษ์ในตน การเอื้ออาทรในมนุษย์ และการผูกพันในสมาชิก ส่วนองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบปกป้องเชิงรับ จะมีลักษณะเด่นกว่าแบบอื่นใน 4 ด้าน ได้แก่ การยอมรับ การปฏิบัติตามแบบแผนดั้งเดิม การพึ่งพา การหลบเลี่ยง และองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบปกป้องเชิงรุก จะมีลักษณะเด่นกว่าแบบอื่นใน 4 ด้าน ได้แก่ การคัดค้าน การยึดถืออำนาจ การแข่งขัน ความสมบูรณ์แบบ

ความเข้าใจในลักษณะต่างๆซึ่งเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งปัจจัยและค่านิยมที่มีผลทำให้เกิดความแตกต่างในองค์การจะช่วยให้เห็นภาพในการจัดระบบองค์การที่เหมาะสม และส่งเสริมให้มีการริเริ่มการจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) ในองค์การได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Balhazard and Cooke, 2004)

2.2.2 ผลของวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนา

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนแนวทางร่วมกันของสมาชิก และเป็นตัวชี้นำพฤติกรรมประจำวันของสมาชิก วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้เนื่องจากเป็นตัวช่วยให้สมาชิกตระหนัก ขอมรับ และอยู่กับค่านิยมขององค์กร (Evan, 1993 อ้างใน Frost and Gillespie, 1998) และ McKenna (2003) ก็เห็นเช่นเดียวกันว่า เมื่อพนักงานมีความเข้าใจร่วมกันว่าอะไรสำคัญที่สุดต่อองค์กร พนักงานส่วนใหญ่ก็จะมักมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่จะตอบสนองต่อสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรเหมือนกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น ดังนั้นการวัดประเมินวัฒนธรรมองค์กร ควรต้องมีความเจาะจง มีความหมาย และเป็นจริง เพื่อให้ทราบลักษณะที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์กรของตน ดังเช่นผลงานวิจัยของ Pool (2000) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์จะลดความเครียดในงานทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น และมีผลงานที่ดีขึ้น วัฒนธรรมองค์กรมีรากฐานจากความเชื่อและปรัชญาในการดำเนินงานขององค์กร หากความเชื่อ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และวิธิดำเนินงานเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์องค์กรสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมจะมีผลสำคัญทำให้เกิดผลสำเร็จ หากไม่สอดคล้องแล้วจะเป็นการยากสำหรับองค์กรนั้นที่จะประสบผลสำเร็จตามกลยุทธ์ได้

Westbrook (1993) สรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กร หากวัฒนธรรมไม่เอื้อต่อการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) แล้วจะส่งผลทางด้านลบต่อการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ดังนั้นหากต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการคุณภาพต้องเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆของวัฒนธรรมองค์กรให้ส่งผลทางด้านบวกต่อ TQM เช่นเดียวกับการศึกษา 9189 Frost and Gillespie (1998) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรและการสื่อสารในองค์กรจะมีส่วนในการกำหนดความมีประสิทธิภาพ ใน 2 ทาง คือ การตัดสินใจขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

McKenna (1992) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่รับรู้ของพนักงานในองค์กรและวินัยในการเรียนรู้ของSenge ทำให้สามารถหาช่องว่างที่เกิดขึ้นในองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร สำหรับการศึกษานี้ของ Rodriguez et. al. (2003) ก็พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นทั้งปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยยับยั้งให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร

การศึกษาของ Balhazard and Cooke (2004) เป็นการเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรและบุคคลกับผลงานด้านการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการองค์ความรู้ โดยพบว่าวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์จะส่งผลบวกต่อพนักงานในด้านความชัดเจนและความเหมาะสมของบทบาทหน้าที่ของพนักงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจงาน มีอัตราการเปลี่ยนงานต่ำ และส่งผลทางด้านลบต่อพฤติกรรมที่ทำตามอย่างเหมือนกัน องค์กรมีการปรับตัว และมีผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพ ส่วนวัฒนธรรม

ธรรมเนียมไม่สร้างสรรค์ (แบบปกป้องเชิงรับและแบบปกป้องเชิงรุก) จะส่งผลกระทบข้ามกับแบบสร้างสรรค์ คือ ส่งผลกระทบต่อพนักงานในด้านความชัดเจนและความเหมาะสมของบทบาทหน้าที่ของพนักงาน และส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจงานและการรักษาพนักงานไว้ให้อยู่กับองค์กร พนักงานจะมีพฤติกรรมเป็นแบบเดียวกัน ไม่มีความคิดอิสระของตน ส่งผลกระทบต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า ซึ่ง Balthazard and Cooke สรุปว่า จากการศึกษาผลของวัฒนธรรมนี้ ประเด็นสำคัญที่พบคือ เรื่องความสอดคล้องเป็นหนึ่งในเดียวกันของส่วนต่างๆ ในองค์กร กล่าวคือ หากโครงสร้างระบบเทคโนโลยีและทักษะ/คุณภาพขององค์กร สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร ก็มีความโน้มสูงว่าจะประสบความสำเร็จในการจัดการด้านองค์ความรู้

2.2.3 การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญไม่มีสาเหตุ แต่มีที่มาและมีเหตุผลในการเกิดของวัฒนธรรม Schein (1983) มีความเห็นว่าต้นตอของการเกิดวัฒนธรรมองค์กรมักเริ่มมาจากผู้ก่อตั้งองค์กร โดยผู้ก่อตั้งองค์กรจะมีบทบาทอย่างมากต่อการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร เพราะในช่วงแรก ผู้ก่อตั้งจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางดำเนินงานขององค์กร เมื่อประสบความสำเร็จ แนวทางปฏิบัตินั้นก็มักมีการทำซ้ำๆ กันมา กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น การเกิดของวัฒนธรรมในองค์กรมักมาจาก 3 วิธี ได้แก่ 1. ผู้ก่อตั้ง (founders) จะเลือกจ้างและรักษาไว้เฉพาะพนักงานที่มีแนวคิดแนวปฏิบัติเช่นเดียวกับผู้ก่อตั้ง 2. การสร้างสังคมในองค์กร (socialization) พนักงานที่เข้ามาใหม่ในองค์กรก็จะได้รับการอบรม ปลูกฝังแนวคิด แนวปฏิบัติในแบบเดียวกันกับผู้ก่อตั้งคิดและรู้สึกว่าคุณต้อง 3. พฤติกรรมของผู้ก่อตั้ง (founders' own behavior) จะเป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานซึมซับความเชื่อ ค่านิยม และสมมุติพื้นฐานในการคิดของผู้ก่อตั้งเป็นแบบอย่างของตนเอง และยังเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ พนักงานก็ยิ่งเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และแนวทางของผู้ก่อตั้ง และยึดถือปฏิบัติกลายเป็นวัฒนธรรมในองค์กรในที่สุด (Robbins, 2003) เมื่อวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นแล้ว การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ต่อไปจะขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การสร้างสังคมในองค์กร และผู้นำในองค์กร (Robbins, 2003)

ในการรับพนักงานใหม่เข้ามาในองค์กร มักต้องผ่านขั้นตอนในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน ซึ่งในการคัดเลือกพนักงานนั้น นอกจากจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับคุณสมบัติให้ตรงตามลักษณะที่ระบุไว้สำหรับงาน (job specifications) นั้นๆ แล้ว ยังต้องพิจารณาว่าสามารถเข้ากับวัฒนธรรมในองค์กรได้หรือไม่ มีค่านิยมอย่างไร หากมีลักษณะที่ไม่สามารถเข้ากับองค์กรได้ อาจทำให้วัฒนธรรมถูกทำลายไป ก็จะไม่รับเข้ามาในองค์กร ส่วนพนักงานที่รับเข้ามาทำงานแล้ว

ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ก็อาจลาออกไป จึงทำให้วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นแล้วยังคงอยู่ต่อไป

การสร้างสังคมในองค์กร เป็นส่วนที่สำคัญในการปรับพฤติกรรมของพนักงานที่เข้ามาใหม่ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ เพราะโดยทั่วไปแม้ว่าในขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานจะมีความเหมาะสมเพียงไร พนักงานที่เข้ามาใหม่จะมีความคาดหวัง ทักษะ ค่านิยม ของตนเอง และมักจะไม่นับเคยกับวัฒนธรรมในองค์กร และมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนไปจากวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ ดังนั้นการสร้างสังคมในองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงานใหม่ โดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริงเกี่ยวกับองค์กร อบรมให้เข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม แนวทางปฏิบัติ และวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ เพื่อให้พนักงานเข้าใจและปรับสิ่งที่ตนคาดหวังให้ตรงกับความเป็นจริงในองค์กร และให้มีทัศนคติ ค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนในองค์กร จึงมีส่วนสำคัญอย่างมากในการส่งเสริมให้เกิดรูปแบบวัฒนธรรมขึ้นในองค์กร (Schein, 1992; อ้างใน Drucker, 1996) โดยเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ และเอื้อให้เกิดการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น เช่น การให้อิสระแก่พนักงานในการตัดสินใจมากขึ้นเพียงไร พนักงานควรแต่งกายอย่างไร การกระทำอะไรจะได้รับรางวัล ได้รับการเลื่อนขั้น เป็นต้น เหล่านี้เป็นส่วนสำคัญในการหล่อหลอมวัฒนธรรมขึ้นในองค์กร

ดังนั้นเมื่อทราบถึงการเกิดและการคงอยู่ของวัฒนธรรมในองค์กรเช่นนี้แล้ว หากต้องการจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร จึงต้องพิจารณาในปัจจัยต่างๆเหล่านี้ หากปัจจัยเหล่านี้ปรับเปลี่ยนไปก็จะมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม เช่น การคัดเลือกพนักงานที่มีค่านิยมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงใหม่ สร้างสังคมในองค์กรสำหรับวัฒนธรรมที่ต้องการใหม่ และมีผู้นำที่สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ที่ต้องการ

Zwell (2000) เสนอว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมอย่างได้ผลต้องสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานเกิดศักยภาพในการทำงานและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ที่สุด เพราะจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจ มุ่งมั่นที่จะทำงานที่ท้าทายและส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จ และลูกค้า/ผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากขึ้น นอกเหนือจากการปรับในปัจจัยดังกล่าวข้างต้น Zwell ได้เสนอกกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพิ่มเติม ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจนเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมที่ต้องการ และสื่อสาร ดอกย้าวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นให้กับพนักงานรับทราบ และทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานเข้าใจ เกิดเป็นแรงบันดาลใจ และจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร 2) สร้างค่านิยม

และหลักการที่เป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมที่ต้องการ โดยทำให้เกิดความคาดหวังที่สูงขึ้น และพยายามทำให้วัตถุประสงค์ของพนักงานและขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน 3) ใช้คำศัพท์และภาษาในวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สอดคล้องกับแนวคิดใหม่ของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ เพื่อช่วยให้พนักงานเปลี่ยนวิถีคิดและปฏิบัติ เพราะคำพูดที่ใช้จะสะท้อนถึงทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรด้วย 4) ตั้งเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงในส่วนประกอบต่างๆของวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมในวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ 5) กำหนดแผนงาน เป้าหมาย ขั้นตอนดำเนินงานและตารางเวลาที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีขั้นตอน 6) มีระบบในการวัดประเมินผล ติดตามผล และพัฒนาความก้าวหน้า เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปตามที่กำหนดไว้

จากการศึกษาของ Sherriton and Stern (1997) ได้เสนอขั้นตอนสำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือวัฒนธรรมกลุ่มย่อยในองค์กร ในบทบาทของงานทรัพยากรบุคคลไว้ 6 ขั้นตอนคือ 1) ประเมินสิ่งที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เปรียบเทียบกับวัฒนธรรมที่ต้องการจะเป็น เพื่อกำหนดสิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง 2) ให้ผู้บริหารกำหนด ปรัชญา และมาตรฐานของการสำเร็จ บทบาทในการทำงาน การตัดสินใจของผู้นำ ให้สอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการ (เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรตามที่อธิบายข้างต้น) 3) วิเคราะห์ว่าปัจจัยภายในองค์กรใดบ้างที่ต้องมีการกระตุ้นหรือปรับเปลี่ยน เช่น ระบบ ขั้นตอนการดำเนินงาน และนโยบาย รวมถึง ระบบการให้ทุน ให้โทษ การคัดเลือก และความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน เพื่อทำให้สอดคล้องสนับสนุนกับวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการ 4) หาแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง ต้องกำหนดได้ว่าวัฒนธรรมใหม่จะดำเนินไปอย่างไร จะต้องมีหน่วยงาน คณะกรรมการ ทีมงานใดร่วมมือกัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จ 5) จัดฝึกอบรมและทำความเข้าใจให้กับพนักงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติตามบทบาทที่คาดหวังไว้ในวัฒนธรรมใหม่ได้ 6) ประเมินผลและติดตามความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ต้องปรับแก้ที่

■ อย่างไรก็ตามบทบาทของงานทรัพยากรบุคคลในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนั้นต้องอาศัยความร่วมมือกันทั้งองค์กร และหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเองก็ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมกลุ่มย่อยในหน่วยงานคนเป็นตัวอย่างก่อน

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการดำเนินการและอยู่รอดขององค์กร และจากข้อค้นพบของนักวิจัยพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมจะส่งเสริมการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรบางอย่างอาจทำลายความก้าวหน้าและการอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว ซึ่งผลการวิจัยในระยะหลังนี้พบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้ม

แข็งเป็นกรอบควบคุมให้พนักงานปฏิบัติไปในทางเดียวกันนั้น จะเป็นผลดีต่อเมื่อวัฒนธรรมนั้นมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และสิ่งแวดล้อมขององค์กร แต่หากไม่สอดคล้องแล้วจะเป็นตัวขัดขวางความก้าวหน้าและการอยู่รอดขององค์กร อย่างไรก็ตามจากสถิติพบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผลการดำเนินงานถดถอยลงไปเรื่อยๆ (Peter and Waterman, 1982; Denison, 1990; Kotter and Heskett, 1992; Zwell, 20001

องค์กรที่สามารถอยู่รอดในระยะยาวและเกิดการปรับเปลี่ยนที่สำคัญในองค์กร มักมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะที่มีค่านิยมต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง มีค่านิยมค้ำพนักงานและผู้เกี่ยวข้องในองค์กร รวมทั้งลูกค้า/ผู้รับบริการ คู่ค้า และผู้ถือหุ้น (Schien, 1992 อ้างใน Drucker, 1996) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (adaptive culture) ส่วนองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ปรับตัว เช่นมีลักษณะเป็นทางยาวอย่างมา มีการควบคุมแบบรวมศูนย์จากส่วนกลาง ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ พนักงาน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มักจะไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว โดยเฉพาะภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงมากขึ้น (Kotter and Heskett, 1992)

ในการรักษาหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อผลสำเร็จขององค์กรนั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างมากคือ ผู้นำองค์กร ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อที่จะสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเติบโตต่อไปในระยะยาวอย่างยั่งยืน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจอย่างมากในการศึกษาเกี่ยวกับองค์กร เนื่องจากความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับสภาพการทำงาน เช่น ความรับผิดชอบในงาน ความหลากหลายของงาน การสื่อสารในงาน เป็นต้น และความพึงพอใจในการทำงานยังส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น การขาดงาน การเปลี่ยนงาน การก่อวินาศกรรมการทำงาน ความสม่ำเสมอในการทำงาน และความมีประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานส่วนใหญ่ จะมุ่งใน 2 ประเด็น คือ ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมหรือสภาพการทำงานที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และศึกษาความสัมพันธ์ของผลงานขององค์กรและพนักงานกับความพึงพอใจในงาน (Dormann and Zapf, 2001)

2.3.1 ความหมายของความพึงพอใจในงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกชอบ ไม่ชอบของพนักงานต่องานที่ทำในด้านต่างๆ พนักงานที่มีทัศนคติทางด้านบวกต่องานจะแสดงถึงความพึงพอใจต่องาน และหากมีทัศนคติทางด้านลบต่องานก็จะไม่มีความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติไม่ใช่พฤติกรรมของพนักงาน (Robbins, 2003) ดังนั้นการวัดความพึงพอใจในงานของพนักงานจึงมักเป็นการวัดเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงาน

ทัศนคติของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ประกอบด้วย 3 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนของความเชื่อความเข้าใจ (cognitive component) ส่วนของความรู้สึกชอบไม่ชอบ (affective component) และ ส่วนของแนวโน้มพฤติกรรม (behavioral component) ซึ่ง Fishbein and Ajzen (1975: 42-43) อธิบายว่าทัศนคติมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะในส่วนของแนวโน้มพฤติกรรมนั้นจะมีความสัมพันธ์กับการกระทำอย่างมาก ดังนั้น ในแง่ของความพึงพอใจในงานที่เป็นทัศนคติของพนักงานต่องานที่ทำ จึงมักมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการทำงาน

การศึกษาของ Schleicher et al. (2004) กล่าวถึงงานวิจัยด้านองค์การ มีแนวโน้มที่จะยอมรับแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นทัศนคติทั่วไปของบุคคลเกี่ยวกับงาน กับทัศนคติต่องาน ผลการวิจัยของ Schleicher et al. พบว่าพนักงานที่มี ACC (affective-cognitive consistency) สูงจะมีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลงานมากกว่ากลุ่มที่มี ACC ต่ำกว่า

งานวิจัยของ Dormann and Zapf (2001) พบว่า คนที่ไม่ค่อยเปลี่ยนงานจะมีความพึงพอใจในงานโดยเฉลี่ยสูงกว่าคนที่ชอบเปลี่ยนงาน และ พบว่าความพึงพอใจในงานนอกจากเกิดจากปัจจัยโดยตรงที่เกี่ยวกับงานแล้วยังมีปัจจัยทางอ้อมที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพของบุคคลที่มีผลสำคัญด้วย และจากการศึกษาของ Sheridan (1992) พบว่าการที่พนักงานมีความพึงพอใจในงาน จะไม่เปลี่ยนงาน และมีผลงานดี ซึ่งมีผลมาจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การด้วย โดยงานวิจัยเสนอว่า การรับพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร ควรมีการพิจารณาเกี่ยวกับ “ความเข้ากันได้” ของค่านิยมของพนักงานกับค่านิยมของวัฒนธรรมองค์การด้วย เพราะผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า และทำงานอยู่นานกว่าพนักงานที่มีค่านิยมไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) เป็นทฤษฎีในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยกล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่ที่จะต้องคอยช่วยให้ลูกน้องหรือพนักงานให้สามารถทำงานได้ตามที่พนักงานเองตั้งเป้าหมาย หรือคาดหวังไว้ โดยผู้นำจะต้องจัดหาและสนับสนุนแนวทางที่สำคัญ (ได้แก่ สภาพแวดล้อม การสอนงาน แนะนำงาน สนับสนุน ให้รางวัล ฯลฯ) เพื่อให้เป้าหมายของพนักงาน เป้าหมายของกลุ่ม รวมทั้งเป้าหมายขององค์กรเป็นไปได้ในทิศ

ทางเดียวกัน และเมื่อพนักงานตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคน ก็ทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุด้วยเช่นกัน (Robbins, 2003)

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factor theory) เป็นทฤษฎีที่รู้จักแพร่หลายเกี่ยวกับเรื่องการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดย Herzberg (1987) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้คนมีแรงจูงใจในการทำงาน จากตัวอย่าง 1,685 คนในอาชีพและองค์กรต่างๆ พบว่าปัจจัยที่ทำให้คนพอใจและไม่พอใจในงานมีความแตกต่างกันเป็นสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (motivators) และ ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors)

ปัจจัยจูงใจประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ความก้าวหน้าในงาน (advancement) ความรับผิดชอบ (responsibility) ตัวงาน (work itself) การได้รับการยอมรับ (recognition) และความสำเร็จ (achievement) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยภายในต่อผลปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจทางด้านบวกต่องานหากได้รับการตอบสนองตามความต้องการของพนักงาน ส่วนปัจจัยอนามัยจะเป็นปัจจัยที่ทำให้รู้สึกไม่พอใจในงานหากปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการของพนักงาน จะเป็นปัจจัยภายนอกแวดล้อมต่อผลปฏิบัติงาน ประกอบด้วย นโยบายองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพบรรยากาศที่ทำงาน รายได้ ความมั่นคงในงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามเมื่อองค์กรพยายามปรับปัจจัยเหล่านี้ให้เป็นที่ไปตามความต้องการของพนักงานก็จะทำให้ความไม่พอใจในงานลดลง แต่ปัจจัยเหล่านี้จะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจต่องาน ดังนั้นการจะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถต้องส่งเสริมทั้งสองปัจจัยให้เป็นที่ไปตามความต้องการของพนักงาน

ผลงานศึกษาของ Herzberg เกี่ยวกับทฤษฎีสองปัจจัยเป็นที่แพร่หลายและเข้าใจง่าย แต่มีข้อจำกัดในการทำนายพฤติกรรมองค์กรเรื่องการจูงใจผลงาน และสุขภาพจิตของพนักงาน (Parker and Wall, 1998) โดย Hackman and Oldham (1980: 71-98) ได้เสนอรูปแบบของลักษณะงาน (Job characteristics model) ซึ่งสามารถอธิบายการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานได้ชัดเจนขึ้น ระบุว่าลักษณะงานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมี 5 ประการ ได้แก่ 1) ความหลากหลายของทักษะ หมายถึง งานที่ต้องการความหลากหลายของทักษะในการทำ 2) เอกลักษณะของงาน หมายถึง งานที่สมบูรณ์ทั้งชิ้นและมีเอกลักษณะไม่ใช่เป็นเพียงบางส่วนของงาน 3) ความสำคัญของงาน หมายถึง งานที่มีความสำคัญมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นทั้งในและนอกองค์กร 4) ความมีอิสระในงาน หมายถึง งานที่ให้ผู้ที่ทำมีอิสระในการเลือกวิธีทำงานของตนเอง 5) ผลตอบกลับจากงาน หมายถึง งานนั้นมีการตอบสนองกลับให้แก่ผู้ทำในด้านข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะ 3 ประการแรกจะมีผลต่อความรู้สึกถึงความมีคุณค่าของงาน ลักษณะประการที่ 4 ทำให้เกิดความรู้สึกถึงการมีความรับผิดชอบในงาน และลักษณะสุดท้ายจะทำให้ทราบผลการทำงานของคน ซึ่งลักษณะทั้ง 5

ประการของงานนี้มีความสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจภายในของบุคคล ผลการปฏิบัติงาน และภาระงาน การเปลี่ยนงาน ดังนั้นการจูงใจให้พนักงานทำงานเต็มที่ขึ้นกับการออกแบบ ลักษณะงานให้เหมาะกับคน กล่าวคือ พนักงานที่ต้องการความก้าวหน้าในงานอย่างมากจะตอบสนองได้ดีกับงานที่มีลักษณะ 5 ประการสูง ส่วนพนักงานที่ไม่ต้องการความก้าวหน้ามากจะต้องการงานลักษณะ 5 ประการต่ำ

2.3.2 ความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงาน

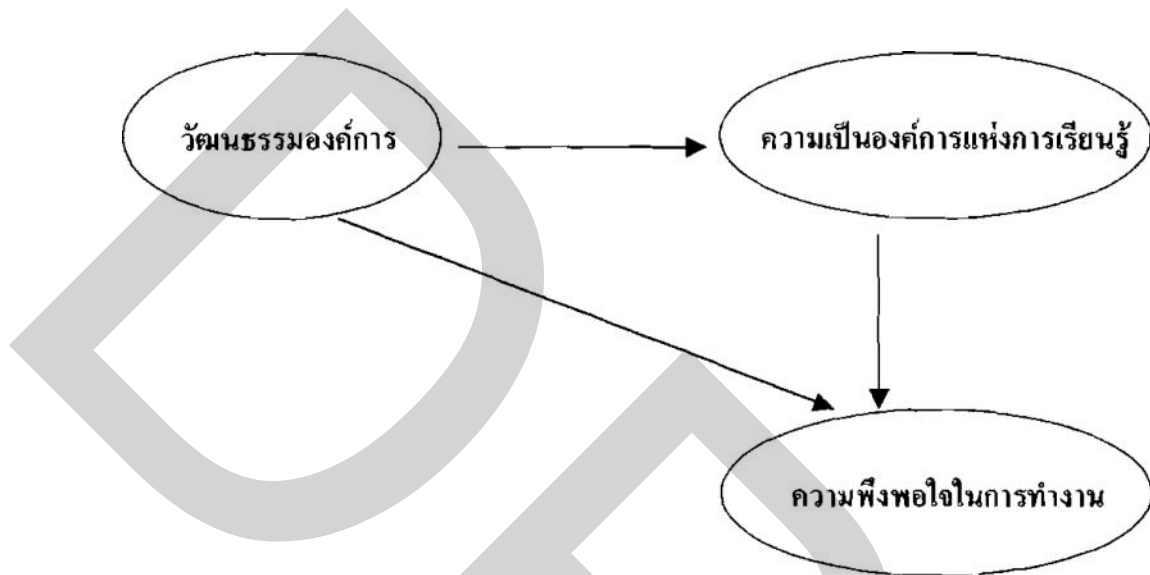
ผลการวิจัยของMawhinney (1989) พบว่าในองค์กรหนึ่งๆ ระดับความพึงพอใจในงานที่ต่างกันของพนักงาน ไม่ว่าจะมาจากประสบการณ์ในอดีตหรือสถานการณ์งานในปัจจุบันสามารถบอกถึงผลการทำงาน การขาดงานและการเปลี่ยนงานของพนักงานที่ต่างกันได้ ดังนั้นในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานจึงมักเป็นตัวแปรตามที่สำคัญตัวหนึ่ง

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป สรุปได้ว่าพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานจะทำงานได้มีผลิตผลมากกว่าพนักงานที่ไม่มีความพึงพอใจในงาน นักวิจัยที่เน้นด้านความเอื้ออาทรในมนุษย์ ให้ความเห็นว่าความพึงพอใจในงานควรเป็นความรับผิดชอบและเป้าหมายขององค์กร เพราะนอกจากความพึงพอใจในงานจะเพิ่มผลผลิตให้องค์กรแล้ว องค์กรควรมีความรับผิดชอบต่อการจัดงานที่ท้าทายและสร้างแรงจูงใจภายในบุคคล (*intrinsically rewarding*) ให้พนักงานด้วย (Robbins, 2003)

2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง สัมพันธภาพในการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน และได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัยไว้ดังนี้ ได้นำไปสู่ปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้แก่ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สัมพันธภาพในการเรียนรู้ขององค์กร) วัฒนธรรมองค์กร และ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ทำให้ทราบถึงลักษณะและความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปร จึงสร้างเป็นกรอบในการวิจัย โดยมีตัวแปรอิสระ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร และตัวแปรตาม ได้แก่ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความพึงพอใจในการทำงาน ดังแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



จากความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าว จึงตั้งเป็นสมมุติฐานเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

- สมมุติฐานที่ 1 หน่วยงานที่มีวัฒนธรรมองค์กรต่างกันมีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานนั้นต่างกัน
- สมมุติฐานที่ 2 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สูงขึ้นจะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น
- สมมุติฐานที่ 3 หน่วยงานที่มีวัฒนธรรมองค์กรต่างกันจะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน
- สมมุติฐานที่ 4 ระดับศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กรในมหาวิทยาลัยภาครัฐมีสูงกว่ามหาวิทยาลัยภาคเอกชน

2.5 สรุปท้ายบท

ในบทนี้ได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่จะศึกษา เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแนวคิดและทฤษฎีสำคัญที่นำมาใช้ ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร การจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงาน

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

ในส่วนของระเบียบวิธีวิจัยนี้จะกล่าวถึงรูปแบบของการวิจัยและขั้นตอนต่างๆของการวิจัย ประกอบด้วย การเลือกกลุ่มประชากรที่ศึกษา การสุ่มตัวอย่าง นิยามเชิงปฏิบัติการและการสร้างมาตรวัดตัวแปรในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล

3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ในส่วนที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) ได้จากแบบสอบถาม โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์และพนักงานระดับต่างๆ ในองค์กรมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 24 สถาบัน (ดังรายละเอียดในภาคผนวกที่ 1) และมีส่วนของข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ในกลุ่มตัวอย่างเพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนประกอบการวิเคราะห์เชิงปริมาณให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ส่วนข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง มีการทบทวนวรรณกรรม และสร้างกรอบแนวคิด เพื่อกำหนดตัวแปรต่างๆ ในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรและหน่วยในการวิเคราะห์

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรเฉพาะที่เป็นมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้นประชากร (population) ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนจำนวน 24 สถาบันในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งพนักงานในการศึกษานี้ประกอบด้วย อาจารย์และพนักงานของมหาวิทยาลัยนั้น โดยหน่วยในการวิเคราะห์ (unit of analysis) มี 2 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล และระดับองค์กร (ได้แก่ คณะมหาวิทยาลัย) กล่าวคือ ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จะศึกษาทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กร ส่วนในการวิเคราะห์ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กร และการเปรียบเทียบศักยภาพในการเรียนรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน หน่วยในการ

วิเคราะห์เปรียบเทียบจะเป็นระดับองค์กร ค่าตัวแปรต่างๆระดับองค์กรมาจากค่าเฉลี่ยของตัวแปรระดับบุคคลจากกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาจากแต่ละองค์กร

3.2.2 วิธีการเลือกตัวอย่าง

ใช้ตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 24 มหาวิทยาลัย โดยคณะต่างๆในแต่ละมหาวิทยาลัยที่เลือกให้ตอบแบบสอบถาม จะเลือกแบบเจาะจงในสาขาทางด้านวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปศาสตร์ โดยเป็นคณะที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จำนวนมหาวิทยาลัยละ 5 คณะ (ดังรายละเอียดในภาคผนวกที่ 1)

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละคณะจะเลือกตามความสะดวก จำนวนคณะละ 10 ชุด โดยกำหนดสัดส่วนผู้ตอบเป็น อาจารย์ : พนักงาน ประมาณ 6 : 4 รวมแบบสอบถามที่กระจายไปทั้งสิ้นประมาณ 1,150 ชุด

3.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและการสร้างมาตรวัด

นิยามเชิงปฏิบัติการ คือ คำจำกัดความที่ชัดเจนของตัวแปรว่าหมายถึงอะไร ในลักษณะที่สามารถวัดได้ โดยบอกถึงเงื่อนไข หรือคุณลักษณะที่เป็นตัวชี้วัดตัวแปรนั้น (Babbie, 1986: 102) ดังนั้นตัวแปรที่ศึกษามีการกำหนดความหมายเชิงปฏิบัติการและมีการสร้างมาตรวัดดังต่อไปนี้

3.3.1 ตัวแปรตาม : ความพึงพอใจในการทำงาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ระดับมากน้อยของทัศนคติหรือความรู้สึกชอบไม่ชอบของพนักงานต่องานที่ทำ ในการวัดความพึงพอใจในงานของพนักงาน จะเป็นการวัดทัศนคติว่ามีระดับความพึงพอใจในด้านต่างๆ ตามทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg ซึ่งได้แบ่งปัจจัยเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยที่ทำให้พนักงานพึงพอใจในงาน มักจะทำให้เกิดแรงจูงใจภายในของบุคคล (Intrinsically rewarding) หรือที่เรียกว่าปัจจัยนี้ว่าปัจจัยจูงใจ (Motivators) ประกอบด้วย ความก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ และความสำเร็จ ส่วนปัจจัยที่ทำให้พนักงานไม่พึงพอใจในงาน มักจะเป็นปัจจัยแวดล้อมต่างๆเกี่ยวกับงาน (Extrinsic factors) ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Hygiene factors) ประกอบด้วย นโยบายองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพบรรยากาศที่ทำงาน รายได้ ความมั่นคงในงาน ฯลฯ คำถามที่ใช้วัดความพึงพอใจในงานได้คิดแปลงมาจากชุดคำถามของ Rokeach ในหนังสือชื่อ The nature of human values ปี 1973 (อ้างใน Robbins, 2003) โดยคำถามจะมีลักษณะเป็น rating scale 5 ถ้าดับ ตั้งแต่มากที่สุด (5 คะแนน) จนถึงน้อยที่สุด (1 คะแนน) คะแนนเฉลี่ยของคะแนนรวม

ของชุดคำถามสำหรับตัวแปรความพึงพอใจในงานจะเป็นค่าของตัวแปร และมีค่าเป็นตัวเลข (ratio scale)

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ระดับมากน้อยในศักยภาพของหน่วยงานในการขยายขีดความสามารถของตนเองในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้จาก 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้ (learning) วัดจากระดับมากน้อยเกี่ยวกับความคล่องตัวในการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์กร 2) องค์การ (organization) วัดจากระดับมากน้อยเกี่ยวกับการเปล่งวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์การสู่การเรียนรู้ 3. บุคคล (people) วัดจากระดับมากน้อยเกี่ยวกับการให้อิสระอำนาจแก่บุคคล : พนักงาน ผู้จัดการ ลูกค้า คู่ค้าพันธมิตร และชุมชน 4. ความรู้ (knowledge) วัดจากระดับมากน้อยเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ และ 5. เทคโนโลยี (technology) วัดจากระดับมากน้อยเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Marquardt, 1996) โดยใช้คำถามที่จะวัดลักษณะขององค์ประกอบนั้นๆของหน่วยงานจากความคิดเห็นของพนักงานว่า มีระดับความเห็นด้วยกับลักษณะของแต่ละองค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานตนมากน้อยเพียงไร ในลักษณะของ Rating Scale 5 ระดับ โดยเห็นด้วยมากที่สุด = เห็นด้วยมาก = 4 เห็นด้วยปานกลาง = 3 เห็นด้วยน้อย = 2 และเห็นด้วยน้อยที่สุด = 1 ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมของชุดคำถามสำหรับตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นค่าของตัวแปร และมีค่าเป็นตัวเลข (ratio scale)

นอกจากนี้ค่าคะแนนเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบ จะสะท้อนให้เห็นว่าองค์การนั้นๆมีองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงไร โดยแปลผลค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 5 ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	แปลผลการมีลักษณะขององค์ประกอบนั้นอยู่ในระดับ
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.11 – 4.20	มาก
2.61 3. 30	ปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย
0 – 1.80	น้อยที่สุด

3.32 ตัวแปรต้น : วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบหรือลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ 3 แบบ ได้แก่ แบบสร้างสรรค์ (constructive) แบบปกป้องเชิงรับ (passive / defensive) และแบบปกป้องเชิงรุก (aggressive/defensive) โดยวัดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การจากทัศนคติของพนักงานต่อพฤติกรรม

องค์การของตนใน 12 ลักษณะ ได้แก่ 1. การเอื้ออาทรในมนุษย์ (Humanistic-Helpful culture) 2. การผูกพันในสมาชิก (Affiliative culture) 3. การยอมรับ (Approval culture) 4. การปฏิบัติตามแบบแผนดั้งเดิม (Conventional culture) 5. การพึ่งพา (Dependent culture) 6. การหลบเลี่ยง (Avoidance culture) 7. การคัดค้าน (Oppositional culture) 8. การยึดถืออำนาจ (Power culture) 9. การแข่งขัน (Competitive culture) 10. ความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic culture) 11. ความสำเร็จ (Achievement culture) 12. ความประจักษ์ในตน (Self-Actualization) (รายละเอียดในบทที่ 2) ลำดับที่วัดลักษณะทั้ง 12 นี้ได้ดัดแปลงมาจาก Organizational Culture inventory (OCI) ซึ่งเป็นโมเดลที่สร้างขึ้นโดย Cooke & Lafferty ในปี 1983 (Cooke & Rousseau, 1988) โดยแต่ละลักษณะจะประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็น/ทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร ให้ตอบเป็น rating scale 5 ลำดับ ตั้งแต่มากที่สุด (5 คะแนน) จนถึงน้อยที่สุด (1 คะแนน) คะแนนรวมจากลักษณะดังกล่าว 12 ลักษณะจะบ่งชี้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร 3 แบบ กล่าวคือ คะแนนรวมของกลุ่มลักษณะการเอื้ออาทรในมนุษย์ (Humanistic-Helpful culture) การผูกพันในสมาชิก (Affiliative culture) ความสำเร็จ (Achievement culture) และความประจักษ์ในตน (Self-Actualization) จะเป็นค่าคะแนนของลักษณะวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ ขณะที่ลักษณะวัฒนธรรมแบบปกป้องเชิงรับมาจากคะแนนรวมของกลุ่มลักษณะ การยอมรับ (Approval culture) การปฏิบัติตามแบบแผนดั้งเดิม (Conventional culture) การพึ่งพา (Dependent culture) และการหลบเลี่ยง (Avoidance culture) ส่วนลักษณะวัฒนธรรมแบบปกป้องเชิงรุกมาจากคะแนนรวมของกลุ่มลักษณะ การคัดค้าน (Oppositional culture) การยึดถืออำนาจ (Power culture) การแข่งขัน (Competitive culture) ความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic culture)

องค์กรที่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ จะมีคะแนนของกลุ่มลักษณะวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ รวมกันสูงกว่าคะแนนรวมของกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรอีกสองแบบ และในทำนองเดียวกันองค์กรที่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบปกป้องเชิงรับ จะมีคะแนนของกลุ่มลักษณะวัฒนธรรมแบบปกป้องเชิงรับ รวมกันสูงกว่าคะแนนรวมของวัฒนธรรมองค์กรอีกสองแบบที่เหลือ และรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบปกป้องเชิงรุก จะมีคะแนนของกลุ่มลักษณะวัฒนธรรมแบบปกป้องเชิงรุก รวมกันสูงกว่าคะแนนรวมของวัฒนธรรมองค์กรอีกสองแบบที่เหลือ ดังนั้นค่าตัวแปรด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของตัวอย่างหนึ่งๆ จะเป็นค่าตัวแปรกลุ่ม (nominal scale)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยมีรูปแบบเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ และข้อมูลปฐมภูมิที่ได้ มาจากแบบสอบถาม (Questionnaires) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบบสอบถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์ตัวแปรนั้น ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนหนึ่ง เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่สองเป็นข้อมูลตัวแปรด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ส่วนที่สามเป็นข้อมูลตัวแปรด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่วนที่สี่เป็นข้อมูลตัวแปรด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

แบบสอบถามได้กระจายไปตามคณะต่างๆที่กำหนดดังกล่าวข้างต้น โดยการแจกแบบสอบถามด้วยตัวบุคคล และทางไปรษณีย์ จำนวนที่แจกทั้งสิ้น 1,150 ชุด และตอบกลับจำนวน 522 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม ประมาณ 45.5 %

ส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ได้ทำการสุ่มสัมภาษณ์อาจารย์ตามความสะดวกจากมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ โดยสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในช่วงปีที่ผ่านมา ที่มีผลต่อการสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามองค์ประกอบตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อความรู้สึก (ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร) รวมทั้งผลการปฏิบัติงาน

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณของตัวแปรต่างๆตามกรอบแนวคิดในการวิจัยนั้น มุ่งเน้นที่จะแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกันจะส่งผลกระทบต่อพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กร ดังนั้นสถิติที่ใช้ในการแสดงผลการวิเคราะห์จะใช้ทั้งสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) เพื่อแจกแจงลักษณะทั่วไปและการกระจายตัวของข้อมูล และสถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) เช่น Simple Regression Analysis และ One-way ANOVA เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลของความแตกต่างของตัวแปรต่างๆ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และเพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้โปรแกรม SPSS version 10.0 for Windows (Coakes and Steed, 2001) ช่วยในการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 1 การสร้างมาตรวัดตัวแปร

ตัวแปร	ความหมาย	ตัวชี้วัด
ความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจของพนักงานในงานที่ทำ	<p>ระดับมากน้อยของทัศนคติหรือความรู้สึกชอบไม่ชอบของพนักงานต่อด้านต่างๆใน 2 ปัจจัย ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยที่ทำให้พนักงานพึงพอใจในงาน เกิดแรงจูงใจภายในของบุคคล (Intrinsically rewarding) ประกอบด้วย ระดับความพึงพอใจต่อ: ความก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบ ด้วงาน การได้รับการยอมรับ และความสำริ่ง ปัจจัยที่ทำให้พนักงานไม่พึงพอใจในงาน เป็นปัจจัยแวดล้อมต่างๆเกี่ยวกับงาน (Extrinsic factors) ประกอบด้วย ระดับความพึงพอใจต่อ นโยบายองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพบรรยากาศที่ทำงาน รายได้ ความมั่นคงในงาน

ตารางที่ 1 การสร้างมาตรวัดตัวแปร (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	ตัวชี้วัด
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับมากน้อยในศักยภาพของหน่วยงานในการขยายขีดความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง	ระดับศักยภาพขององค์กรประกอบ 5 ประการที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - ความตื่นตัวในการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์กร - การแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และ โครงสร้างองค์กรสู่การเรียนรู้ขององค์กร - การให้อิทธิอำนาจแก่บุคคล : พนักงาน ผู้จัดการ ลูกค้า คู่ค้าพันธมิตร และชุมชน - การจัดการองค์ความรู้ และ - การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงาน ได้แก่ มหาวิทยาลัยหรือคณะที่ศึกษา ในลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบใดแบบหนึ่งใน 3 รูปแบบ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - แบบสร้างสรรค์ - แบบปกป้องเชิงรับ - แบบปกป้องเชิงรุก 	ระดับความสามารถมากน้อยในการปรับตัว สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมภายนอก ขององค์กรหรือหน่วยงานย่อย โดยพิจารณาจาก <ul style="list-style-type: none"> - การเอื้ออาทรในมนุษย์ - การผูกพันในสมาชิก - การยอมรับ - การปฏิบัติตามแบบแผนดั้งเดิม - การพึ่งพา - การหลบเลี่ยง - การคัดค้าน - การยึดถืออำนาจ - การแข่งขัน - ความสมบูรณ์แบบ - ความสำเร็จ - ความประจักษ์ในตน

3.6 การทดสอบความถูกต้องของมาตรวัดตัวแปร

ในการทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือหรือมาตรวัดตัวแปรนั้นจะให้พิจารณาในประเด็นของ reliability และ validity ของชุดคำถามที่เป็นมาตรวัดของแต่ละตัวแปร ในการทดสอบ validity (ทดสอบว่าคำถามนั้นได้วัดตรงกับสิ่งที่ต้องการวัด) นั้นไม่ได้มีการทดสอบทางสถิติ แต่เป็นการตรวจสอบในความถูกต้องด้านเนื้อหา ซึ่งตัวแปรต่างๆ ได้แก่ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการปรับมาจากการสร้างตัววัดซึ่งได้มีการวิจัยมาแล้ว ส่วนการทดสอบ reliability (ทดสอบความน่าเชื่อถือ วัดได้คงที่ของมาตรวัด) ได้ใช้สถิติ Cronbach's alpha ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.6 ขึ้นไป และทำการ pretest จำนวน 30 ชุด โดยใช้ตัวอย่างในมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งผลทดสอบได้ทำการปรับแบบสอบถามเพื่อให้ค่า reliability ดีขึ้น ผลการทดสอบ reliability ในแบบสอบถามภาคสนามมีค่า Cronbach's alpha อยู่ในช่วง 0.6386 – 0.8956 ดังตารางที่ 2

3.7 สรุปท้ายบท

ในบทนี้ได้อธิบายรายละเอียดขั้นตอนของระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ และแนวทางการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ การสร้างมาตรวัด และการทดสอบมาตรวัดของตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะได้นำเสนอในบทต่อไป

ตารางที่ 2 การทดสอบความเชื่อมั่นของมาตรวัดตัวแปร

มาตรวัด	จำนวนข้อ	ค่า Cronbach's Alpha	จำนวนตัวอย่าง
ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ			
การเอื้ออาทรในมนุษย์ (Humanistic-Helpful culture)	4	.8185	522
การผูกพันในสมาชิก (Affiliative culture)	4	.8308	518
ความสำเร็จ (Achievement culture)	4	.7485	518
ความประจักษ์ในตน (Self-Actualization)	4	.8585	519
การปฏิบัติตามแบบแผนดั้งเดิม (Conventional culture)	3	.6507**	515
การพึ่งพา (Dependent culture)	4	.7825	517
การหลบเลี่ยง (Avoidance culture)	2	.6386**	517
การคัดค้าน (Oppositional culture)	4	.7578	518

ตารางที่ 2 การทดสอบความเชื่อมั่นของมาตรวัดตัวแปร (ต่อ)

มาตรวัด	จำนวน ข้อ	ค่า Cronbach's Alpha	จำนวน ตัวอย่าง
การยึดถืออำนาจ (Power culture)	4	.8128	517
การแข่งขัน (Competitive culture)	2	.6659**	516
ความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic culture)	4	.6731**	517
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้			
ความตื่นตัวด้านการเรียนรู้ (ในระดับบุคคล กลุ่ม และ องค์การ)	4	.7947	512
การปรับตัวขององค์การ (ในวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กล- ยุทธ์ และ โครงสร้าง)	4	.7910	513
อิสระของบุคคล (พนักงาน ผู้บริหาร ลูกจ้างและผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง)	4	.8251	512
การจัดการด้านความรู้ (การได้มา พัฒนา จัดเก็บ และ การเผยแพร่ การนำไปใช้)	4	.8293	505
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (ในระบบข้อมูล การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ)	4	.8447	513
ความพึงพอใจในงาน	15	.8956	510

หมายเหตุ: ** มาตรวัดลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ในด้านการปฏิบัติตามแบบแผนดั้งเดิม

การหลบเลี่ยง การแข่งขัน และความสมบูรณ์แบบ มีค่า Cronbach's Alpha ปานกลาง

บทที่ 4 ผลการวิจัย

ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอผลที่พบจากการวิจัย และทดสอบสมมุติฐานที่กำหนดไว้ โดยจะพรรณาลักษณะการกระจายตัวทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง แสดงการทดสอบสมมุติฐาน และสรุปผลที่พบจากการวิจัย

4.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

4.1.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ส่วนงาน ที่รับผิดชอบ อายุงานในองค์กร และคณะ/สาขาที่ทำงานอยู่ โดย คณะ/สาขาที่ทำงานอยู่นั้น ได้แบ่งตามสายสาขาวิชาการ ได้แก่ สายวิทยาศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ เช่น คณะวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ กลุ่มสาขาเทคโนโลยีต่างๆ พยาบาลศาสตร์ เกษษศาสตร์ และสัตวแพทย์ สายสังคมศาสตร์ และการบริหารจัดการ เช่น คณะบริหารธุรกิจ พาณิชยศาสตร์และการบัญชี นิเทศศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และสายศิลปศาสตร์และศิลป์ศาสตร์ประยุกต์ เช่น คณะศิลปศาสตร์ ศิลปกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรม โบราณคดี เป็นต้น

จากข้อมูลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศ หญิง (60.4%) มีอายุอยู่ระหว่าง 30-40 ปี (44.6%) และอยู่ในสาขาวิชาสายวิทยาศาสตร์ (45.9%) สายสังคมศาสตร์(38.7%) และสายศิลปศาสตร์ (15.4%) งานที่รับผิดชอบอยู่ในส่วนของฝ่ายวิชาการ 65.4%และฝ่ายสนับสนุน เช่น ธุรกิจ การเงิน ฯลฯ 34.6% มีวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ในระดับปริญญาโท (56.1%) และส่วนใหญ่อายุงานประมาณ 5-10 ปี (33.5%) และมากกว่า10ปี (31.2%) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามที่มาจากมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่จะมีอายุงานในช่วง 5-10 7 ขณะที่กลุ่มที่มาจากมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่จะมีอายุงานมากกว่า 10ปี ดังแสดงในตารางที่ 3

4.1.2 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างระดับองค์กร

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาระดับองค์กร หรือหน่วยงาน ได้แก่ คณะต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบด้วย สังกัดของสถาบัน (ภาครัฐ/ภาคเอกชน) ประเภทสาขาวิชา และลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 3 จำนวนลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (N)		รวม	
	ม. รัฐ	ม. เอกชน	จำนวน	ร้อยละ(%)
เพศ				
- ชาย	89	117	206	39.6
- หญิง	145	169	314	60.4
อายุ				
- ต่ำกว่า 30 ปี	65	67	132	25.3
- 30 – 40 ปี	91	142	233	44.6
- 41 – 50 ปี	56	56	112	21.5
- มากกว่า 50 ปี	22	23	45	8.6
ระดับการศึกษา				
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	25	4	29	5.6
- ปริญญาตรี	97	52	149	28.5
- ปริญญาโท	81	212	293	56.1
- ปริญญาเอก	31	20	51	9.8
ส่วนงานที่รับผิดชอบ				
- สายวิชาการ เช่น อาจารย์ นักวิจัย	87	251	338	65.4
- สายสนับสนุน เช่น ธุรการ เงิน ธุรการ ฯลฯ	146	33	179	34.6
อายุงานในองค์กร				
- ต่ำกว่า 1 ปี	20	24	44	
- 1 – 5 ปี	70	104	174	
- 6 – 10 ปี	54	86	140	26.9
- มากกว่า 10 ปี	89	73	162	
คณะ / สาขาที่ทำงานอยู่				
- กลุ่มวิทยาศาสตร์ / วิทยาศาสตร์ประยุกต์	118	117	235	
- กลุ่มสังคมศาสตร์ การบริหารจัดการ	78	120	198	38.7
- กลุ่มศิลปศาสตร์ และ ...	36	43	79	15.4

จากข้อมูลระดับองค์กรพบว่า คณะที่ตอบกลับแบบสอบถามมีจำนวนรวม 75 คณะ อยู่ในสถาบันภาครัฐ 34 คณะ(45.3%) และภาคเอกชน 41 คณะ(54.7%) คิดเป็นสาขาวิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ 46.7% สาขาสังคมศาสตร์และการบริหารจัดการ 30.7% และสาขาศิลปศาสตร์และศิลปศาสตร์ประยุกต์ 22.6% ส่วนใหญ่มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบปกป้องเชิงรับ 64% รองลงมามีลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และแบบปกป้องเชิงรุกคิดเป็น 21.3% และ14.7% ตามลำดับ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ลักษณะทั่วไปของคณะที่ศึกษา

ลักษณะทั่วไปของคณะ	จำนวน (N)	ร้อยละ (%)
สังกัดสถาบัน		
- ภาครัฐ	34	45.3
- ภาคเอกชน	41	54.7
สาขาวิชา		
- สาขาวิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์	35	46.7
- สาขาสังคมศาสตร์และการบริหารจัดการ	23	30.6
- สาขาศิลปศาสตร์และศิลปศาสตร์ประยุกต์	17	22.7
ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ		
- แบบสร้างสรรค์	16	21.3
- แบบปกป้องเชิงรับ	48	64.0
- แบบปกป้องเชิงรุก	11	14.7

4.2 การทดสอบสมมุติฐาน

ในการทดสอบสมมุติฐานที่ตั้งไว้ นั้น ได้ใช้สถิติทดสอบที่ความเชื่อมั่น 95% ($P \leq 0.05$) และการเลือกใช้วิธีการสถิติขึ้นกับลักษณะข้อมูล และวัตถุประสงค์ในการทดสอบนั้น ซึ่งผลการทดสอบสมมุติฐานได้แสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมมุติฐานที่ 1 หน่วยงานที่มีวัฒนธรรมองค์การต่างกันมีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานนั้นต่างกัน

ในการทดสอบสมมุติฐานนี้ หน่วยในการวิเคราะห์ (unit of analysis) เป็นระดับคณะต่างในมหาวิทยาลัยของภาครัฐและภาคเอกชน และสถิติในการทดสอบใช้ One-way ANOVA โดยมีตัวแปรต้นคือ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และตัวแปรตามคือ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อมูลในการทดสอบมีการกระจายตัวแบบปกติ และไม่มี ความแตกต่างในค่าการผันแปร (ทดสอบความไม่แตกต่างในค่าการผันแปร: Test of Homogeneity of Variance)

ผลการทดสอบพบว่า คณะที่มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรต่างกันจะมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกัน โดยที่คณะที่มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์จะมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือมีศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กรสูงกว่าคณะที่มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบปกป้องเชิงรับและแบบปกป้องเชิงรุก อย่างมีนัยสำคัญ ($P \leq 0.01$) ส่วนคณะที่มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบปกป้องเชิงรับและแบบปกป้องเชิงรุกมีศักยภาพในการเรียนรู้ไม่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ($P > 0.05$) คังตารางที่ 5 และตารางที่ 6

ตารางที่ 5 ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร กับ ศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กร

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	N	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	สถิติทดสอบ
วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์	16	3.475	0.307	F = 11.693 Sig = 0.000
วัฒนธรรมแบบปกป้องเชิงรับ	48	3.072	0.294	
วัฒนธรรมแบบปกป้องเชิงรุก	11	2.950	0.439	
รวม	75	3.140	0.365	

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กร ในแต่ละลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

คู่การเปรียบเทียบ	ความแตกต่างค่าเฉลี่ย (Mean Difference)	Standard Error	ค่าระดับนัยสำคัญ
แบบสร้างสรรค์ - แบบปกป้องเชิงรับ	0.4028*	9.276E-02	0.000
	แบบปกป้องเชิงรุก	0.5252*	0.1259
แบบปกป้องเชิงรับ - แบบสร้างสรรค์	-0.4028*	9.276E-02	0.000
	แบบปกป้องเชิงรุก	0.1224	0.1047
แบบปกป้องเชิงรุก - แบบสร้างสรรค์	-0.5252*	0.1259	0.000
	แบบปกป้องเชิงรับ	-0.1224	0.1047

สมมุติฐานที่ 2 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สูงขึ้นจะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น

การทดสอบสมมุติฐานที่ 3 นี้ เป็นการทดสอบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กรกับระดับความพึงพอใจในงาน หน่วยในการวิเคราะห์ ((unit of analysis) เป็นระดับคณะ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยแบบง่าย (Simple regression analysis) อยู่ในรูปของสมการเส้นตรง ดังนี้

$$SAT = b_0 + b_1 LO \dots\dots\dots(1)$$

- SAT = ความพึงพอใจในการทำงานโดยเฉลี่ยของคณะ
- LO = ศักยภาพในการเรียนรู้ของคณะ
- b_1 = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
- b_0 = ค่าคงที่ (Constant)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าศักยภาพในการเรียนรู้ของคณะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ยของคณะ โดยที่คณะที่มีศักยภาพในการเรียนรู้ที่สูงขึ้นมีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยเฉลี่ยของคณะสูงขึ้น ซึ่งศักยภาพในการเรียนรู้ของคณะมีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจในการทำงานโดยเฉลี่ยของคณะ 40.9% ($R^2 = 0.409$) ดังแสดงค่าในสมการที่ 2

$$SAT = 1.699 + 0.646 LO$$

(7.320) (7.222)

$R = .646, R^2 = 0.409, SEE = 0.230, F = 52.163, Sig \text{ of } F = 0.000$

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือ ค่าของ t

สมมุติฐานที่ 3 พนักงานที่อยู่ในคณะที่มีวัฒนธรรมองค์กรต่างกันจะมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

ในการทดสอบสมมุติฐานนี้ หน่วยในการวิเคราะห์เป็นระดับบุคคลหรือพนักงาน (พนักงานประกอบด้วยอาจารย์และพนักงานอื่นๆในคณะ) ใช้สถิติในการทดสอบด้วย One-way

ANOVA โดยตัวแปรต้นคือลักษณะวัฒนธรรมองค์การของคณะที่บุคคลสังกัด และตัวแปรตามคือ ความพึงพอใจในงานของพนักงาน ข้อมูลที่ใช้ทดสอบมีการกระจายตัวแบบปกติ และไม่มี ความแตกต่างในค่าการผันแปร (ทดสอบความไม่แตกต่างในค่าการผันแปร: Test of Homogeneity of Variance)

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานที่อยู่ในคณะที่มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การต่างกันจะมี ความพึงพอใจต่างกัน โดยพนักงานที่อยู่ในคณะที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่อยู่ในคณะที่มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบปกป้องเชิงรับและ แบบปกป้องเชิงรุก อย่างมีนัยสำคัญ ($P \leq 0.01$) ส่วนพนักงานที่อยู่ในคณะที่มีลักษณะวัฒนธรรม องค์การแบบปกป้องเชิงรับและแบบปกป้องเชิงรุก มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญ ($P > 0.05$) ดังตารางที่ 7 และตารางที่ 8

ตารางที่ 7 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ กับ ความพึงพอใจในการทำงาน

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ	N	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	สถิติทดสอบ
วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์	96	3.579	0.541	F = 6.097 Sig = 0.001
วัฒนธรรมแบบปกป้องเชิงรับ	343	3.339	0.617	
วัฒนธรรมแบบปกป้องเชิงรุก	67	3.304	0.560	
รวม	506	3.380	0.603	

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงาน ในแต่ละลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

คู่การเปรียบเทียบ	ความแตกต่างค่าเฉลี่ย (Mean Difference)	Standard Error	ค่าระดับนัย สำคัญ
แบบสร้างสรรค์ แบบปกป้องเชิงรับ	0.2398*	6.881E-02	0.001
แบบสร้างสรรค์ แบบปกป้องเชิงรุก	0.2747*	9.487E-02	0.011
แบบปกป้องเชิงรับ แบบสร้างสรรค์	-0.2398 *	6.881E-02	0.001
แบบปกป้องเชิงรับ แบบปกป้องเชิงรุก	0.3.488E-02	7.960E-02	0.900
แบบปกป้องเชิงรุก แบบสร้างสรรค์	-0.2747*	9.487E-02	0.011
แบบปกป้องเชิงรุก แบบปกป้องเชิงรับ	-3.488E-02	7.960E-02	0.900

สมมุติฐานที่ 4 สักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กรในมหาวิทยาลัยภาครัฐมีสูงกว่า
มหาวิทยาลัยภาคเอกชน

ในการทดสอบความแตกต่างของสักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กรหรือความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนนี้ หน่วยในการวิเคราะห์เป็นระดับคณะตัวแปรต้นคือสังกัดของสถาบัน (ภาครัฐ/ภาคเอกชน) ตัวแปรตามสักยภาพในการเรียนรู้ (ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้) วิเคราะห์ด้วยสถิติ One-way ANOVA และข้อมูลในการทดสอบมีการกระจายตัวแบบปกติ และไม่มี ความแตกต่างในค่าการผันแปร (ทดสอบความไม่แตกต่างในค่าการผันแปร: Test of Homogeneity of Variance)

ผลการทดสอบพบว่า คณะต่างๆในมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนไม่มีความแตกต่างกันในสักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($P > 0.05$) ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 สังกัดของสถาบัน (ภาครัฐ/ภาคเอกชน) กับ สักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กร

สังกัดของสถาบัน	N	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	สถิติทดสอบ
สถาบันภาครัฐ	34	3.150	0.316	F = 0.043 Sig = 0.837
สถาบันภาคเอกชน	41	3.132	0.404	
รวม	75	3.140		

เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบของตัวชี้วัดสักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กร 5 ส่วน ได้แก่ 1) ความตื่นตัวด้านการเรียนรู้ (ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร) 2) การปรับตัวขององค์กร (ในวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง) 3) อีสระของบุคคล (พนักงาน ผู้บริหาร ลูกจ้าง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง) 4) การจัดการด้านความรู้ (การได้มา พัฒนา จัดเก็บ และการเผยแพร่ การนำไปใช้) และ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (ในระบบข้อมูล การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ) ในมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าองค์ประกอบทางด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด ($\bar{X} = 3.51$) ในระหว่างองค์ประกอบทั้ง 5 และตามค่าเฉลี่ยที่ได้แปลผลได้ว่า มหาวิทยาลัยโดยเฉลี่ยมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ส่วนรองลงมาเป็นองค์ประกอบด้านความตื่นตัวด้านการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยซึ่งสามารถแปลผลได้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$) และสำหรับองค์ประกอบด้านอีสระของบุคคลมีค่าเฉลี่ยรวมต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.92$) ใน 5 องค์ประกอบ ซึ่งจากค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบด้านอีสระของบุคคลสามารถแปลผลได้ว่ามีการให้อีสระแก่

บุคลากรในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรวมของทุกองค์ประกอบ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งหมายถึง สัถยภาพในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ตามตัวชี้วัดดังกล่าว ในบทที่ 2) เมื่อเปรียบเทียบในองค์ประกอบทั้ง 5 ระหว่างมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน พบว่ามีลักษณะใกล้เคียงกัน ดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด (N = 502)		ค่าเฉลี่ยภาครัฐ (N = 224)		ค่าเฉลี่ยภาคเอกชน (N = 278)		แปลผล
	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.	
ความตื่นตัวด้านการเรียนรู้	3.25	.70	3.22	.72	3.27	.68	มีระดับปานกลาง
การปรับตัวขององค์การ	3.06	.78	3.08	.76	3.06	.80	มีระดับปานกลาง
อิสระของบุคคล	2.92	.81	2.96	.80	2.90	.82	มีระดับปานกลาง
การจัดการด้านความรู้	3.10	.74	3.09	.78	3.11	.70	มีระดับปานกลาง
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.51	.78	3.56	.81	3.48	.77	มีระดับมาก
รวมเฉลี่ย	3.17	.63	3.18	.65	3.16	.62	มีระดับปานกลาง

และเมื่อทดสอบต่อไปว่าคณะต่างในมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนมีส่วนของลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ แบบปกป้องเชิงรับ และแบบปกป้องเชิงรุกต่างกันหรือไม่ โดยใช้สถิติ Chi-square ทดสอบ พบว่าคณะต่างๆในมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนมีส่วนของลักษณะวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($P > 0.05$) ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 มหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน และ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ	มหาวิทยาลัย		Chi Sq. (Sig.)
	ภาครัฐ	ภาคเอกชน	
แบบสร้างสรรค์	14.7%	26.8%	1.786 (0.409)
แบบปกป้องเชิงรับ	67.6%	61.0%	
แบบปกป้องเชิงรุก	17.6%	12.2%	

หมายเหตุ: ในวงเล็บคือ ค่าระดับนัยสำคัญ ($P > 0.05$)

จากการทดสอบสมมุติฐานนี้พบว่าศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนก็ไม่มี ความแตกต่างกัน และลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบในมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนมีอัตราส่วนไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 12 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน

สมมุติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมุติฐานที่ 1 หน่วยงานที่มีวัฒนธรรมองค์กรต่างกันมีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานนั้นต่างกัน	ยอมรับ
สมมุติฐานที่ 2 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สูงขึ้นจะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น	ยอมรับ
สมมุติฐานที่ 3 พนักงานที่อยู่ในคณะที่มีวัฒนธรรมองค์กรต่างกันจะมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน	ยอมรับ
สมมุติฐานที่ 4 ศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กรในมหาวิทยาลัยภาครัฐมีสูงกว่ามหาวิทยาลัยภาคเอกชน	ไม่ยอมรับ

4.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

จากการสัมภาษณ์อาจารย์จากมหาวิทยาลัย โดยถามความคิดเห็นในประเด็นเกี่ยวกับการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในช่วงปีที่ผ่านมา ที่มีผลต่อการสนับสนุนหรือการเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามองค์ประกอบตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร รวมทั้งผลการปฏิบัติงาน

ผลจากการสัมภาษณ์ ผู้ตอบส่วนไม่สามารถระบุถึงความเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเห็นว่าองค์กรมีการดำเนินงานในลักษณะเช่นที่เคยปฏิบัติมา มีบางส่วนระบุถึงการกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ แต่กิจกรรมเป็นลักษณะการเขียนมากกว่าการปฏิบัติ

ส่วนพฤติกรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรและการทำงานเป็นทีม ได้มีการให้ความคิดเห็นพอสรุปได้ดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับตัวเงินและผลประโยชน์ส่วนตัวมากเกินไป
2. มีความเอื้ออารี เห็นอกเห็นใจกันน้อย เอาใจผู้บังคับบัญชา และเห็นแก่พวกพ้องที่มีประโยชน์ต่อกัน

ระบบการบริหารงานที่ยึดลำดับชั้นในการบริหารมากเกินไป มีกฎระเบียบที่เคร่งครัด
ไม่ให้ความเท่าเทียมกัน

4. มีประเพณีปฏิบัติที่จัดสรรผลประโยชน์ ให้ความสำคัญกับผู้อำนาจเหนือกว่า ไม่ได้พิจารณาตามผลงาน หรือความสามารถของบุคคล
5. การให้ผลตอบแทนไม่ยุติธรรม
6. บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง ชอบทำอย่างเดิม
7. ไม่ค่อยมีการประชุมสัมมนาวิชาการกันในขณะที่ เนื่องจากแต่ละคนสนใจแต่เรื่องของตนเองแต่ละคน (individual)
8. ลักษณะการทำงานในคณะ จะมีลักษณะต่างคนต่างทำ เพราะต่างคนก็จะสอนในวิชาของตน ไม่ค่อยมีการปรึกษาหารือกัน ไม่มีการดำเนินงานตามแนวคิดของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM)
9. ผู้วิจัยในมหาวิทยาลัยยังไม่ค่อยให้ความสำคัญเรื่องจริยธรรมในการวิจัย หรือบางครั้งไม่ทราบหลักจริยธรรมในการวิจัย เช่น การที่ผู้วิจัยบางคนไม่ระบุที่มาของข้อมูล ว่าเป็นผลงานวิจัยของใคร หรือการระบุลำดับผู้ทำวิจัยตามอาวุโส ไม่ใช่ตามความสำคัญของผลงานที่มีต่องานวิจัยนั้น ทำให้ผู้ทำวิจัยขาดแรงจูงใจในการสร้างผลงานต่อไป
10. ไม่มีการบูรณาการความรู้ระหว่างวิชาหรือศาสตร์ที่แตกต่างกัน (interdisciplinary) ทั้งในแง่การเรียนการสอน และในแง่ของการทำวิจัย ซึ่งการบูรณาการความรู้ระหว่างวิชาหรือศาสตร์เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างองค์ความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริง

ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ทำให้สัมภาษณ์ข้างต้น จะเห็นว่าเป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ปรับตัวโดยยึดโครงสร้างสายบังคับบัญชา กฎระเบียบ การทำงานตามแบบเดิม เห็นแต่ผลประโยชน์ส่วนตน ขาดความเอื้ออาทรต่อกัน ไม่มีการร่วมกันคิดแก้ปัญหา และขาดการควบคุมคุณภาพด้วยผู้ปฏิบัติเอง คือไม่ได้นำหลักการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) มาใช้

4.4 สรุปท้ายบท

จากผลการทดสอบสมมุติฐานข้างต้น สรุปได้ว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือศักยภาพในการเรียนรู้ของคณะ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (สมมุติฐานที่ 2) โดยที่คณะในมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนไม่มีความแตกต่างกันในศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์การ (สมมุติฐานที่ 4) โดยองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการ

ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านอิสระของบุคคลจะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งเป็นลักษณะเดียวกันทั้งในมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน ส่วนปัจจัยด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกันของคณะมีผลให้เกิดศักยภาพในการเรียนรู้ของคณะต่างกัน (สมมุติฐานที่ 1) กล่าวคือคณะที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเรียนรู้สูงกว่าคณะที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบปกป้องเชิงรับและแบบเชิงรุก ทั้งนี้พบว่าคณะในมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนที่ไม่มีความแตกต่างกันในศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กรนั้น ก็มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรทั้งสามแบบในอัตราส่วนที่ไม่แตกต่างกัน และนอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานที่อยู่ในคณะที่มีวัฒนธรรมองค์กรต่างกันมีความพึงพอใจในงานต่างกัน (สมมุติฐานที่ 3) กล่าวคือพนักงานที่อยู่ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์จะมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่อยู่ในคณะที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบปกป้องเชิงรับและแบบเชิงรุก

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทสุดท้ายนี้ จะเป็นการสรุปสาระสำคัญของการวิจัย และอภิปรายผลที่พบจากการทดสอบสมมติฐาน รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวทางในการทำการวิจัยต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนนี้ ได้เก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อประเมินและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงาน (คณะ) ในมหาวิทยาลัย 2) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน (คณะ) และ 3) ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ครบถ้วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่ 1. เพื่อประเมินระดับศักยภาพในการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยภาครัฐเปรียบเทียบกับภาคเอกชน พบว่าระดับศักยภาพในการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนไม่มีความแตกต่างกัน และวัตถุประสงค์ที่ 2. เพื่อประเมินลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาคเอกชนและภาครัฐ พบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปกป้องเชิงรับและแบบปกป้องเชิงรุก และในวัตถุประสงค์ที่ 3. เพื่อแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์กรต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน พบว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งศักยภาพในการเรียนรู้ของคณะมีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจในการทำงานประมาณ 40.9% ($R^2 = 0.409$)

5.1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

สำหรับข้อมูลเชิงพรรณนา (descriptive data) ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ามีกระจายตัวแบบปกติ (normal distribution) มีลักษณะทั่วไปเช่นเดียวกับพนักงานในมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร เครื่องมือการวิจัย ความน่าเชื่อถือของมาตรวัดอยู่ใน

เกณฑ์ที่ยอมรับได้ แบบสอบถามได้กระจายไปตามคณะต่างๆที่กำหนดดังกล่าวข้างต้น โดยการแจกแบบสอบถามด้วยตัวบุคคล และทางไปรษณีย์ จำนวนที่แจกทั้งสิ้น 1,150 ชุด และตอบกลับจำนวน 523 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม ประมาณ 45.5 %

5.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (สมมุติฐานที่ 2) โดยที่คณะในมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนไม่มีความแตกต่างกันในศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์การ (สมมุติฐานที่ 4) แต่ปัจจัยด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกันของคณะมีผลให้เกิดศักยภาพในการเรียนรู้ของคณะต่างกัน (สมมุติฐานที่ 1) กล่าวคือคณะที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเรียนรู้สูงกว่าคณะที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบปกป้องเชิงรับและแบบเชิงรุก ทั้งนี้พบว่าคณะในมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนที่ไม่มีความแตกต่างกันในศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์การนั้น ก็มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การทั้งสามแบบในอัตราส่วนที่ไม่แตกต่างกัน และนอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานที่อยู่ในคณะที่มีวัฒนธรรมองค์การต่างกันมีความพึงพอใจในงานต่างกัน (สมมุติฐานที่ 3) กล่าวคือพนักงานที่อยู่ในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์จะมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่อยู่ในคณะที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบปกป้องเชิงรับและแบบเชิงรุก

5.2 อภิปรายผล

ในการศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนนี้ ได้เก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงาน (คณะ) ในมหาวิทยาลัย 2) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน (คณะ) และ 3) ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่พบในเบื้องต้นสำหรับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีการกระจายตัวปกติ (normal distribution) เช่นเดียวกับลักษณะทั่วไปของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าว สามารถอภิปรายได้ดังนี้

ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย จากการศึกษเกี่ยวกับตัวแปรนี้ พบว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานนั้น แสดงว่าคณะที่มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่สูงกว่า จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่สูงกว่า และจากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน (รายละเอียดในบทที่ 2) สรุปได้ว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจที่สูง ย่อมมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และ

ส่งผลโดยรวมให้คณะนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดี ดังนั้นการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงควรเป็นทั้งแนวทางและเป้าหมายในการดำเนินการขององค์กร เพราะนอกจากจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรแล้วยังสร้างความพึงพอใจในงานให้กับพนักงานด้วย นับว่าเป็นการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายร่วมกันระหว่างเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของพนักงานตามทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) ตัวอย่างเช่น การที่องค์กรให้รางวัลและให้การสนับสนุนกับพนักงานมีเป้าหมายในการก้าวหน้าทางวิชาการ เมื่อพนักงานพยายามทำงานเพื่อให้ได้เป้าหมายความก้าวหน้าทางวิชาการของตนเอง ก็เป็นส่วนผลักดันให้เป้าหมายขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็บรรลุด้วยเช่นกัน

แนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การเรียนรู้ องค์กร บุคคล การจัดการด้านความรู้ และเทคโนโลยี (Marquardt, 1996:3) และทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ องค์ประกอบเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นแกนสำคัญที่ประสานร่วมกับปัจจัยอื่นๆ ซึ่งจากการวิจัยนี้พบว่าองค์ประกอบด้านการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง และมีลักษณะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระดับมาก ส่วนองค์ประกอบด้านความอิสระของบุคคลอยู่ในระดับปานกลางแต่เมื่อเปรียบเทียบกับ 5 องค์ประกอบ นับว่าอยู่ในเกณฑ์ต่ำสุด ซึ่งสะท้อนถึงการให้อำนาจ (empowerment) กับบุคลากรในมหาวิทยาลัย ยังไม่สูงนัก จึงเป็นอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สิ่งสำคัญของการเรียนรู้คือการมีวินัยในการเรียนรู้ 5 ประการตามแนวคิดของ Senge (1990) ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ ความเชี่ยวชาญแห่งคน ทีมการเรียนรู้ รูปแบบความคิด และวิสัยทัศน์ร่วม (รายละเอียดในบทที่ 2) ดังนั้นในการจัดการองค์ประกอบ 5 ประการข้างต้นนี้ ควรต้องให้สอดคล้องและสนับสนุนกับวินัยการเรียนรู้ 5 ประการด้วย เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลได้ การเน้นแต่เพียงอุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัยแต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และให้อำนาจอิสระแก่บุคคลเท่าที่ควรก็จะไม่ส่งผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงาน (คณะ) ในมหาวิทยาลัยนั้น จากการศึกษา ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเรียนรู้ของหน่วยงานพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ จะสนับสนุนให้มีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดีกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบปกป้องเชิงรับและแบบปกป้องเชิงรุก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ (Balthazard and Cooke, 2004) และจากข้อมูลลักษณะทั่วไประดับองค์กร (NU) พบว่าคณะส่วนใหญ่จะมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบปกป้อง มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์อยู่ประมาณเพียง 21% ซึ่งหากต้องการจะพัฒนาองค์กรให้มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มากขึ้น ควรต้องให้ความสำคัญที่ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของคน มีการประเมินว่า ปัจจุบันองค์การมีลักษณะวัฒนธรรมอย่างไร ควรต้องมีการปรับเปลี่ยนในส่วนใดบ้าง เพื่อให้้องค์กรมีลักษณะวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์มากขึ้น

ลักษณะทั่วไปของวัฒนธรรมประเภทสร้างสรรค์ (Constructive culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่มีความสมดุลระหว่างกิจกรรมที่เกี่ยวกับคนและงาน จะตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปของมนุษย์ (ความประจักษ์ในตน ความสำนึก ความเอื้ออาทรในมนุษย์ และความผูกพันในสมาชิก) และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ วัฒนธรรมองค์การประเภทสร้างสรรค์นี้จะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรและทำให้บุคคล กลุ่ม และองค์การหนึ่งๆมีประสิทธิผลในด้านของผลงาน การเติบโต และคุณภาพของงาน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์จะมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ต่างไปจากวัฒนธรรมองค์การแบบปกป้อง (Defensive culture) โดยจะมีลักษณะของ ความสำเร็จ ความประจักษ์ในตน การเอื้ออาทรในมนุษย์ และการผูกพันในสมาชิก สูงกว่าวัฒนธรรมองค์การแบบปกป้อง

การวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพในการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าศักยภาพในการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาในองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัย พบว่ามีอัตราส่วนของคณะที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์อยู่น้อยเช่นเดียวกันทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

ตามการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์การ พบว่าโครงสร้างองค์การ (organization structure) มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมขององค์การ จากการสัมภาษณ์อาจารย์ในมหาวิทยาลัย พบว่าโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีลักษณะแบบราชการ ส่วนใหญ่มีการสนับสนุนและการให้รางวัลกับพนักงานเป็นรายบุคคล การทำงานมีลักษณะเป็นงานเดี่ยว มากกว่าการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงยากจะเกิดขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มอาจารย์ ซึ่งลักษณะเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้

Duke (2002) ให้ความเห็นว่า การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ คู่มือเป็นแนวคิดที่ง่ายแต่การปฏิบัติได้จริงเป็นเรื่องยาก ต้องมองมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษา ไม่ใช่้องค์การอุตสาหกรรม ควรให้อิสระและความไว้วางใจกับผูปฏิบัติงาน ภายใตกรอบการทำงานซึ่งเป็นที่รับรู้ เข้าใจ และยอมรับร่วมกัน ทุกคนเป็นผู้จัดการ ทุกคนเรียนรู้ที่จะร่วมมือกันทำงานเป็นทีมและบริหารตนเอง

ในการปรับระบบสถาบันอุดมศึกษา จากกรณีศึกษา: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จรัส สุวรรณเวลา (2539) เสนอว่า ทิศทางหลักในการปรับระบบควรเป็นลักษณะดังนี้ 1) การกระจายอำนาจ 2) การลดระเบียบกฎเกณฑ์ 3) ความคล่องตัวในการจัดการ 4) การสร้างระบบที่เชื่อถือได้

เช่น ระบบประเมิน ระบบประกันคุณภาพ ด้วยบุคคลและวิธีการที่เป็นที่เชื่อถือและยอมรับได้ 5) การมีผู้บริหารที่มีความสามารถและคุณธรรม

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยที่พบและการนำผลวิจัยไปใช้

ในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ นั้น มีขั้นตอนและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาแล้ว จุดสำคัญประการแรกที่จะนำไปสู่การพัฒนา คือ ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรต้องเห็นประโยชน์และความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งงานวิจัยนี้พยายามนำเสนอผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนอกจากนี้ยังควรต้องทราบ ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของตน โดยพิจารณาจากองค์ประกอบด้านต่างๆของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านใดที่ยังด้อยอยู่บ้าง และพยายามพัฒนา ดังนั้นการวัดความสามารถด้านการเรียนรู้ขององค์กร หรือการวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะช่วยให้ทราบระดับความสามารถในการปรับตัว และสามารถตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและสร้างความยั่งยืนขององค์กร

การพัฒนาองค์กรในส่วนขององค์ประกอบด้านต่างๆในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ส่วนพื้นฐานสำคัญประการหนึ่งคือ วัฒนธรรมองค์กร หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงแล้วก็จะอาจทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดขึ้นในระดับบุคคล /กลุ่ม /องค์กร ส่วนใหญ่มีสาเหตุหลายประการ (Robbins, 2003) แต่พอจะสรุปเหตุผลที่สำคัญในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ 3 ประการ ได้แก่ ความเคยชิน การสูญเสียผลประโยชน์ส่วนตัว หรือ กลุ่มของตน และความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ ความไม่แน่นอน

ในส่วนของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ตัวหลักคนที่สำคัญในองค์กรก็คือ ผู้นำองค์กร (โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุด) และฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดย Sherriton and Stern (1997) ได้เสนอขั้นตอนสำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือนโยบายหรือวัฒนธรรมกลุ่มย่อยในองค์กร ในบทบาทของงานทรัพยากรบุคคลไว้ 6 ขั้นตอนคือ 1) ประเมินสิ่งที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เปรียบเทียบกับวัฒนธรรมที่ต้องการจะเป็น เพื่อกำหนดสิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง 2) ให้ผู้บริหารกำหนด ปรัชญา และมาตรฐานของการสำเร็จ บทบาทในการทำงาน การตัดสินใจของผู้ นำให้สอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการ (เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรตามที่อธิบายข้างต้น) 3) วิเคราะห์ว่าปัจจัยภายในองค์กรใดบ้างที่ต้องมีการกระตุ้นหรือ

ปรับเปลี่ยน เช่น ระบบ ขั้นตอนการดำเนินงาน และนโยบาย รวมถึง ระบบการให้ข้อมูลที่โทษ nix คัดเลือก และความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน เพื่อให้สอดคล้องสนับสนุนกับวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการ 4) หาแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง ต้องกำหนดได้ว่าวัฒนธรรมใหม่จะดำเนินไปอย่างไร จะต้องมีหน่วยงาน คณะกรรมการ ทีมงานใครร่วมมือกัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จ 5) จัดฝึกอบรมและทำความเข้าใจให้กับพนักงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติตามบทบาทที่คาดหวังไว้ในวัฒนธรรมใหม่ได้ 6) ประเมินผลและติดตามความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ต้องปรับแก้ที่จุดใด อย่่างไรก็ตามบทบาทของงานทรัพยากรบุคคลในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนั้นต้องอาศัยความร่วมมือกันทั้งองค์กร และหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเองก็ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมกลุ่มย่อยในหน่วยงานคนเป็นตัวอย่างก่อน

จะเห็นได้ว่าการปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ มหาวิทยาลัยแห่งการศึกษานั้น ต้องอาศัยความร่วมมือประสานกันทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงาน ซึ่งความยั่งยืนของการพัฒนานั้นมาจากฐานรากของหน่วยงาน ซึ่งก็คือผู้ปฏิบัติ (อาจารย์และพนักงาน) ในองค์กรเห็นความสำคัญในการพัฒนา มีการร่วมกันคิด ร่วมกันแก้ และปฏิบัติ ตามแนวทางของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM)

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยต่างๆ ได้มีนโยบายและแนวปฏิบัติในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา โดยนำระบบบริหารคุณภาพมาตรฐานสากล (International Organization for Standardization: ISO) มาใช้ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย เห็นว่าแนวทางที่ปฏิบัติกันอยู่มักจะเป็นลักษณะของนโยบายและแนวปฏิบัติที่มาจากระดับบริหารกำหนดลงมา ไม่ได้มาจากการร่วมกันคิด ร่วมกันกำหนดแนวปฏิบัติ ตามหลักการของTQM เพราะการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติที่แท้จริง ต้องมาจากการค้นหาและแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติเอง จึงจะเป็นวิถีทางที่ผู้ปฏิบัติได้ทำจริงในงานประจำวัน ไม่ใช่เป็นเพียงรายงานที่ทำขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ซึ่งคุณภาพที่เกิดจากการกำหนดมา จะไม่เกิดการพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืน จะเห็นได้ว่าแนวคิดในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรในองค์กร มีการพัฒนาขีดความสามารถของคนอย่างค่อเนื่องนั้น สอดคล้องกับหลักการของTQM ซึ่งกระตุ้นในแต่ละคนและทีมงานได้มีการพัฒนาตนเอง คิดอย่างเป็นระบบ และมีการทำงานร่วมกันของกลุ่มต่างๆในองค์กร ประสานส่งเสริมกันทั้งองค์กร ดังนั้นจึงควรนำการจัดการแบบ TQM มาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์กร และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

ในการวิจัยนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งใช้ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ในการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์กรนั้นปัจจัยที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติกรมีตัวอื่นที่น่าสนใจ เช่น ความผูกพัน พฤติกรรมการเป็นสมาชิก หรือเป็นพลเมืองขององค์กร (organizational citizenship behaviors) กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความเป็นสมาชิกหรือพลเมืองขององค์กรยิ่งสูงยิ่งทำให้มีคำมั่นกับองค์กรสูงและทำงานตามเป้าหมายขององค์กร ได้ดีขึ้น (Chien, 2004; Van Dyne et al., 1994) ซึ่งหากความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความเป็นพลเมืองขององค์กร (organizational citizenship) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเชิงบวก ก็หมายความว่า การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มากขึ้นส่งผลให้เกิดความภักดี ผูกพัน เป็นสมาชิกและมีความเป็นพลเมืองขององค์กรสูงขึ้น และเมื่อพนักงานมีความเป็นพลเมืองขององค์กรที่สูงขึ้นก็จะพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น ซึ่งเป็นประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์นี้

ดังนั้นในการศึกษาต่อไป อาจศึกษาตัวแปรตามในลักษณะอื่นๆที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากความพึงพอใจในการทำงาน

นอกจากนี้เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร อาจศึกษาปัจจัยอื่นเช่น การพัฒนาทีมงานในองค์กร การนำหลักการ TQM มาใช้ในองค์กร โดยอาจศึกษาในลักษณะวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเป็นช่วงระยะเวลาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรูปแบบการวิจัยอาจใช้แบบทดลองหรือกึ่งทดลอง (experimental research design or semi experimental research design) แทนที่จะศึกษาความสัมพันธ์เฉพาะในช่วงเวลาหนึ่งๆแบบสำรวจ (survey research design) เป็นต้น

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- จรัส สุวรรณเวลา. (2539). **รื้อปรับระบบสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ชาชีวัฒน์ ศรีแก้ว. (2545). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2549.**
กรุงเทพฯ : พ.ศ. พัฒนา, 2545.
- บุญเสริม วิสกุล และคณะ. (2546). **สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ รายงานการวิจัย**
เรื่อง แนวทางการจัดระบบงบประมาณและการลงทุนเพื่ออุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนัก
นโยบายและแผนการศึกษา สกศ., 2546.
- วิทยากร เชียงกุล. (2546). **สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย สำนักนโยบายและแผนอุดมศึกษา**
รายงานเรื่อง สามทศวรรษทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2546.

ภาษาอังกฤษ

หนังสือ

- Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P., and Peterson, Mark F. (2000). **Handbook of**
organizational culture & climate. CA : Sage Publications.
- Babbie, Earl R. (1986). **The practice of social research.** Belmont, CA : Wadsworth.
- Chan, Arnold Tick Yeow. (2001). **Features of Learning Organization as a New Management**
Paradigm: Theory and Practice. Report of Symposium on Learning Organization.
Tokyo: Asian Productivity Organization, p. 28-46)
- Coakes, Sheridan J. and Steed, Lyndall G. (2001). **SPSS : analysis without anguish: version**
10.0 for Windows. Sydney: John Wiley & Sons Australia.
- Daft, Richard L. (2002). **The Leadership Experience.** 2nd ed, FL : Harcourt.
- Denison, Daniel R. (1990). **Corporate culture and organizational effectiveness.** New York :
John Wiley & Sons.

- Duke, Chris. (2002). Managing the learning university. **Buckingham**: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Fishbein, Martin and Ajzen, Icek. (1975). Belief, attitude intention and behavior : an introduction to theory and research. MA : Addison-Wisley.
- Hackman, Richard J., and Oldham, Greg R. (1980). Work redesign. MA : Addison-Wesley.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996). The balanced scorecard : translating strategy into action. Boston : **Harvard Business School Press**.
- Koller, John P., Heskett, James L. (1992). Corporate culture and performance. New York : The Free Press.
- Marquardt, Michael J. (1996). Building the **learning** organization : a systems approach to **quantum improvement** and global success. New York : **McGraw-Hill**.
- Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W. (2001). Organizational Behavior : **Managing** people and organizations. 6th ed. **Boston** : **Houghton Mifflin Company**.
- Nelson, Debra L. and Quick, James Campbell. (2003). Organizational behavior : foundation\$ **realities**, and challenges. 4th ed. OH : Thomson Learning.
- Peters, Thomas J. and Waterman, Robert H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York : **Harper & Row**
- Robbins. Stephen P. (2003). Organizational behavior. 10th ed. New Jersey : **Prentice Hall**.
- Senge, Pcter M. (1996). The leader's new work: **building** learning organizations. In Harry Costin. Management development and training: A TQM Approach. Texas: Dyden Press
- Senge, Peter M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York : **Doubleday**.
- Yeung, Arthur K. et al. (1999). Organizational learning capability. New York: **Oxford University Press**.
- Zwell**, Michael. (2000). Creating a culture of competence. New York : **John Wiley & Sons**.

- Appelbaum, Steven H. and Reichart, Walter. (1997). How to measure an organization's learning ability: a learning orientation: part I. *Journal of Workplace Learning*, 9, 7, p. 225-239.
- _____. (1998). How to measure an organization's learning ability: the facilitating factors-pan II. *Journal of Workplace Learning*, 10, 1, p. 15-28.
- Argyris, Chris. (2003). A life full of learning. *Studies Organization*, 24, 7, p. 1178-1192.
- Balthazard, Pierre A. and Cooke, Robert A. (2004). Organizational culture and knowledge management success: Assessing the behavior-performance continuum. *Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences-2004*.
- Brown, Mary Maureen and Brudney, Jeffrey L. (2003). Learning organization in the public sector? A study of police agencies employing information and technology to advance knowledge. *Public Administration Review*, 63, 1, p. 30-43.
- Calingo, Luis Ma. R. (2001). Features of excellent organizations and the organization of the future. Report of Symposium on Learning Organization. Tokyo: Asian Productivity Organization, p. 5-21.
- Campbell, Terry, and Cairns, Heather. (1994). Developing and measuring the learning organization: From buzzwords to behaviors. *Industrial and Commercial Training*, 26, 7, p.10-15.
- Canadian Center for Management Development. (2001, March). The learning organization scorecard: discussion paper. Canadian Center for Management Development.
- Cooke, Robert A. and Rousseau Denise M. (1988, September). Behavioral Norms and Expectations : a quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13, 3, p. 245-273.
- Chien, Min-Huei. (2005, September). An investigation of the relationship of organizational structure, employee's personality and Organizational citizenship behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 5, ½, p. 428-431.
- Dormann, Christian, and Zapf, Dieter. (2001, August). Job satisfaction : a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 5, p. 483-504.

- Frost, Susan H. and Gillespie, Theresa W. (1998, Winter). Organizations, culture, and teams : links toward genuine change. *New Directions for Institutional Research*. No. 100, p. 5-15.
- Garvin, David A. (1993, July/August). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, **71**, 4, p. 78-91.
- Gibbs, Bob, and Maguire, Malcolm. (1995, October). Lifelong learning and individual commitment. *Training Tomorrow*, 9, 7, p. 19-21.
- Harrison, Roger. (1972, May-June). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, **50**, 3, p. 119-128.
- Herzberg, Frederick. (1987, September/October). One more time: how do you motivate employees. *Harvard Business Review*, **65**, 5, p. 109-120.
- Hooijberg, Robert. Petrock, Frank. (1993). On culture change: using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human Resource Management*, 32, 1, p. 29-50.
- Korth, Sharon J. (2000, Fall). Single and double Loop learning: Exploring potential of cognitive style. *Organization Development Journal*, **18**, 3, p. 87-98.
- Krygier, Alberto (1993). TQM – A world view. *The Journal of Management Development*. 1993, **12**, 7, p. 36-39.
- Machles, David. (2003, Sep.). Situated learning. *Professional Safety*, 48, 9, p. 22-28.
- Mawhinney, Thomas C. (1989). Job satisfaction as a management tool and responsibility. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10, 1, p. 187-192.
- McKenna, Stephen D. (1992). A culture instrument : driving organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 13, 6, p. 24-29.
- McKenna, Terry. (2003). Measuring your business culture. *National Petroleum News*. Nov. 95, **12**, p. 16.
- Pool, Steven W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. *The Journal of Management Development*, 19, 1, p. 32-48.
- Rodriguez, Sonia Dasi et. al. (2003). An empirical study about the effect of cultural problematic on organizational learning in alliances. *The Learning Organization*, 10, 3, p. 138-148.

- Reigle, Ronda F. (2001). Measuring organic and mechanistic cultures. *Engineering Management Journal*, **13**, **4**, p 3-8.
- Schein, Edgar H. (1983, Summer). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, **12**, **1**, p. 13-28.
- Schleicher, Deidra, Greguras, Gary J. and Watt, John D. (2004, February). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, **89**, **1**, p. 165.
- Senge, Peter M. (1991, September). Learning organizations. *Executive Excellence*, **8**, **9**, p. 7-8.
- Sherriton, Jacalyn, Stem. James. (1997, April). HR's role in culture change. *HR Focus*, **74**, **4**, p 27.
- Terziowski, Mile et. al. (2000). Establishing mutual dependence between TQM and the learning organization: a multiple case study analysis. *The Learning Organization*, **7**, **1**, p. 23-32.
- Tosey, Paul. (1999). The peer learning community: a contextual design for learning. *Management Decision*, **37**, **5**, p. 403-410.
- Van Dyne, Linn, Graham, Jill W, Diensch, Richard M. (1994, August). Organizational citizenship behaviors: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, **37**, **4**, p.765-802.
- Westbrook, Jerry D. (1993, January/February). Organizational culture and its relationship to TQM. *Industrial Management*, p. 1-4.



ภาคผนวก



1. รายชื่อมหาวิทยาลัยภาครัฐและคณะที่แจกแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัย / คณะ
1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พาณิชยศาสตร์และการบัญชี
- นิเทศศาสตร์
- นิติศาสตร์
- วิทยาศาสตร์
- วิศวกรรมศาสตร์
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- บริหารธุรกิจ
- เกษตรศาสตร์
- เศรษฐศาสตร์
- วิทยาศาสตร์
- วิศวกรรมศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พาณิชยศาสตร์และการบัญชี
- วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน
- นิติศาสตร์
- วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- วิศวกรรมศาสตร์
4. มหาวิทยาลัยมหิดล
- สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
- พยาบาลศาสตร์
- เกษตรศาสตร์
- วิทยาศาสตร์
- วิศวกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัย / คณะ
5. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- บริหารธุรกิจ
- การศึกษาศาสตร์
- ศิลปกรรมศาสตร์
- วิทยาศาสตร์
- วิศวกรรมศาสตร์
6. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- บริหารธุรกิจ
- เศรษฐศาสตร์
- นิติศาสตร์
- วิทยาศาสตร์
- วิศวกรรมศาสตร์
7. มหาวิทยาลัยศิลปากร
- จิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์
- โบราณคดี
- สถาปัตยกรรม
8. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วิทยาการจัดการ
- นิเทศศาสตร์
- นิติศาสตร์
- วิทยาศาสตร์สุขภาพ
- วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- สถาปัตยกรรมศาสตร์
- วิศวกรรมอุตสาหการ
- ศิลปศาสตร์
- วิทยาศาสตร์
- วิศวกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัย / คณะ
10. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- เทคโนโลยีสารสนเทศ
- วิทยาศาสตร์ประยุกต์
- ศิลปศาสตร์ประยุกต์
- เทคโนโลยีและการจัดการอุตสาหกรรม
- วิศวกรรมอุตสาหกรรม
11. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- สถาปัตยกรรมศาสตร์
- วิทยาศาสตร์
- วิศวกรรมศาสตร์
- วิศวกรรมอุตสาหกรรม
- เทคโนโลยีสารสนเทศ

2. รายชื่อมหาวิทยาลัยภาคเอกชนและคณะที่แจกแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัย / คณะ
1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- บริหารธุรกิจ
- นิเทศศาสตร์
- นิติศาสตร์
- วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- วิศวกรรมศาสตร์
2. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
- บริหารธุรกิจ
- นิเทศศาสตร์
- นิติศาสตร์
- วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- วิศวกรรมศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- บริหารธุรกิจ
- นิเทศศาสตร์
- นิติศาสตร์
- เทคโนโลยีสารสนเทศ
- วิศวกรรมศาสตร์
4. มหาวิทยาลัยเกริก
- บริหารธุรกิจ
- นิเทศศาสตร์
- นิติศาสตร์
- เศรษฐศาสตร์
- ศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัย / คณะ

5. มหาวิทยาลัยรังสิต
- บริหารธุรกิจ
- นิเทศศาสตร์
- นิติศาสตร์
- เทคโนโลยีสารสนเทศ
- วิศวกรรมศาสตร์
6. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
- บริหารธุรกิจ
- นิเทศศาสตร์
- นิติศาสตร์
- ศิลปศาสตร์
- วิศวกรรมศาสตร์
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
- บริหารธุรกิจ
- วิทยาศาสตร์
- วิทยาการสารสนเทศ
- สัตวแพทยศาสตร์
- วิศวกรรมศาสตร์
8. มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- บริหารธุรกิจ
- นิเทศศาสตร์
- นิติศาสตร์
- สารสนเทศศาสตร์
- วิศวกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัย / คณะ
9. มหาวิทยาลัยสยาม
- บริหารธุรกิจ
- วิทยาศาสตร์
- พยาบาลศาสตร์
- วิศวกรรมศาสตร์
10. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- บริหารธุรกิจ
- นิเทศศาสตร์
- นิติศาสตร์
- เศรษฐศาสตร์
- วิศวกรรมศาสตร์
11. มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
- บริหารธุรกิจ
- นิติศาสตร์
- ศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์
- วิศวกรรมศาสตร์
12. มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิตวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- บริหารธุรกิจ
- ศิลปศาสตร์
- นิติศาสตร์
- วิทยาศาสตร์
13. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
- บริหารธุรกิจ
- ศิลปศาสตร์
- พยาบาลศาสตร์
- วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- เกษตรศาสตร์

3. รายชื่อ คณะที่ได้ตอบแบบสอบถาม และนำข้อมูลมาวิเคราะห์

1. นิเทศศาสตร์	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. นิติศาสตร์	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. วิทยาศาสตร์	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. วิศวกรรมศาสตร์	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. บริหารธุรกิจ	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
6. เศรษฐศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
7. วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
8. วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
9. นิติศาสตร์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
10. วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
11. วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
12. วิทยาศาสตร์	มหาวิทยาลัยมหิดล
13. วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยมหิดล
14. การศึกษาศาสตร์	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
15. ศิลปกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
16. วิทยาศาสตร์	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
17. วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
18. เศรษฐศาสตร์	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
19. วิทยาศาสตร์	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
20. วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
21. สถาปัตยกรรม	มหาวิทยาลัยศิลปากร
22. วิทยาการจัดการ	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
23. วิทยาศาสตร์สุขภาพ	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
24. สถาปัตยกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
25. ครุศาสตร์อุตสาหกรรม	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
26. ศิลปศาสตร์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
27. วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

28. เทคโนโลยีสารสนเทศ	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
29. วิทยาศาสตร์ประยุกต์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
30. ศิลปศาสตร์ประยุกต์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
31. เทคโนโลยีและการจัดการอุตสาหกรรม	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
32. สถาปัตยกรรมศาสตร์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
33. วิศวกรรมศาสตร์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
34. เทคโนโลยีสารสนเทศ	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
35. นิเทศศาสตร์	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
36. วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
37. บริหารธุรกิจ	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
38. นิเทศศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
39. นิติศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
40. วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
41. วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
42. บริหารธุรกิจ	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
43. นิเทศศาสตร์	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
44. นิติศาสตร์	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
45. เทคโนโลยีสารสนเทศ	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
46. วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
47. บริหารธุรกิจ	มหาวิทยาลัยเกริก
48. นิเทศศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกริก
49. นิติศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกริก
50. ศิลปศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกริก
51. บริหารธุรกิจ	มหาวิทยาลัยรังสิต
52. นิติศาสตร์	มหาวิทยาลัยรังสิต
53. เทคโนโลยีสารสนเทศ	มหาวิทยาลัยรังสิต
54. บริหารธุรกิจ	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
55. นิเทศศาสตร์	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
56. นิติศาสตร์	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
57. วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

58. บริหารธุรกิจ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
59. สัตวแพทยศาสตร์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
60. นิติศาสตร์	มหาวิทยาลัยศรีปทุม
61. วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยศรีปทุม
62. วิทยาศาสตร์	มหาวิทยาลัยสยาม
63. พยาบาลศาสตร์	มหาวิทยาลัยสยาม
64. วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยสยาม
65. นิเทศศาสตร์	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
66. วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
67. บริหารธุรกิจ	มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
68. นิติศาสตร์	มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
69. ศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์	มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
70. วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
71. บริหารธุรกิจ	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
72. ศิลปศาสตร์	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
73. พยาบาลศาสตร์	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
74. วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
75. เกษศาสตร์	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
5. ผู้บริหารจะให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน	1	2	3	4	5
6. มีการปรึกษาหารือ ระดมความคิดเห็นเพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในคณะ/หน่วยงานของท่าน	1	2	3	4	5
7. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร	1	2	3	4	5
8. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างสามัคคีและการทำงานเป็นกลุ่ม	1	2	3	4	5
9. พนักงานมักจะตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทาย และเป็นไปได้สำหรับตนเองไว้เสมอ	1	2	3	4	5
10. พนักงานจะมีการวางแผนการทำงานของตนเอง และทำตามแผนด้วยความกระตือรือร้น	1	2	3	4	5
11. องค์กรของท่านจะให้รางวัล หรือยกย่องพนักงานที่สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตนเองวางไว้	1	2	3	4	5
12. คณะ/หน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานให้สู่ความเป็นเลิศ	1	2	3	4	5
13. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน	1	2	3	4	5
14. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับคุณภาพของงานมากกว่าปริมาณงานที่ได้	1	2	3	4	5
15. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานพอๆกับการพัฒนาของพนักงาน	1	2	3	4	5
16. องค์กรมักจะทำให้พนักงานสนุกกับการทำงาน และหากิจกรรมใหม่ๆเพื่อให้งานที่ทำน่าสนใจ	1	2	3	4	5
17. ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารเป็นอย่างดี	1	2	3	4	5
18. เพื่อนร่วมงานก็มีความขัดแย้งกัน ระหว่างหน่วยงานเดียวกันหรือระหว่างต่างหน่วยงานกัน	1	2	3	4	5
19. หน่วยงานของท่านมักใช้วิธีการประนีประนอม ขอมตามอีกฝ่าย เพื่อลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น	1	2	3	4	5
20. ท่านเห็นว่า การขอมตามส่วนรวมไป คือว่า การที่จะไปทำางดงในสิ่งที่ไม่เห็นด้วย	1	2	3	4	5
21. การทำงานในองค์กรของท่านจะยึดถือกฎระเบียบเป็นสำคัญ	1	2	3	4	5
22. การให้รางวัลพนักงาน มักจะพิจารณาจากเกณฑ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบเป็นหลัก	1	2	3	4	5
23. พนักงานมักทำงานเฉพาะที่ได้รับมอบหมาย ทำงานตามแนวทางปฏิบัติเช่นที่เคยทำมา	1	2	3	4	5
24. องค์กรมักมีการตรวจสอบพนักงานเป็นประจำ เพื่อไม่ให้พนักงานทำผิดกฎระเบียบ	1	2	3	4	5
25. การดำเนินงานส่วนใหญ่ จะเป็นการรับนโยบาย หรือคำสั่งจากผู้บริหารระดับบน	1	2	3	4	5
26. การดำเนินงานส่วนใหญ่ยังต้องผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร	1	2	3	4	5
27. การอนุมัติดำเนินงานแต่ละเรื่อง มักต้องผ่านหลายระดับและมีหลายส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5
28. ท่านเห็นว่าไม่ควรกระทำการใดๆหากยังไม่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารขององค์กร	1	2	3	4	5
29. ท่านคิดว่าควรมีการริเริ่มงานใหม่ๆเพื่อความก้าวหน้าของหน่วยงาน	1	2	3	4	5
30. การทำงานตามที่คนอื่นเคยทำมาแล้ว จะไม่เสี่ยงกับความผิดพลาดหรือถูกตำหนิ	1	2	3	4	5
31. องค์กรมักจะไม่ได้ให้รางวัลกับการปฏิบัติงานดี แต่จะมักเน้นการลงโทษเมื่อมีการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด	1	2	3	4	5
32. พนักงานมักไม่กล้าตัดสินใจใดๆ และจะยกเรื่องการตัดสินใจให้เป็นเรื่องของหัวหน้าตัดสินใจ	1	2	3	4	5
33. การรับฟังข้อวิจารณ์และข้อตำหนิ จะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	1	2	3	4	5
34. ความคิดใหม่ๆส่วนใหญ่ที่ออกมา มักไม่ดีไปกว่าเดิม แต่ทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น	1	2	3	4	5

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น
35. พนักงานมักวิจารณ์ และตำหนิผู้อื่น เพื่อแสดงความสามารถของตนเอง	1 2 3 4 5
36. พนักงานมักจะปฏิเสธข้อเสนอใหม่ไว้ก่อน เพื่อไม่ต้องยุ่งยากกับการเปลี่ยนแปลงหรือทำในสิ่งใหม่	1 2 3 4 5
37. พนักงานมักจะปกป้องผลประโยชน์ของคนและกลุ่มของตน มากกว่าผลประโยชน์รวมขององค์กร	1 2 3 4 5
38. พนักงานมักจะแสวงหาโอกาสไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อจะได้รับผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่	1 2 3 4 5
39. ผู้บริหารมีการเอื้อประโยชน์กับพวกพ้อง เพื่อให้สนับสนุนตนเอง	1 2 3 4 5
40. พนักงานมักมีพฤติกรรมเอาใจหัวหน้า เพราะต้องการความก้าวหน้าในงาน	1 2 3 4 5
41. องค์กรของท่านให้คุณค่าและความสำคัญกับบุคคลที่ทำงานโดดเด่นในหน่วยงาน	1 2 3 4 5
42. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการแข่งขัน เปรียบเทียบกันในการทำงาน	1 2 3 4 5
43. บรรยากาศในที่ทำงานมีการแก่งแย่งชิงดีกันสูง	1 2 3 4 5
44. พนักงานมีความรู้สึกว่าการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น จะทำให้ผู้อื่นมีผลงานดีกว่าตนเอง	1 2 3 4 5
45. พนักงานจะใช้เวลาในการทำงานนานขึ้น เพื่อระมัดระวังหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความผิดพลาด	1 2 3 4 5
46. พนักงานต้องทำงานอย่างหนัก เพื่อให้ได้มาตรฐานตามที่องค์กรกำหนดไว้	1 2 3 4 5
47. องค์กรจะให้การชมเชย ให้รางวัลตอบแทนเป็นอันดับแรก แก่พนักงานที่ทำงานหนัก ทุ่มเทให้กับองค์กร	1 2 3 4 5
48. การทำงานขององค์กรจะเน้นที่ความถูกต้องสมบูรณ์ ไม่มีข้อบกพร่องของผลงานที่ออกมา	1 2 3 4 5

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำถามในส่วนนี้เป็นการถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ การเรียนรู้ขององค์กร โดยมีตัวเลือกหมายเลข 1-5 แทนระดับความเห็นด้วยกับข้อความนั้น : 1 = ไม่เห็นด้วยที่สุด, 2 = ไม่เห็นด้วย, 3 = เห็นด้วยปานกลาง, 4 = เห็นด้วยมาก, 5 = เห็นด้วยมากที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น
1. บุคคลและทีมงานใช้ขบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เช่น การเรียนรู้จากปัญหาและสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น	1 2 3 4 5
2. พนักงานสามารถคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบและครอบคลุม	1 2 3 4 5
3. พนักงานสนใจรับและตอบกลับข่าวสารที่ได้รับอยู่ตลอดเวลา เพื่อลดการเกิดข้อมูลบิดเบือนในองค์กร	1 2 3 4 5
4. ทีมงานจะได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้จากกันและกัน และมีการแบ่งปันการเรียนรู้ในหลายวิธี เช่น การประชุมระหว่างกลุ่มต่างๆ จดหมายข่าว และการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น	1 2 3 4 5
5. ผู้นำองค์กร มีวิสัยทัศน์ในด้านการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และให้การสนับสนุน	1 2 3 4 5
6. พนักงานในองค์กรเข้าใจร่วมกันว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร	1 2 3 4 5
7. องค์กรมีการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมงานที่มีการเรียนรู้และช่วยผู้อื่นให้เรียนรู้	1 2 3 4 5
8. องค์กรมีลำดับชั้นของการบริหารชั้น ทำให้มีการสื่อสารและการเรียนรู้ระหว่างชั้นเกิดขึ้นได้มากที่สุด	1 2 3 4 5
9. มีการกระจายงานและอำนาจหน้าที่ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านความรับผิดชอบและศักยภาพในการเรียนรู้	1 2 3 4 5
10. มีการเรียนรู้ร่วมกันในทุกส่วน เช่น ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ใช้บริการ นักศึกษา และคู่ค้าธุรกิจ	1 2 3 4 5
11. ผู้บริหารรับบทบาทเป็นครูฝึก เป็นที่ปรึกษา และเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้	1 2 3 4 5

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น
12. พนักงานได้เข้าร่วมโครงการต่างๆของหน่วยงานภายนอกองค์กร ที่เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น กลุ่มสมาคม	1 2 3 4 5
13. การกำหนดระบบและโครงสร้างองค์กร ได้คำนึงถึงให้สัมพันธ์กับระบบการจัดเก็บและการเรียกใช้ข้อมูล	1 2 3 4 5
14. พนักงานสนใจและตั้งใจในการหาข้อมูลเพื่อช่วยในการทำงานและทำให้งานขององค์กรดีขึ้น	1 2 3 4 5
15. พนักงานได้รับการฝึกอบรมทักษะในด้านการคิดสร้างสรรค์และการทำการทดลอง	1 2 3 4 5
16. องค์กรมีระบบจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร	1 2 3 4 5
17. ระบบเทคโนโลยีขององค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถเรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น	1 2 3 4 5
18. พนักงานมีความพร้อมในการเข้าถึงข่าวสารเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็ว เช่น internet	1 2 3 4 5
19. ระบบเทคโนโลยีขององค์กรมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้พนักงานสามารถเรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น	1 2 3 4 5
20. องค์กรมีระบบข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	1 2 3 4 5

ส่วนที่ 4 ด้านความพึงพอใจในงาน

ส่วนนี้จะเป็นการถามเกี่ยวกับทัศนคติของท่านต่องาน : ท่านมีความพึงพอใจต่อลักษณะหรือสถานการณ์ต่างๆที่เกี่ยวกับงานตามข้อความด้านล่างนี้ มากน้อยเพียงไร: 1 = พพอใจน้อยที่สุด, 2 = พพอใจน้อย, 3 = พพอใจปานกลาง, 4 = พพอใจมาก, 5 = พพอใจมากที่สุด

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ
1. ปริมาณงานที่ท่านทำอยู่ในแต่ละวัน	1 2 3 4 5
2. ท่านมีโอกาสทำงานที่ต่างจากเดิมเป็นระยะๆ	1 2 3 4 5
3. ท่านมีโอกาสเป็นคนสำคัญในองค์กร	1 2 3 4 5
4. ลักษณะการปฏิบัติต่อลูกน้องของผู้บังคับบัญชาของท่าน	1 2 3 4 5
5. งานที่ท่านทำ ไม่ขัดกับความรู้สึกผิดชอบชั่วดีของท่าน	1 2 3 4 5
6. ลักษณะงาน/อาชีพที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่มีความมั่นคง	1 2 3 4 5
7. ท่านมีโอกาสทำอะไรเพื่อคนอื่น	1 2 3 4 5
8. แนวทางและวิธีการปฏิบัติ ตามแนวนโยบายขององค์กรที่กำหนดออกมา	1 2 3 4 5
9. ค่าตอบแทนที่ได้รับเปรียบเทียบกับงานที่ท่านทำไป	1 2 3 4 5
10. โอกาสก้าวหน้าในงานของท่าน	1 2 3 4 5
11. ท่านมีโอกาสใช้วิธีของตนเองในการทำงาน	1 2 3 4 5
12. สภาพแวดล้อมในการทำงานของท่าน	1 2 3 4 5
13. ท่านเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงานทั้งระดับเดียวกันและระดับผู้ใต้บังคับบัญชา	1 2 3 4 5
14. การได้รับการชมเชยจากผลงานที่ดีของท่าน	1 2 3 4 5
15. ความรู้สึกถึงความสำเร็จในงานที่ท่านทำของท่าน	1 2 3 4 5

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล

ดร.จีระพร เรืองจิระชูพร

ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์ประจำ
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์
สาขารัฐประศาสนศาสตร์

การศึกษา

เกียรตินิยมบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
Ph.D. in Development Administration สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์