

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร



ร้อยตำรวจเอกหญิง เสาวรส บุนนาค

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2543

ISBN 974-3-1118-4

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LEARNING
ORGANIZATION OF NURSING DEPARTMENTS AS PERCEIVED BY
PROFESSIONAL NURSES, GOVERNMENTAL HOSPITALS,
BANGKOK METROPOLIS

Pol. Capt. Saowarose Bunnak

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Nursing Science in Nursing Administration


Faculty of Nursing
Chulalongkorn University

Academic Year 2000

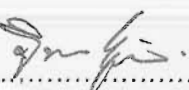
ISBN 974-3-118-4

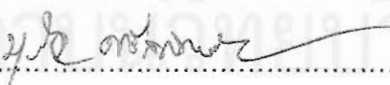
หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับความเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร
โดย ร้อยตำรวจเอกหญิง เสาวรส บุญนาค
สาขาวิชา การบริหารการพยาบาล
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร

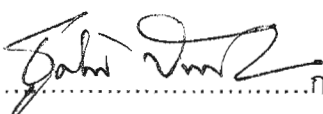
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต


.....คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. จินตนา ยูนิพันธุ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. จินตนา ยูนิพันธุ์)


.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร)


.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร. ชูศักดิ์ ชัมภลิต)

เสาวรส บุณนาค : ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กร กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร (A RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LEARNING ORGANIZATION OF NURSING DEPARTMENTS AS PERCEIVED BY PROFESSIONAL NURSES, GOVERNMENTAL HOSPITALS, BANGKOK METROPOLIS) อ.ที่ปรึกษา : ผศ. ดร. บุญใจ ศรีสถิตยัณราภูร : 212 หน้า. ISBN 974-13-1118-4

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล และศึกษาตัวแปรบรรยากาศขององค์กรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพจำนวน 374 คน จากประชากรทั้งสิ้น 7,924 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 109 คน พยาบาลประจำการ 265 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเป็นแบบสอบถามบรรยากาศขององค์กรและแบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น แบบสอบถามทั้งสองชุดได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเที่ยง โดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเที่ยง .97 และ .92 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าเอฟ ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ค่าเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.60$)

2. ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรโดยรวมกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=0.62$)

3. ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง และ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42 ($R^2=0.42$) โดยมีสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Z = 0.278 \text{ การทำงานเป็นทีม} + 0.142 \text{ การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน} + 0.128 \text{ ความรับผิดชอบในงาน} + 0.128 \text{ การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง} + 0.105 \text{ มาตรฐานการปฏิบัติงาน}$$

สาขาวิชา..... การบริหารการพยาบาล

ลายชื่อนิติ.....

ปีการศึกษา..... 2543

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

4277596836: MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL CLIMATE /LEARNING ORGANIZATION / NURSING DEPARTMENT

SAOWAROSE BUNNAK: A RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND
LEARNING ORGANIZATION OF NURSING DEPARTMENTS AS PERCEIVED BY
PROFESSIONAL NURSES, GOVERNMENTAL HOSPITALS, BANGKOK METROPOLIS,
THESIS ADVISOR: ASST. PROF. BOONJAI SRISATIDNARAKUL, R.N. Ed D. 212 pp.
ISBN 974-13-1118-4

The proposes of this research were to study the level of learning organization of Nursing Departments as perceived by professional nurses, to study the correlation between organizational climate and learning organization and to study the factors of organizational climate that might predict learning organization of Nursing Departments, governmental hospitals, Bangkok Metropolis. The subjects were 374 professional nurses from the population of 7,924 drawn by stratified sampling technique. The instruments were organizational climate and learning organization questionnaires, developed by the researcher and tested for content validity and reliability. The reliability of both questionnaires were .97 and .92 respectively. Statistical technique used in data analysis were mean, standard deviation, ANOVA, Pearson product moment correlation coefficient and stepwise multiple regression analysis.

Major findings were as follows:

1. The mean scores of learning organization as perceived by professional nurses were at high level ($\bar{x} = 3.60$)

2. Overall organizational climate scores were significantly and moderately correlated with overall learning organization. ($r=0.62$)

3. Independent variables selected for inclusion in the stepwise multiple regression equation were teamwork, supportive working system, responsibility, learning by trial and error and performance standard. These predictors accounted for 42 percents of the variance. ($R^2 = .42$) The predicted equation in standard scores from can be stated as follow

$$Z = 0.278 \text{ TEAMWORK} + 0.142 \text{ SUPPORTIVE WORKING SYSTEM} + \\ 0.128 \text{ RESPONSIBILITY} + 0.128 \text{ LEARNING BY TRIAL AND ERROR} + \\ 0.105 \text{ PERFORMANCE STANDARD}$$

Field of study.....Nursing Administration.....

Student' s signature.....

Academic year.....2000.....

Advisor' s signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอิงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญใจ ศรีสถิตยัณราภูร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ให้ข้อคิด คำแนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความรัก ความห่วงใย เอาใจใส่และเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งตลอดมา ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและสำนึกในพระคุณของท่านเป็นที่สุด และกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้การสอนที่มีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. จินตนา ยูนิพันธุ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และอาจารย์ ดร. ชูศักดิ์ ชัมภลลิขิต กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้กรุณาให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาในการใช้สถิติ

ขอขอบพระคุณ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้สนับสนุนทุนส่วนหนึ่งในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันต่าง ๆ ทุกท่าน ที่ได้สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ ตรวจสอบความตรงและแก้ไขเครื่องมือวิจัย รวมทั้งขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการโรงพยาบาล หัวหน้าพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย และบุคลากรพยาบาลทุกท่าน ที่ได้ให้ความกรุณาและความร่วมมือเป็นอย่างดีในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยและเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้บังคับการโรงพยาบาลตำรวจและผู้บังคับบัญชาทุกท่านที่สนับสนุนด้านการศึกษา พันตำรวจโทหญิง สุนันทา เทียรทอง รวมทั้งพี่ ๆ น้อง ๆ ในหอผู้ป่วยเวชศาสตร์ฟื้นฟูชั้น 4 ทุกท่าน พันตำรวจโทหญิงสมรัก สิมะโรจน์ และร้อยตำรวจเอกหญิง รุ่งระวี จันทร์แดง ที่คอยเป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น พี่ น้อง เจ้าหน้าที่ทุกท่านใน คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ คุณชาญวิทย์ ศุภรานนท์รัตน์ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัย

ท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อและคุณแม่เป็นอย่างสูง ขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัวทุกคนรวมทั้ง คุณวิจิต วงจรยากุล ที่ได้คอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกด้านแก่ผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

ร้อยตำรวจเอกหญิง เสาวรส บุนนาค

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
แนวคิดเหตุผลและสมมติฐานงานวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
ความหมายขององค์การ.....	16
ลักษณะขององค์การพยาบาล.....	17
โครงสร้างขององค์การพยาบาล.....	18
การบริหารงานของฝ่ายการพยาบาล.....	19
ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การพยาบาลไปสู่	
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	20
แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้.....	21
แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้.....	24
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	27
ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	27
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	27
ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	28

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	31
พลวัตการเรียนรู้.....	33
การปรับเปลี่ยนขององค์การ.....	40
การเสริมความรู้.....	43
การจัดการความรู้.....	48
การนำเทคโนโลยีไปใช้.....	52
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล.....	57
การวัดผลขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	65
ความหมายของบรรยากาศขององค์การ.....	66
ความสำคัญของบรรยากาศขององค์การ.....	68
แนวคิดทฤษฎีบรรยากาศขององค์การ.....	70
ปัจจัยที่กำหนดบรรยากาศขององค์การ.....	63
แบบของบรรยากาศขององค์การ.....	78
ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การกับ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	90
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	97
กรอบแนวคิด.....	104
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	
ประชากร.....	105
กลุ่มตัวอย่าง.....	105
เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	107
การรวบรวมข้อมูล.....	117
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	119
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย.....	152

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
อภิปรายผลการวิจัย.....	155
ข้อเสนอแนะ.....	163
รายการอ้างอิง.....	165
ภาคผนวก.....	173
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ.....	173
ภาคผนวก ข จดหมายเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและขอความร่วมมือ ในการวิจัย.....	178
ภาคผนวก ค ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	182
ภาคผนวก ง สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	194
ภาคผนวก จ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเรื่องความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล.....	199
ตัวอย่างบทสัมภาษณ์.....	200
ประวัติผู้เขียน.....	212

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ.....	71
2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร.....	106
3 สรุปเนื้อหาหาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	111
4 จำนวนและร้อยละของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา สังกัด ตำแหน่งการปฏิบัติงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน.....	121
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม.....	124
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย.....	124
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ด้านข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ.....	125
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน.....	126
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ด้านโครงสร้างองค์การ.....	127
10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ.....	128
11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ด้านการยกย่องชมเชยและให้รางวัล.....	129
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ด้านความรับผิดชอบในงาน.....	130
13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง.....	131
14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ด้านความจงรักภักดีในองค์การ.....	132
15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน.....	133

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ด้านความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน.....	134
17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ด้านการทำงานเป็นทีม.....	135
18	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ฝ่ายการพยาบาล จำแนกเป็นรายด้าน และโดยรวม.....	136
19	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย การพยาบาลด้านพลวัตการเรียนรู้.....	137
20	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย การพยาบาลด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ.....	138
21	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย การพยาบาลด้านการเสริมความรู้.....	140
22	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย การพยาบาลด้านการจัดการความรู้.....	142
23	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย การพยาบาลด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้.....	143
24	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล.....	144
25	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในรายด้าน และโดยรวม และความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาล.....	145
26	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ สัมประสิทธิ์พยากรณ์ ในการพยากรณ์ความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล.....	147
27	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ความคลาดเคลื่อน มาตรฐานของตัวพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	149
28	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยตัวพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ของตัวพยากรณ์ และคะแนนมาตรฐาน โดยวิธีการ Entered	150

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพที่	หน้า
1 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	32
2 องค์ประกอบย่อยของการเรียนเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	33
3 ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้.....	34
4 องค์ประกอบย่อยขององค์การเพื่อสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	40
5 การเปลี่ยนกรอบความคิดขององค์การ.....	43
6 องค์ประกอบย่อยของสมาชิกองค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	44
7 บทบาทผู้บริหารที่เอื้อต่อการเรียนรู้.....	45
8 บทบาทผู้บริหารที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้.....	46
9 องค์ประกอบย่อยขององค์ความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	48
10 องค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	52



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สังคมที่มีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสภาวะแวดล้อมและวัฒนธรรมต่าง ๆ ในปัจจุบันนั้นกำลังเป็นไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ โดยมีปัจจัยจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สำคัญ เช่น ระบบการสื่อสารแบบไร้พรมแดน การใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรจะต้องอาศัยข้อมูลและการคาดการณ์อย่างแม่นยำในการแข่งขันกันเพื่อความอยู่รอดและความเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งภายใต้สถานการณ์ของการแข่งขันในปัจจุบันนี้ บุคลากรในองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรนั้นก้าวไปสู่ความสำเร็จ บุคลากรในองค์กรต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อความอยู่รอดและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง มีส่วนร่วมในการชี้แนะ แก้ปัญหา และพัฒนาปรับปรุงองค์การเพื่อก้าวสู่องค์กรยุคใหม่และนำไปสู่ความเป็นเลิศในองค์กรนั้น ๆ และเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (จำเรียง วิยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540) ซึ่งแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นแนวคิดใหม่ที่น่าสนใจในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นสู่ความเป็นเลิศในด้านคุณภาพขององค์กร แนวคิดนี้กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในประเทศต่าง ๆ องค์กรธุรกิจหลายแห่งได้นำแนวคิดนี้ไปใช้ในการบริหารองค์กรจนประสบความสำเร็จ อาทิ Motorola, Shell, Ford Motor Company, Honda, Xerox, Kodak, IBM เป็นต้น (เจริญสุข ภาวศิริพงษ์, 2542)

ฝ่ายการพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการด้านสุขภาพ ประกอบด้วยบุคลากรพยาบาลกลุ่มใหญ่ในระบบบริการสุขภาพ ซึ่ง สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539:56) กล่าวว่า พยาบาลเป็นบุคลากรที่มีปริมาณมากที่สุดและสำคัญที่สุดในโรงพยาบาล และเป็นบุคลากรทางสุขภาพที่ต้องสัมผัสผู้รับบริการมากที่สุด เป้าหมายของการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาลคือการสร้างงานบริการที่มีคุณภาพ เพื่อให้เป็นที่ประทับใจของผู้รับบริการ พยาบาลจึงเป็นกลุ่มที่สามารถสร้างสรรค์คุณภาพและความเจริญก้าวหน้าทางการพยาบาลได้ดีที่สุด หากฝ่ายการพยาบาลไม่ก้าวไปพร้อมกับความก้าวหน้าอื่น ๆ ในระบบสุขภาพแล้ว ย่อมมีผลให้ความเจริญขององค์กรสุขภาพช้าลงและอาจก่อให้เกิดภาวะเสี่ยงได้มากขึ้น (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2540) ดังนั้นฝ่ายการพยาบาลจึงต้องเห็นความสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรทางการพยาบาลมีการพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ของโลก ซึ่งการที่จะทำให้บุคลากรทางการพยาบาลมีศักยภาพในการ

ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองนั้นย่อมต้องอาศัยการเรียนรู้เข้ามาเกี่ยวข้อง โดยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการที่จะแสวงหาความรู้ มีการเรียนรู้การคิดอย่างมีระบบ เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการเรียนรู้ร่วมกัน คิดหาแนวทางใหม่ร่วมกัน มีการจัดสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการที่จะเรียนรู้ เพื่อการสร้างสรรค์ผลงานให้สำเร็จไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และเพื่อพัฒนาโรงพยาบาลให้มีความเป็นเลิศในคุณภาพของบริการทางการแพทย์

โรงพยาบาลของรัฐในกรุงเทพมหานครเป็นโรงพยาบาลที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองหลวงซึ่งถือเป็นเมืองที่มีความเจริญสูงสุดของประเทศอันประกอบไปด้วยความทันสมัยในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การคมนาคมติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว และสิ่งอำนวยความสะดวกอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ นอกจากนี้ในปัจจุบันแต่ละโรงพยาบาลจะมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาคุณภาพ ได้แก่ การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management = TQM), การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation = HA), มาตรฐานสากล (International Organization for Standardization = ISO), 5S ฯลฯ ทำให้บุคลากรในโรงพยาบาลโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรพยาบาลซึ่งเป็นบุคลากรที่มีจำนวนมากที่สุดของฝ่ายการพยาบาลจำเป็นต้องมีความรอบรู้ มีความรู้ในด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านปฏิบัติการ และการใช้เทคโนโลยี บุคลากรพยาบาลจึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้หรือมีการแสวงหาความรู้ที่แปลกใหม่เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แก้ปัญหา และสามารถปฏิบัติงานให้การดูแลรักษาพยาบาลผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย เพื่อการแข่งขันสู่ความเป็นเลิศในด้านคุณภาพการพยาบาลของโรงพยาบาล และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

จากแนวคิด Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าจะต้องมีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต สามารถจัดการความรู้และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบคือ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเสริมความรู้ การจัดการความรู้และการนำเทคโนโลยีไปใช้ ในองค์กรด้านสาธารณสุขได้มีการนำแนวคิดของ Marquardt (1996) มาใช้เพื่อไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เนื่องจากมีความสอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กรด้านสาธารณสุขซึ่งต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และต้องมีความเกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการปฏิบัติงาน จากการที่เทคโนโลยีได้เข้ามามีอิทธิพลต่อวิชาชีพทางการแพทย์ การพยาบาล และการสาธารณสุขมากมาย เมื่อมีเทคโนโลยีมากขึ้นต้องเรียนรู้และเข้าใจมากขึ้น ฝึกทักษะให้ใช้ได้ อย่างถูกต้อง สอนผู้ป่วยให้เข้าใจและปรับเข้าได้กับเทคโนโลยี (ฟาริดา อิบราฮิม, 2541) ซึ่งองค์กรสาธารณสุขที่ได้นำแนวคิดนี้ไปใช้ศึกษาเพื่อการพัฒนาองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ได้แก่ วิทยาลัยพระบรมราชชนนีในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมนทล กองสาธารณสุขภูมิภาค เป็นต้น

การที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นบรรยากาศขององค์กรนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก โดย Marquardt (1996) ได้กล่าวถึง บรรยากาศขององค์กรในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การจะต้องจัดให้บุคลากรมีฝึกการเรียนรู้ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้เปิดโอกาสให้กล้าเสี่ยงและมีอิสระในตัดสินใจแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ให้โอกาสในการเรียนรู้โดยยึดในหลักการที่ว่า การเรียนรู้จากความผิดพลาด เป็นวิธีการหนึ่งของการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรพยายามนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้สร้างสรรค์และพัฒนาปรับปรุงงาน แลกเปลี่ยนความรู้ และการกระจายข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน เสริมสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์กร ใ่วางใจซึ่งกันและกัน มีตระหนักในความรับผิดชอบ และมีความร่วมมือในการทำงาน ส่วนลักษณะโครงสร้างขององค์กรจะต้องไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว องค์การจะต้องมีการสนับสนุนหรือจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีการให้รางวัลหรือการยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจที่จะเรียนรู้และนำความรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งบรรยากาศดังที่กล่าวมานี้จะช่วยส่งเสริมให้องค์การพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิจัยของกาญจนา เกียรติธินาพันธุ์ (2541) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: กองสาธารณสุขสุขุมวิท สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า บรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการรับรู้บรรยากาศขององค์กรของข้าราชการกองสาธารณสุขสุขุมวิทที่มีต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานที่ศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยของ สุพัทธรา จันทร์เทียน (2542) ซึ่งได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์กรและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : วิทยาลัยพระบรมราชชนนีในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ใน 8 มิติ พบว่า ระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กร และระดับการรับรู้ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ กับคุณลักษณะส่วนบุคคล

ความสำคัญในด้านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังที่กล่าวมา ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจในการที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างบรรยากาศองค์กรของฝ่ายการพยาบาลเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ปัญหาการวิจัย

1. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด
2. บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร หรือไม่ อย่างไร
3. บรรยากาศองค์การ ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ด้าน ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ มาตรฐานการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การยกย่องชมเชยและให้รางวัล ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ โดยการทดลอง ความจงรักภักดีในองค์การ การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีม มีตัวแปรด้านใดบ้างที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้หรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การโดยรวมและรายด้านกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาตัวแปรพยากรณ์บรรยากาศองค์การในด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ มาตรฐานการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การยกย่องชมเชยและให้รางวัล ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้โดยการทดลอง ความจงรักภักดีในองค์การ การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม ในการร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

แนวคิด เหตุผลและสมมติฐานงานวิจัย

ฝ่ายการพยาบาลเป็นหน่วยงานหลักของโรงพยาบาลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ เพื่อให้บุคลากรพยาบาลได้นำความรู้และทักษะ มาใช้ในการให้การส่งเสริม ป้องกัน รักษาและฟื้นฟูสุขภาพแก่ผู้รับบริการ ซึ่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานดังกล่าว ฝ่ายการพยาบาลจำเป็นต้องจัดปัจจัยสนับสนุนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรพยาบาล

บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบรรยากาศองค์การเป็นสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคคลในองค์การ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงาน องค์การจะประสบความสำเร็จจึงต้องมีบรรยากาศองค์การที่ดี (Litwin and Stringer, 1968 และ Litwin and Burmeister, 1992) ในเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านหนึ่งคือจะต้องมีบรรยากาศที่เกื้อหนุน มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้เต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม (Marquardt and Reynolds , 1994) และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนให้เกิดในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องจัดให้บุคลากรในองค์การมีฝึกการเรียนรู้ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้สมาชิกมีการเรียนรู้ กล้าเสี่ยงและตัดสินใจ นำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียนในการเรียนรู้ มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร ระดับชั้นสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไป มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว (Marquardt , 1996) และ สภาพแวดล้อมมีส่วนสำคัญในการที่จะทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ (Edward Deevy , 1995: 205)

บรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Litwin and Burmeister (1992) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ Marquardt (1996) ดังนี้

ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย

เป้าหมายและนโยบายในการปฏิบัติงานนั้นเป็นตัวกำหนดให้บุคลากรทุกคนในองค์การสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น เป้าหมายหรือนโยบายจะต้องมีความชัดเจนเพื่อให้ทุกคนในองค์การมีความเข้าใจที่ตรงกัน ไม่เกิดการสับสนทำให้เกิดความวุ่นวายในการปฏิบัติงาน ซึ่งความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบายในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เนื่องจาก ในการทำกิจกรรม

ร่วมกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีกระบวนการงาน มีเป้าหมายและจุดประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Marquardt, 1996:107) ในขั้นตอนวัฒนธรรมของการเรียนรู้ในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำการเรียนรู้จะต้องทำการชี้แจง และมีการติดต่อสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน (Deevy, 1995: 203) การฝึกฝนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้โดยการฝึกอบรมบุคลากรนั้น ควรมีการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมกลยุทธ์ในการเรียนรู้ (Deevy, 1995:211) และการสนทนา (Dialogue) มีส่วนสำคัญในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรหรือการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีสื่อสารที่ชัดเจนซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (Senge ,1990 อ้างถึงใน Lessem, 1993:122)

ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (Commitment)

ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่องค์การจะมีการเสริมความรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน ซึ่งบุคลากรจะมีความพึงพอใจที่สามารถทำงานประสบความสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อองค์การ ดังองค์การตัวอย่างเช่น องค์การ Whirlpool เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จ บุคลากรมีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จที่ได้นั้นปัจจัยหนึ่งมาจากบุคลากรขององค์การจะมีข้อตกลงร่วมกัน เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ (Marquardt, 1996:51) เพราะข้อตกลงร่วมกันจะทำให้บุคลากรเกิดความท้าทาย และทำงานให้ดีที่สุดเต็มกำลังความสามารถ (Deevy, 1995:209,213) การที่จะทำให้้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นจะต้องมีข้อตกลงร่วมกัน มีการสนับสนุนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์การเพื่อการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน (Mchnan 1989 : 108) และในการสร้างสรรค์ให้บุคลากรเกิดการรับรู้วัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีทำให้คำแนะนำหรือข้อมูลต่าง ๆ แก่บุคลากรให้รับทราบข้อมูลพื้นฐานหรือข้อตกลงขององค์การ เมื่อบุคลากรทราบข้อตกลงขององค์การ จะสามารถเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานหรือการพัฒนางานได้อย่างถูกต้อง (Marquardt, 1996:119)

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards)

ปัจจุบันระยะก้าว (Pace) ของความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์การจึงต้องมองออกไปภายนอกเพื่อแสวงหาความรู้มาปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ วิธีการหนึ่งคือการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) ซึ่งจะเป็นเปรียบเทียบกระบวนการรูปแบบ ผลงาน วิธีการ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่ต่างกับกับองค์การที่มีคุณภาพเป็นเลิศ และได้รับการยอมรับ เพื่อการเตรียมการเลือกสรรคุณค่าที่เป็นเลิศและนำมาประยุกต์ในองค์การ

ของตนต่อไป การปฏิบัติงานเพื่อให้มาตรฐานที่กำหนดหรือพัฒนาปรับปรุงคุณภาพจึงจำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ (Marquardt ,1996:131) ซึ่งมาตรฐานเปรียบเทียบเป็นประโยชน์ต่อองค์การทำให้มีการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์ และสามารถทำให้องค์การได้มีการเรียนรู้จากองค์การอื่น ๆ (Luthans,1998: 39) และในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรในองค์การควรร่วมกันปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการยอมรับในมาตรฐานขององค์การ (Deevvy,1995: 202)

โครงสร้างขององค์การ

โครงสร้างขององค์การเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ โดยโครงสร้างขององค์การต้องมีจำนวนขนาดไม่ใหญ่ มีขอบเขตที่ไม่จำกัดเพราะจะทำให้สามารถโอนถ่ายความรู้ได้อย่างสะดวก คล่องแคล่ว รวดเร็ว มีจำนวนขั้นตอนการทำงานไม่มาก สามารถเรียนรู้ข้ามสายงานได้ (Marquardt, 1996:82) สอดคล้องกับ Peter Senge ที่กล่าวว่า (1988 อ้างถึงใน Espejo,1996:186) โครงสร้างของงานนั้น จะต้องง่ายไม่ซับซ้อน มีการลดจำนวนขั้นตอนให้น้อยไม่มาก สามารถกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึงนั้น ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็ว ทั้งถึง สามารถถ่ายโอนความรู้ต่อกันได้

การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

บรรยากาศที่มีความเข้มงวดในกฎระเบียบ (Constrain) ความไม่ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบที่มีมากมายในการที่ต้องปฏิบัติตาม มากกว่าความสามารถที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ตามความเหมาะสมที่เห็นควรของผู้ปฏิบัติ ถ้าองค์การมีความเข้มงวดในกฎระเบียบมากจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ แต่หากมีความเข้มงวดน้อยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง (Litwin and Burmeister ,1992) การปฏิบัติงานของบุคลากรจะต้องมีความยืดหยุ่น (Flexible work) จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่เป็นอิสระไม่ได้รับการปฏิบัติที่ถูกบังคับหรือเข้มงวดจนเกินไป ซึ่งจะส่งเสริมและมั่นใจในการเรียนรู้ทำให้กล้าแสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ (Marquardt ,1996:104) การมีความยืดหยุ่นจะส่งผลต่อการเรียนรู้ ผู้เรียนจะสามารถมีทางเลือกที่จะเรียนรู้ได้หลากหลายวิธี บุคลากรจะสามารถพัฒนาทักษะด้วยความเป็นอิสระ (Abby Day และคณะ ,1999 :38-39)

การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

การยกย่องชมเชยและรางวัลเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ Marquardt (1996:122,144 และ150) สรุปได้ว่าการสร้างแรงจูงใจ โดยการให้รางวัลในผลงานการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการเงิน การให้โอกาสทางอาชีพแก่บุคลากรเป็นกลยุทธ์ในการเสริมความรู้และส่งเสริมให้บุคลากรมีความสนใจและกระตือรือร้นในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ในแบบตรวจสอบ (Checklist) ขององค์การธุรกิจในอเมริกาที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้นั้นได้กล่าวถึงปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ของบุคลากรด้านหนึ่งคือ การให้รางวัลเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าที่จะเสี่ยงหรือทดลองในการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงาน (Deevy,1995:210)

ความรับผิดชอบในงาน

ความรับผิดชอบในงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หากบุคลากรขององค์การมีความรับผิดชอบในงาน มีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการหาวิธีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแบ่งปันความคิด ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งนำความรู้มาฝึกปฏิบัติ (Action Learning) อย่างต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรขององค์การมีความรอบรู้ (Mastery learning) การที่บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน การรอบรู้โดยรู้กว้างและรู้ลึก เรียนรู้ได้รวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ จะทำให้บุคลากรจะมีระดับความเชี่ยวชาญสูง (Personal mastery) (Senge, 1990 :143) ในการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) ต้องอาศัยความรับผิดชอบในการเผยแพร่ แนะนำการปฏิบัติการ ในการจัดการฝึกฝนโดยนำความรู้ที่ได้จากการเรียนมาใช้ (Lessem, 1993:182) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ บุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบ ที่จะเรียนรู้อย่างไร เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นโดยการแสวงหาและปรับปรุง (Deevy, 1995:202) วัฒนธรรมในการเรียนรู้คือบุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบ มีการแบ่งกันและถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Marquardt ,1996 :104)

การเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้โดยการทดลอง

การเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้โดยการทดลองเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีความคิดใหม่ ๆ และประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องนั้น จะต้องมี การเปิดโอกาสหรือส่งเสริมให้บุคลากรมีการเสี่ยงเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการเรียนรู้ แม้ การเสี่ยงนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ แต่ผู้บริหารจะเป็นผู้นำที่ดีที่จะพยายามทำให้เกิดมีสิ่งแปลก ใหม่ และทำทหายวิถีทางการดำเนินการที่มีมาแต่เดิม เพื่อการพัฒนาองค์การ (Marquardt, 1996:110,142) ซึ่งการสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน

นั้น จะต้องมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสที่จะเสี่ยงหรือทดลองเพื่อการเรียนรู้ McDonnell (1995 อ้างถึงใน Deevy, 1995 : 212)

ความจงรักภักดีในองค์การ

ความจงรักภักดีในองค์การเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยความจงรักภักดีของบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่มีส่วนนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ องค์การจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดเผยไม่ปิดบัง ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่บุคลากรทำให้บุคลากรเกิดความรัก มีความเต็มใจ และตั้งใจที่จะแสวงหาความรู้และปฏิบัติงานเพื่อองค์การ (Marquardt ,1996 : 104) Senge (1994: 213 –214) ได้สรุปไว้ว่าในองค์การแห่งการเรียนรู้การส่งเสริมให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ เป็นสำคัญ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและทำประโยชน์เพื่อองค์การ นอกจากนี้ในองค์การแห่งการเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่จะไม่ทำให้บุคลากรมีความ ททรยศ หรือ หักหลัง (Betrayal) องค์การจะต้องมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การ คือการให้ความรักแก่บุคลากร ให้เกียรติ ให้ความเคารพ ในความเป็นปัจเจกบุคคล (Harrison ,1995: 395)

การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (Support)

การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ถ้าองค์การมีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ จะทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น และสามารถทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Marquardt ,1996: 104) ทำให้บุคลากรในองค์การมีการพัฒนาการเรียนรู้ (Luthans, 1998:48) และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้จัดการควรสนับสนุนด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์การ (Dixon,1999 :127) ซึ่งการสนับสนุนด้านต่าง ๆ เช่น การสนับสนุน เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานที่ดี จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ (Revan อ้างถึงใน Lessem , 1993: 180)

ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (Warm)

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง จะทำให้บุคลากรไม่เกิดความรู้สึกกดดันหรือวิตกกังวลในขณะปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การผลักดันสมาชิกในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ ควรจัดให้มีความเป็นกันเองในการปฏิบัติงาน ให้ความเป็นเพื่อนในการเรียนรู้การสอนแนะที่เป็นมิตร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ ลดความวิตกกังวลและเกิดความกระตือรือร้นสนใจที่จะเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 107) อุปสรรคอย่างหนึ่งในขีดขวางการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้คือความรู้สึกกังวล

หรือความกลัวอำนาจของผู้บริหาร จึงควรสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นความไว้วางใจให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดความมั่นใจและมีความพร้อมในการเรียนรู้ (Harrison ,1995: 395)

การทำงานเป็นทีม (Team work)

การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในองค์การที่ต้องประสบปัญหา บุคลากรในองค์การจะค้นพบว่าการทำงานที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นได้เขาจะต้องฝึกทักษะและเกิดความชำนาญที่ได้จากทีมงาน การทำงานเป็นทีมจะต้องมีความสามารถในการคิดและสร้างสรรค์ ต้องอาศัยการเรียนรู้ ทีมงานจะสามารถสร้างสรรค์ความรู้ซึ่งจะนำไปใช้ในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาหรือความซับซ้อนยุ่งยาก ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมโดยอาศัยการเรียนรู้ ทีมงานจึงมีความสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt ,1996 :35) ทีมงานที่มีศักยภาพมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้ร่วมกัน ฝึกฝนทักษะการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ความสำเร็จของทีมงานจะสามารถสร้างให้เกิดมาตรฐานในการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ (Lessem ,1993:122)

จากการศึกษาของกาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2541) ศึกษาเรื่องบรรยากาศขององค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า การรับรู้บรรยากาศขององค์การของข้าราชการกองสาธารณสุขภูมิภาคที่มีต่อองค์การ อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานที่ศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ สุพัตรา จันทรเทียน (2542) ศึกษาการรับรู้บรรยากาศขององค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : วิทยาลัยพระบรมราชชนนีในเขตกรุงเทพมหานคร และบริเวณทล ใน 8 มิติ พบว่า ระดับการรับรู้บรรยากาศขององค์การและระดับการรับรู้ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ กับคุณลักษณะส่วนบุคคล จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานการวิจัย

1. บรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

2. ตัวแปรบรรยากาศขององค์การ มีตัวแปรใดบ้าง มีความสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพซึ่งครอบคลุม พยาบาลระดับหัวหน้า ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผู้ตรวจการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลระดับปฏิบัติการ ในแผนกสูติ-นรีเวชกรรม ศัลยกรรม อายุรกรรม กุมารเวชกรรม หอผู้ป่วยหนัก ห้องผ่าตัด ห้องตรวจผู้ป่วยนอก และแผนกอุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน ในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงกลาโหม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กรุงเทพมหานคร และทบวงมหาวิทยาลัย

2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

2.1 ตัวแปรต้น

บรรยากาศองค์การ ประกอบไปด้วย 12 ด้านที่ได้จากแนวคิดของ Litwin and Burmeister (1992) คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย 2) ข้อตกลงเพื่อบริหารความสำเร็จ 3) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 4) โครงสร้างองค์การ 5) การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล 7) ความรับผิดชอบในงาน 8) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง 9) ความจงรักภักดีในองค์การ 10) การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน 11) ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน 12) การทำงานเป็นทีม

2.2 ตัวแปรตาม

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt (1996) ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การเสริมความแข็งแกร่งบุคคล 4) การจัดการความรู้ และ 5) การนำเทคโนโลยีไปใช้

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ฝ่ายการพยาบาล หมายถึง องค์การพยาบาลที่ประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ ซึ่งปฏิบัติงานและดำเนินกิจกรรมร่วมกันด้วยความรับผิดชอบให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

พยาบาลวิชาชีพ หมายถึง พยาบาลที่สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญา ประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญาตรีหรือปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี และได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกอบวิชาชีพสาขาการพยาบาลและผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในแผนกสูติ-นรีเวชกรรม อายุรกรรม ศัลยกรรม กุมารเวชกรรม ห้องผ่าตัด หอผู้ป่วยหนัก ห้องตรวจผู้ป่วยนอก และแผนกอุบัติเหตุ

ฉุกเฉิน ในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นพยาบาลระดับหัวหน้า และพยาบาลระดับปฏิบัติการ

พยาบาลระดับหัวหน้า หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งในระดับผู้บริหาร ได้แก่ หัวหน้าพยาบาล รองหัวหน้าพยาบาล ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล ผู้ตรวจการพยาบาล และ หัวหน้าหอผู้ป่วยในแผนกสูติ-นรีเวชกรรม อายุรกรรม ศัลยกรรม กุมารเวชกรรม ห้องผ่าตัด หอผู้ป่วยหนัก ห้องตรวจผู้ป่วยนอก และ แผนกอุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน ในโรงพยาบาลของรัฐ เขต กรุงเทพมหานคร

พยาบาลระดับปฏิบัติการ หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งพยาบาลประจำการ ปฏิบัติหน้าที่ในหอผู้ป่วยในแผนกสูติ-นรีเวชกรรม อายุรกรรม ศัลยกรรม กุมารเวชกรรม ห้องผ่าตัด หอผู้ป่วยหนัก ห้องตรวจผู้ป่วยนอก และ แผนกอุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน ในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร

โรงพยาบาลของรัฐ หมายถึง โรงพยาบาลทั่วไปที่ให้บริการทางด้านสุขภาพด้านต่าง ๆ ที่มีจำนวนเตียงตั้งแต่ 500 เตียงขึ้นไป ซึ่งอยู่ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงกลาโหม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทบวงมหาวิทยาลัย และกรุงเทพมหานคร ที่ตั้งอยู่ในเขต กรุงเทพมหานคร

บรรยากาศองค์การ (Organizational climate) หมายถึง ลักษณะเฉพาะของฝ่ายการพยาบาลที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย (Clarity) หมายถึง ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้กำหนดเป้าหมายและนโยบายไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีความกระชับง่ายต่อความเข้าใจ สามารถนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีความสอดคล้องกับพันธกิจ

2. ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (Commitment) หมายถึง ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้มีกลยุทธ์ในการสนับสนุนให้พยาบาลวิชาชีพมีการประชุมตกลงร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จของฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานด้วยการอุทิศตนของพยาบาลวิชาชีพ

3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึง ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้กำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติสำหรับให้พยาบาลวิชาชีพใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ และนำผลจากการตรวจสอบประเมินคุณภาพมาปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐานเพิ่มสูงขึ้น

4. โครงสร้างองค์การ (Standard) หมายถึง ฝ่ายการพยาบาลได้จัดระบบโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล มีการกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานที่คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ

5. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Conformity) หมายถึง ฝ่ายการพยาบาลมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรให้พยาบาลวิชาชีพได้รับทราบอย่างทั่วถึง สามารถปฏิบัติตามได้ และเป็นกฎระเบียบที่ใช้กับพยาบาลวิชาชีพอย่างเท่าเทียมกัน

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Reward) หมายถึง ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานให้แรงจูงใจ โดยการกล่าวคำยกย่องชมเชยเมื่อพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติหน้าที่เป็นที่พึงพอใจ ตามความเหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ

7. ความรับผิดชอบในงาน หมายถึง ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้มอบหมายภาระความรับผิดชอบให้กับพยาบาลวิชาชีพได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน และขอบเขตวิชาชีพ

8. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง (Trial and Error) หมายถึง การที่ฝ่ายการพยาบาลเปิดโอกาสให้พยาบาลวิชาชีพทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ หรือแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แม้ว่า การทดลองริเริ่มสิ่งใหม่นั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ พยาบาลวิชาชีพจะไม่ถูกลงโทษ ถูกตำหนิ หรือมีผลกระทบต่อดำเนินหน้าที่

9. ความจงรักภักดีในองค์กร (Loyalty) หมายถึง ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้มีกลยุทธ์ให้พยาบาลวิชาชีพมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีคุณค่าในตนเอง โดยการคำนึงถึงความเป็นบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

10. การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (Working Supportive) หมายถึง ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือพยาบาลวิชาชีพในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ งบประมาณ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

11. ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (Warmth) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาทางการพยาบาลให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาหรือต้องการคำแนะนำปรึกษา รวมถึงการได้รับความไว้วางใจแก่ผู้บังคับบัญชา

12. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การที่ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานสนับสนุนให้พยาบาลวิชาชีพมีการทำงานเป็นทีม มีความเอื้อเฟื้อ แบ่งปันในทีมงาน พร้อมทั้งจะเผยแพร่และให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่กัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม เต็มใจและเสียสละเพื่อความสำเร็จของทีม

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพได้มีการเรียนรู้ต่อเนื่อง จากการศึกษาที่มีการกระตุ้น สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก

สะดวกและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้ เพื่อให้พยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาลได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้ และพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร นำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันของฝ่ายการพยาบาล ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพเป็นผู้ที่มีความใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม โดยมีแบบแผนทางความคิด

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยม ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร ระบบงาน กลยุทธ์ของฝ่ายการพยาบาลซึ่งปรับเปลี่ยนไปตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

3. การเสริมความรู้ (People Empowerment) หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพได้เพิ่มพูนความรู้โดยอาศัยการเรียนรู้จากบุคคลรอบตัวที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา พยาบาลวิชาชีพทั้งในและนอกฝ่ายการพยาบาล ผู้ติดต่อการค้ากับฝ่ายการพยาบาล ผู้รับบริการ และชุมชน โดยถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อให้พยาบาลวิชาชีพเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในความรู้และนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพได้แสวงหาความรู้และนำความรู้มาสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน พัฒนาตนเองและหน่วยงาน โดยอาศัยปัจจัยสนับสนุนที่ฝ่ายการพยาบาลได้จัดเตรียมไว้เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการสืบค้นความรู้

5. การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพได้นำเทคโนโลยีที่มีในหน่วยงานไปใช้สืบค้นความรู้ การปฏิบัติงาน และการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล สามารถใช้ผลที่ได้จากการวิจัยมาเป็นข้อมูลพิจารณา ในการนำไปใช้กำหนดนโยบายของฝ่ายการพยาบาลเพื่อไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. บุคลากรพยาบาลในฝ่ายการพยาบาลได้ร่วมกันนำแนวทางการวิจัยนี้ไปปฏิบัติเพื่อไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี จากตำรา วารสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและนำมาเสนอตามลำดับดังนี้

1. องค์การพยาบาล

- 5.1 ความหมายขององค์การและองค์การพยาบาล
- 5.2 ลักษณะขององค์การพยาบาล
- 5.3 โครงสร้างขององค์การพยาบาล
- 5.4 การบริหารงานของฝ่ายการพยาบาล
- 5.5 ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การพยาบาลไปสู่ความเป็นองค์การแห่ง

การเรียนรู้

2. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้

2.1 การรับรู้

2.1.1 ลักษณะของการรับรู้

2.1.2 ประเภทของการรับรู้

2.1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

2.2 การเรียนรู้และประเภทของการเรียนรู้

3. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

3.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

3.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

3.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

3.4 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

3.5 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล

3.6 การวัดผลการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้

4. แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

4.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

4.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

4.3 แนวคิดทฤษฎีบรรยากาศองค์การ

4.4 ปัจจัยกำหนดบรรยากาศองค์การ

4.5 แบบของบรรยากาศองค์การ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. องค์การพยาบาล

1.1 ความหมายขององค์การและองค์การพยาบาล

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 (2539) ได้ให้ความหมายขององค์การว่าองค์การ (Organization) หมายถึง ศูนย์รวมของกิจการที่ประกอบขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน ส่วนคำว่า องค์การ (Organ) หมายถึง ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกันและกัน

เกียรติชัย เอี่ยมวรเมธ (2532) กล่าวว่า องค์การ (Organization) หมายถึง หน่วยงานจัดตั้งของรัฐบาล ส่วนคำว่า องค์การ (Organization, Organ) มีความหมายคล้ายคลึงกับองค์การคือ หน่วยงานจัดตั้งของรัฐบาล, พรรคการเมือง

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ องค์การ (Organization) ที่แตกต่างกันไว้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2526) กล่าวว่า องค์การหมายถึงกลุ่มคนที่ร่วมกันประกอบกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีการจัดระเบียบไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) ให้ความหมายว่า องค์การ คือ กลุ่มของบุคคลซึ่งได้มีการรวมกันและร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน โดยกิจกรรมเหล่านั้นได้มีการจัดประสานให้เข้ากันได้เป็นอย่างดีเพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน หรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์

John Phiffner and Frank Sherwood (อ้างถึงในวนิดา เสนิเศรษฐ์ และ ชอบอินทร์ประเสริฐกุล, 2530) กล่าวว่า องค์การเป็นกระบวนการที่มีแบบแผนซึ่งประกอบด้วยบุคคลจำนวนมากเกินกว่าจะมาพบกันได้ทั้งหมด บุคคลเหล่านี้ต่างปฏิบัติหน้าที่ซับซ้อนและสัมพันธ์กันอย่างจริงจังและต่างมุ่งหมายในผลสำเร็จที่ได้คาดหวังไว้ร่วมกัน

โดยสรุป องค์การหมายถึง การรวมกันของบุคคลเพื่อทำกิจกรรม มีการจัดระเบียบการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยให้การทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยมีการมอบหมายงาน จัดและประสานกิจกรรมให้สอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตกลงกัน

ส่วนคำว่า องค์การพยาบาล สัญลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539:25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การพยาบาล (Nursing organization) คือการรวมกลุ่มของพยาบาลระดับต่าง ๆ เพื่อให้ให้บริการพยาบาล (Nursing service) ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติต่อผู้ป่วย และผู้ที่ไม่สามารถช่วยตัวเองได้ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม โดยยึดหลักการให้ความปลอดภัย การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรคและคงไว้ซึ่งสุขภาพอนามัยอันดีของประชาชน ทั้งนี้ ต้องอาศัยทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ ที่จำเป็นด้วย

1.2 ลักษณะขององค์การพยาบาล

องค์การพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการแก่ผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชน องค์การพยาบาลประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรทางการพยาบาลทั้งระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการและบุคลากรอื่น ๆ มาร่วมกันดำเนินการและปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล เพื่อให้บริการแก่ผู้มารับบริการ องค์การพยาบาลมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามความนิยมหรือความเห็นชอบเหมาะสมของโรงพยาบาลหรือสถาบันสุขภาพนั้น ๆ บางแห่งอาจเรียกว่า กองพยาบาล หรือ งานพยาบาล (กุลยา ตันติผลลาชีวะ, 2539) เช่น กระทรวงสาธารณสุข ใช้คำว่า กลุ่มงานพยาบาล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ใช้คำว่า งานพยาบาล และทบวงมหาวิทยาลัย ใช้คำว่า ฝ่ายการพยาบาล ซึ่งหมายถึง องค์การพยาบาลนั่นเอง

เนื่องจากองค์การพยาบาลเป็นองค์การขนาดใหญ่ มีระบบงานที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน มีฝ่ายการพยาบาลและแผนกการพยาบาลต่าง ๆ รวมทั้งมีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม ต้องอาศัยการติดต่อประสานงานระหว่างแต่ละบุคคล ดังนั้นในการจัดองค์การพยาบาลจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ สภาพความเป็นจริงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการแบ่งงานกันทำ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับบุคคลแต่ละตำแหน่ง กำหนดความสัมพันธ์แต่ละตำแหน่ง มีการปรับเปลี่ยนระบบงาน โครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในทิศทางของตนเองและองค์การร่วมกัน (ยุพดี ไสตุถิพันธ์ อ่างถึงใน บุบผา พวงมาลี , 2542)

สัญลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) ได้กล่าวถึง หลักการจัดองค์การไว้ 6 ประการ คือ การถือเอาจุดมุ่งหมาย เช่น แบ่งเป็น กระทรวง ทบวง กรม ถือเอากระบวนการของงานโดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็นขั้นตอน ถือเอาเขตหรือพื้นที่ตามสถานที่ตั้งเป็นภาคเป็นเขต ถือเวลาในการแบ่ง เช่น เวลา กลางวัน กลางคืน ถือเอาผู้ใช้บริการเป็นหลัก และการถือเอาความคล้อยคลึงของงานบริการที่แบ่งเป็นแผนกต่าง ๆ ตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ

1.3 โครงสร้างขององค์การพยาบาล

องค์การพยาบาลเป็นระบบสังคมเปิด ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และทักษะการปฏิบัติการพยาบาลมารวมกลุ่มกัน เพื่อดำเนินในกิจการต่าง ๆ ของวัตถุประสงค์ ซึ่งในการดำเนินงานขององค์การพยาบาล จะต้องกำหนดเป้าหมายชัดเจน สำหรับการกำหนดโครงสร้างขององค์การพยาบาล ควรมีลักษณะดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร, 2533)

1. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy or Line authority) สายการบังคับบัญชา จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บัญชา ซึ่งจะทำให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ และอำนาจในการลดหลั่นกันลงมา สายการบังคับบัญชาขององค์การพยาบาลจะมีลักษณะสูงชัน (Tall structure) หรือแบนราบ (Flat structure) ก็ได้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การและองค์การนั้นใช้ระบบบริหารในลักษณะกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ

2. ขอบเขตการควบคุม (Span of control) หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ซึ่งจะบอกให้ทราบถึงขอบเขตการควบคุมงานของผู้บังคับบัญชา

3. ตำแหน่งหลักและตำแหน่งช่วย (Line and Staff position) องค์การพยาบาลโดยทั่วไปมักจัดโครงสร้างองค์การ โดยแบ่งหน้าที่ใหญ่ ๆ ออกเป็น 2 ด้าน คือ หน้าที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งช่วย (Staff position) หรือสายงานรองของหน่วยงาน

ตำแหน่งหลัก หมายถึง ตำแหน่งที่เป็นแกนกลางของหน่วยงาน มีอำนาจสั่งการและมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อบุคลากรพยาบาลในหน่วยงาน

ตำแหน่งช่วย หมายถึง ตำแหน่งที่มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรพยาบาลในหน่วยงานหลัก แต่ไม่มีอำนาจสั่งการโดยตรงแก่บุคลากรพยาบาลในหน่วยงานหลัก

4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) หมายถึง อำนาจในการสั่งการตามขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรกำหนดและระบุให้ชัดเจน อย่าให้ซ้ำซ้อนก้าวก่ายกัน

5. การกำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Channel of communication) ควรต้องกำหนดให้ชัดเจนเหมาะสม เพื่อให้ระบบการส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานและองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 การบริหารงานของฝ่ายการพยาบาล

การบริหารงานของฝ่ายการพยาบาลมีลักษณะการบริหารที่เป็นกระบวนการ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่วางแผน กำกับการ และเฝ้าอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จได้ตามจุดประสงค์ที่ต้องการ ลักษณะงานการบริหารของฝ่ายการพยาบาลจำแนกออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านงานการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบริการพยาบาล และด้านการบริหารงานวิชาการ

1. การบริหารงานทั่วไป เป็นการบริหารที่ดำเนินงาน เพื่อให้งานของฝ่ายการพยาบาลมีระบบ โดยการสนับสนุนการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เพื่อลดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะงานของการบริหารทั่วไป ได้แก่ การจัดทำแผน การจัดองค์การ การจัดการด้านบุคลากรและการควบคุมงาน

2. การบริหารงานบริการพยาบาล เป็นการบริหารจัดการที่มีผลต่อผู้ใช้บริการตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สถาบันหรือความต้องการและปัญหาของผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชน ลักษณะของงานบริการพยาบาลจะให้บริการที่ครอบคลุมการพยาบาลทั้ง 4 มิติ คือ การป้องกัน การรักษา การส่งเสริม และการฟื้นฟูสมรรถภาพทั้งการดูแลบุคคลทั้งคน (Holistic care) การบริหารงานบริการมีกิจกรรมบริการที่หลากหลาย เช่น การจัดบริการพยาบาลตามความต้องการหรือตามปัญหาและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ การจัดบริการพยาบาลให้มีผู้รับผิดชอบดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง และการจัดทีมงานเพื่อให้บริการพยาบาล เป็นต้น

3. การบริหารงานวิชาการ เป็นงานสนับสนุนการบริการพยาบาลให้มีคุณภาพ ดำเนินงานวิชาการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะ คุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน และช่วยให้บุคลากรมีความสามารถ เกิดความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะการบริหารวิชาการประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการปฏิบัติการทางวิชาการ ซึ่งดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร การบริการด้านเอกสาร ตำราวิชาการ ส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการ ให้คำปรึกษาแนะนำตลอดจนค้นคว้าวิจัยทางการพยาบาล และอีกส่วนหนึ่งเป็นงานบริการการศึกษาภาคปฏิบัติ การควบคุมนิเทศนักศึกษา การอำนวยความสะดวก และการประเมินผลภาคปฏิบัติของนักศึกษา

1.5 ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การพยาบาลไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและการปรับตัวขององค์การพยาบาล การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ประกอบไปด้วย (บุบผา พวงมาลี, 2542)

1. การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งภายใต้การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ยังประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ หลายประการได้แก่

- 1.1 ปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์
- 1.2 ภาวะการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจและการตลาดที่รุนแรงขึ้น
- 1.3 แรงกดดันจากร่องการรักษาสิ่งแวดล้อม
- 1.4 ทฤษฎีและแนวคิดใหม่ ๆ ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เทคโนโลยีมี
- 1.5 ลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) สูงขึ้น
- 1.6 ยุคใหม่ของการแข่งขันที่จะเน้นการแข่งขันที่ความรู้ (Knowledge)
- 1.7 ปัจจัยด้านทรัพยากรในการผลิตและแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป

2. การเปลี่ยนแปลงในด้านการทำงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ได้แก่

- 2.1 ความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.2 การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและขนาดองค์การ
- 2.3 การให้ความสำคัญกับคุณภาพในการดำเนินงาน
- 2.4 ทักษะ ความสามารถของบุคลากรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไป

3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งในอนาคตผู้บริโภคต้องการซื้อสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตนเองได้ดีที่สุด นั่นคือ

- 3.1 ต้นทุนหรือราคาที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุด
- 3.2 คุณภาพที่ดีที่สุด
- 3.3 ต้องการความรวดเร็วหรือเวลาในการได้รับการตอบสนองในด้านต่าง ๆ
- 3.4 นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ผู้บริโภคไม่เคยนึกถึงมาก่อน
- 3.5 การสร้างสินค้าและบริการให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ก่อให้เกิดความท้าทายใหม่ ๆ กับองค์การรวมทั้งองค์การที่ให้บริการด้านสุขภาพด้วย เนื่องจากในปัจจุบันผู้ใช้บริการด้านสุขภาพมีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารและมีความรู้ทางด้านสุขภาพอนามัยมากขึ้น จึงมีความคาดหวัง และแสวงหาบริการสุขภาพที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่ตนคาดหวัง สถานบริการที่ให้บริการ

ด้านสุขภาพจึงต้องมีการพัฒนาในเรื่องคุณภาพบริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูง จึงอยู่ที่ความสามารถขององค์กร ในการเรียนรู้ถึงทักษะหรือความสามารถใหม่ ๆ ถ้าองค์กรใดมีการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่า องค์กรนั้น ย่อมจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต่อสภาวะแวดล้อมภายนอก และ การที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้ได้ ก็โดยอาศัยบุคลากรทุกคนภายในองค์กรช่วยในการเรียนรู้สิ่ง ใหม่ และสร้างสรรค์กระบวนการหรือวิธีการในการทำงานในลักษณะใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานของตัวองค์กรเอง องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้จะสนับสนุน การเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อที่จะช่วยในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวองค์กรให้ดีขึ้น รวมทั้ง บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง โดย เพิ่มวิธีการในการคิดแบบใหม่ ๆ มีความยินดีและความเต็มใจที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

จากที่กล่าวมา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรพยาบาลจะต้องปรับตัวและเรียนรู้ที่จะ กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้น และอยากรู้อยาก เห็น มีการแบ่งปันและถ่ายทอดกันในด้านการเรียนรู้แก่กันและกัน ผู้บริหารทางการพยาบาล ควร มีบทบาทในการช่วยเหลือและสนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นไปด้วยความสะดวก นั่นคือ การจัด บรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้จัดหาทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้และการจัดองค์ประกอบ ของการเรียนรู้ให้มีความสมดุลทั้งด้านสติปัญญาและด้านอารมณ์ ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการ ปลุกฝังทัศนคติให้พยาบาลรักการเรียนรู้ เห็นว่าการเรียนรู้มีคุณค่าแก่ชีวิต สร้างแรงจูงใจให้ ต้องการการเรียนรู้ เห็นว่าการเรียนรู้มีคุณค่าแก่ชีวิต เพื่อบุคลากรพยาบาลจะได้นำความรู้ที่ได้จากการ เรียนรู้นั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กรพยาบาลต่อไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้

2.1 การรับรู้ (Perception)

การรับรู้ถือเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาพื้นฐานของบุคคลที่สำคัญ เพราะถ้า ปราศจากการรับรู้แล้วจะไม่สามารถมีความจำหรือการเรียนรู้ได้ (บุบผา พวงมาลี ,2542) ได้มี นักการศึกษาและนักจิตวิทยาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ในทัศนะต่าง ๆ กัน ดังนี้

Garrison and Magoon (1972 อ้างถึงใน ประเทือง สูงสุวรรณ, 2534) ได้ให้ ความหมายของการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการซึ่งสมองตีความหรือแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จา การสัมผัสของร่างกายกับสิ่งเร้า หรือสิ่งแวดล้อม ทำให้บุคคลทราบว่ามีสิ่งเร้าหรือสิ่งแวดล้อม ที่ สัมผัสได้นั้นจะต้องอาศัยประสบการณ์เป็นเครื่องช่วยในการตีความหรือแปลความ

จำเนียร ช่วงโชติ และคณะ (2526) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้นำเอาสิ่งที่ตนได้เห็น ได้ยิน ได้สัมผัส ได้รู้สึก จากสิ่งเร้าภายนอกรอบตัว บุคคลเข้ามาจัดระเบียบและได้ให้ความหมาย โดยอาศัยประสบการณ์เดิม และผลลัพธ์ที่ได้คือ ความรู้ ความเข้าใจ ที่เกิดขึ้นในจิตใจของตนเอง

ประเทือง สูงสุวรรณ (2534) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง การแสดงออกถึง ความรู้สึกนึกคิด ความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในจิตใจของแต่ละอันเนื่องมาจากการ ตีความหรือแปลความอาการสัมผัส (Sensation) ของร่างกายกับสิ่งเร้า หรือสิ่งแวดล้อมโดยอาศัย ประสบการณ์เดิมเป็นเครือข่าย

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2541) ได้ให้ความหมายว่า การรับรู้คือการได้ยินด้วย ประสาทสัมผัสเพื่อให้อู่ว่าคืออะไร สิ่งรับรู้มีทั้งที่เป็นวัตถุ มนุษย์ด้วยกัน และความเป็นไปภายใน จิตใจของมนุษย์

บุบผา พวงมาลี (2542) ได้ให้ความหมายการรับรู้ว่า การรับรู้คือกระบวนการการตีความ หรือแปลความประสบการณ์เดิมและการเรียนรู้เป็นเครือข่ายแล้วแสดงออกเป็นความรู้สึกขึ้นใน จิตใจของแต่ละบุคคล

จากแนวคิดการรับรู้ดังกล่าว สามารถสรุปความหมายของการรับรู้ดังนี้คือ

การรับรู้ คือ การแสดงออกทางความคิด ความเข้าใจ จากการที่สมองตีความหรือแปล ความหมายของข้อมูลที่ได้จากการสัมผัสด้วยประสาทสัมผัสของร่างกายกับสิ่งเร้า หรือสิ่งแวดล้อม รอบตัวบุคคล โดยอาศัยประสบการณ์เดิม

2.1.1. ลักษณะของการรับรู้

การรับรู้ของบุคคลเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะคือ การรับรู้ด้านกายภาพ การรับรู้ด้านพฤติกรรม ศาสตร์ และการรับรู้ด้านปฏิสัมพันธ์

1) การรับรู้ด้านกายภาพ เป็นการรับรู้ที่อาศัยการสัมผัสโดยตามากที่สุด เป็นการรับรู้ เกี่ยวกับรูปร่างลักษณะ เช่น ขาว ดำ อ้วน ผอม หญิง ชาย เป็นต้น

2) การรับรู้ด้านพฤติกรรม เป็นการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะคุณสมบัติประจำตัวบุคคล เช่น ความเฉลียวฉลาด สนุกสนานร่าเริง และเป็นผู้มีความเมตตากรุณา เป็นต้น

3) การรับรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ เป็นการรับรู้ความสัมพันธ์ของบุคคล เช่น ความเป็นญาติ ความเป็นพี่น้องกัน เป็นต้น

2.1.2 ประเภทของการรับรู้

การรับรู้ของบุคคลหรือการรับรู้เกี่ยวกับมนุษย์ยังจำแนกออกได้เป็น การรับรู้อารมณ์ (Perception of emotion) การรับรู้บุคลิกภาพ (Perception of personality) และการรับรู้ข่าวสาร (Perception of message)

1. การรับรู้อารมณ์ คือการตีความหมายเกี่ยวกับอารมณ์ภายในบุคคล อารมณ์เป็นพฤติกรรมภายในบุคคล เป็นสิ่งที่ยากต่อการเข้าใจ แต่เป็นสิ่งที่ดีต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. การรับรู้บุคลิกภาพ คือการรับเกี่ยวกับลักษณะและความสามารถของบุคคล การที่บุคคลได้พบ หรือได้รับการแนะนำให้รู้จักบุคคลใดบุคคลหนึ่ง จะสังเกตลักษณะแบบอย่างในตัวผู้ถูกแนะนำ เพื่อจะได้จดจำบุคคลนั้นได้ ลักษณะดังกล่าว คือลักษณะยิ้มง่าย คุยเก่ง วางตัวเหมาะสม เจียบขริม รูปร่างหน้าตา สีสผิว เป็นต้น มนุษย์จะพยายามจดจำบุคคลอื่น โดยการค้นหาลักษณะและคุณสมบัติบางอย่าง นำมาเปรียบเทียบหรือเชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่มีอยู่ มนุษย์จะประเมินตัดสินบุคลิกภาพของบุคคลอื่น โดยอาศัยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

2.1 ภาพพจน์และอคติ

2.2 การผสมผสานการรับรู้ระหว่างปัจจุบันกับประสบการณ์เดิม

2.3 ใช้ผลการจัดลำดับซึ่งมักเกิดจากความประทับใจครั้งแรก

3. การรับรู้ข่าวสาร หมายถึง การที่บุคคลตระหนักและมีปฏิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้า โดยปกติคนเรารับรู้โดยรับสื่อผ่านระบบสัมผัส ซึ่งได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น ผิวหนัง และกล้ามเนื้อ ข่าวสารที่ระบบรับสัมผัสจากสิ่งแวดล้อมจะถูกส่งต่อไปยังสมอง เพื่อให้เกิดความรู้สึก เป็นการให้เห็น การได้กลิ่น การได้รส ความรู้สึกร้อนหนาว เจ็บปวด ฯลฯ พฤติกรรมเป็นการตอบสนองขั้นแรกสุดของเราต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สมองจะตีความสิ่งที่รู้สึกต่อไปอีกขั้นหนึ่งเป็นการรับรู้ว่า สิ่งที่ได้เห็น ได้ยิน และรู้สึกนั้นคืออะไร

2.1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในองค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในองค์การ อาจจำแนกได้ตามลักษณะที่มีต่อความสนใจในการรับรู้ดังนี้

1. คุณลักษณะของวัตถุ เช่น ระดับของเสียง การเคลื่อนไหวและขนาดของสิ่งเร้า

2. ลักษณะสภาพการณ์ ดังเช่น แสง สี เสียง อุณหภูมิ และกลิ่น เป็นต้น

3. คุณลักษณะของบุคคล ประกอบด้วย แรงจูงใจ การเรียนรู้จากอดีต ความคาดหวังที่ได้รับจากงาน บุคลิกภาพ เป็นต้น

การรับรู้มีความสำคัญมากต่อการเรียนรู้ เนื่องจากการรับรู้ทำให้เกิดการเรียนรู้ ถ้าไม่มีการรับรู้การเรียนรู้ก็เกิดขึ้นไม่ได้ และยังมีความสำคัญต่อ เจตคติ อารมณ์ และแนวโน้มของพฤติกรรม เมื่อรับรู้แล้ว ย่อมเกิดความรู้สึกและมีอารมณ์ พัฒนามาจากเจตคติ แล้วพฤติกรรมก็ตามมาในที่สุด (กัลยา สุวรรณแสง, 2540)

ดังนั้น การรับรู้ที่ถูกต้อง เป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งของการเรียนรู้ เพราะการที่เราจะมีความคิด ความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติที่ดี และมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

อย่างมาก ผู้ที่มีการรับรู้ทางบวก จะเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจตนเอง และสังคมในองค์การได้ดี ซึ่งจะ เป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนา และพัฒนาตนเองได้ดีกว่าผู้ที่มีการรับรู้ทางด้านลบ

2.2. การเรียนรู้ และ ประเภทของการเรียนรู้

การเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้ (Learning) โดยทั่วไปหมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของบุคคลแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

Cow and Cow (1969 อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงษ์, 2524) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การได้รับลักษณะนิสัย ความรู้ และทัศนคติทั้งหลาย การเรียนรู้ทำให้บุคคลมีการปรับตัวเองเพื่อสนองตอบต่อสิ่งเร้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ครอบคลุมกับระบบต่าง ๆ ของร่างกาย รวมทั้งด้านอารมณ์ ทัศนคติและการปรับตัว ด้านสังคม

เชิรศรี วิวิศริ (2534: 19) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ การฝึกหัด และการปฏิบัติการ เป็นการกระทำจริง จะด้วยวิธีการที่ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม

การเรียนรู้ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 3 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมทางความรู้ เช่น เปลี่ยนจากไม่รู้ให้เป็นรู้
2. พฤติกรรมทางทักษะ เช่น จากทำไม่เป็นให้ทำเป็น
3. พฤติกรรมทางทัศนคติเช่น การเปลี่ยนแปลงจากความรู้สึกไม่ชอบให้ชอบหรือจากชอบเป็นไม่ชอบ

สุวัฒน์ วัฒนวงษ์ (2533: 33) กล่าวว่า การเรียนรู้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะที่ถาวรพอสมควร ซึ่งก็คือการได้รับประสบการณ์นั่นเอง

สรุป การเรียนรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางความรู้ พฤติกรรมทางทักษะ และพฤติกรรมทางทัศนคติอย่างต่อเนื่อง จากการฝึกฝน ฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละคน การเรียนรู้ทำให้บุคคลมีการปรับตัวทั้งทางส่วนตัว สังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดีที่สุด

ประเภทของการเรียนรู้

จากการรวบรวมแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่านอาทิ สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน (2526) เขียวศรี วิวิธศิริ (2534) และสุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533) สามารถจำแนกประเภทของการเรียนรู้ออกได้หลายประเภท คือ

1. การเรียนรู้โดยการจำ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามจะรวบรวม หรือเก็บเนื้อหาสาระจากสิ่งที่ต้องการเรียนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ สิ่งที่ใช้ในการเรียนรู้ประเภทนี้ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดแน่นอนตายตัว

จุดเด่นของการเรียนรู้ประเภทนี้คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานจำระเบียบต่าง ๆ ขององค์การได้เป็นอย่างดี ส่วนข้อจำกัดก็มีหลายประการ เช่น ผู้เรียนจะพยายามจำให้ได้มากที่สุด โดยไม่เน้นในเรื่องของการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มกฎระเบียบใหม่ ผู้เรียนก็ต้องเพิ่มความจำในสิ่งนั้นมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจทำให้เกิดความสับสนได้ ในบางครั้งการมุ่งแต่จะจำอย่างเดียว ทำให้ผู้เรียนขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะจะใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการจำแทนการพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

2. การเรียนรู้การเลียนแบบ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยที่ผู้เรียนพยายามลอกเลียนหรือกระทำตามต้นแบบที่ตนเห็นว่าดีหรือเป็นประโยชน์แก่ตน เช่น การที่ผู้ได้บังคับบัญชาเลียนแบบวิธีการแก้ปัญหาจากผู้บังคับบัญชา การเรียนรู้โดยการเลียนแบบที่เห็นได้ชัดเจนได้แก่ การเลียนแบบในการเข้าสังคม การวางตัว การพูด

จุดเด่น ของการเรียนรู้ประเภทนี้คือ หากได้แบบดีก็จะทำให้รูปแบบดีตามไปด้วยหรือหากต้นแบบทำอะไรที่ผู้เรียนเห็นว่าไม่ดี ผู้เรียนจะจดจำสิ่งนั้นไว้เพื่อนำไปเป็นบทเรียนของตนแล้วปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการเสียใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงการที่จะทำผิดซ้ำอีกได้ ส่วนข้อจำกัดของการเรียนรู้ประเภทนี้คือ การที่คนเรามีความแตกต่างกัน การที่คนหนึ่งพยายามจะทำตนให้มีพฤติกรรมเหมือนกับต้นแบบนั้นย่อมเป็นไปได้ยาก อีกทั้งสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาวิธีการ หรือพฤติกรรมที่ต้นแบบใช้ได้ผล ผู้เลียนแบบอาจจะใช้ไม่ได้ผลก็ได้

3. การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งย่อยหรือสถานการณ์ย่อยว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ทำให้มองเห็นสถานการณ์รวมหรือภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งขั้นตอนของการเรียนรู้ประเภทนี้จะเกิดขึ้น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ผู้เรียนมองเห็นหรือมีปฏิริยาต่อส่วนรวมของสถานการณ์ทั้งหมดก่อน

ขั้นที่ 2 ผู้เรียนแยกแยะส่วนรวม เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของส่วนย่อยนั้น ๆ

ขั้นที่ 3 ผู้เรียนเกิดความเข้าใจสถานการณ์นั้นแจ่มแจ้งเรียกว่า เกิดการหยั่ง

เห็นหรือหยั่งรู้ (Insight)

การเรียนรู้โดยวิธีการนี้ จะมีประโยชน์มากในสถานการณ์ที่ต้องการให้ผู้เรียนคิดอย่างมีเหตุผล แยกแยะความสัมพันธ์ของสาเหตุต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล แต่การเรียนรู้ประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้น้อยมากหรือเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากผู้เรียนมีลักษณะดังนี้

1. ขาดแรงจูงใจที่จะคิด
2. มีประสบการณ์น้อยหรือจำกัดในเรื่องนั้น ๆ
3. ผู้เรียนไม่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา
4. ผู้เรียนใช้ประสบการณ์เดิม ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างไปจากประสบการณ์ใหม่

4. การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามใช้ทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อแก้ปัญหานั้น ๆ ไม่ได้ใช้เกณฑ์หรือเหตุผลอะไรประกอบการเลือกเลย แต่จะมีประตูที่เปิดแล้วสามารถออกจากห้องได้เพียงประตูเดียว ผู้เรียนจำเป็นต้องเลือกเปิดที่ละประตูจนกว่าจะพบประตูที่ถูกต้องโดยไม่มีหลักเกณฑ์ใด ๆ ซึ่งการใช้การเรียนรู้ประเภทนี้ มักจะเป็นวิธีสุดท้ายที่ผู้เรียนไม่มีวิธีใดที่ดีกว่านี้ แล้วจึง “เสี่ยง” เลือกเอาวิธีใดวิธีหนึ่ง ถ้าหากวิธีนั้นไม่ถูกก็เปลี่ยนไปเรื่อย ๆ

5. การเรียนรู้โดยการสร้างมโนคติ มโนคติหรือความคิดรวบยอด (Concept) ของสิ่งใด หมายถึง ลักษณะที่เป็นเฉพาะของสิ่งนั้นที่แตกต่างออกไปจากสิ่งอื่น การเรียนรู้โดยการสร้าง concept นั้น เกิดจากการที่ผู้เรียนมองเห็นลักษณะรวมของสิ่งนั้นก่อน ต่อจากนั้นจึงพิจารณาลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้นต่อไป

ดังนั้นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรให้ความสนใจเกี่ยวกับประเภทของการเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้สามารถนำเนื้อหาสาระที่ต้องการพัฒนาไปใช้ให้สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้แบบต่าง ๆ ได้

3. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

3.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการค้นคว้า เอกสาร ตำรา งานวิจัย ทำให้ทราบว่า มีนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งที่ มา ข อง แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีผลงานเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในปี 1978 ในหนังสือชื่อ Organizational Learning: A theory of action perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในระยะเริ่มแรกในหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning หรือ OL) ต่อมาผู้ที่มีบทบาทสร้างความสำเร็จเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับ ก็คือ Peter Senge ศาสตราจารย์ของ MIT เป็นผู้ก่อตั้ง MIT Center for Organizational Learning ในปี 1990 ซึ่ง Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organizational Learning และเพื่อเป็นการถ่ายโอนแนวคิดสู่การปฏิบัติ Senge ได้จัดตั้งศูนย์ ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) ให้แก่บริษัท องค์การ ชั้นนำต่างๆ ณ Sloan of Management, MIT ในปี 1994 และคณะได้ออกหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Building a Learning เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุน แนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบต่าง ๆ

3.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

Argyris (1977) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning =OL) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอในองค์การ ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “ Defensive routines “ หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว

Senge (1990) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์การที่ความคิดใหม่ๆและแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับ เอาใจใส่ และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

Garvin (1993) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้าง สรรหา และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้ และความรู้ใหม่ๆ

Michael J. Marquardt (1996) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่ด้วย

Luthans (1998) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นการนำความ เจริญก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

สรุป องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง กระตุ้น อำนาจความสะดวกรวดเร็ว ให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง รวดเร็วทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์การ สนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันของ องค์การ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้

3.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์การที่มีการเรียนรู้ นั้น Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวไว้ว่ามี 11 ลักษณะดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่ง ที่ยืดหยุ่น เชื่อมต่อการจัดตั้งทีมงานได้ มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของ ตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ได้ และมีลักษณะ แบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม และพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการ เรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้อง ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้ คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสในการ พัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การ

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ไหวพริบให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงแสดงท่าทีในธุรกิจของตนเองให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกรูปแบบในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and Transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การอีกด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video conference) มาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรม การจำลองเกม (Simulation Games) เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกวางการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิต การปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้าง

บรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากลักษณะทั้ง 11 ประการที่กล่าวข้างต้น Marquardt และ Renolds ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์การได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt และ Reynolds, 1994: 23) ดังนี้

1. การสร้างความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ และการคาดคะเน
3. สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. มีการให้บุคลากรระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
5. สนับสนุนผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชา ให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์การ
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์การ
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและมองอย่างเป็นระบบ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั้งองค์การ
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่บุคลากรในองค์การ
10. ภายในองค์การมีบุคคลที่เป็นแม่แบบในการกล้าคิด กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลอง
11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลให้เข้ากับการพัฒนาขององค์การโดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายในองค์การด้วยเทคโนโลยี

16. มีการสร้างเครือข่ายไปยังชุมชนต่าง ๆ
17. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์
18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรางวัล
20. สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. คาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

3.4 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Michael J. Marquardt (1996) มีความคิดว่าองค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า จากประสบการณ์มากกว่า 8 ปี ที่เกี่ยวข้องกับ 50 บริษัทที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รอบโลก จากการวิเคราะห์บทความกว่าร้อยบทความและหนังสือที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมดที่ผ่านสายตาทำให้ Marquardt สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบคือ

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
3. การเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment)
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application)

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพที่ 1



รูปภาพที่ 1 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

(ที่มา : Marquardt, 1996 p.21)

จากแผนภาพอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) แทนด้วยคำว่า การเรียนรู้ (Learning)
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) แทนด้วยคำว่าองค์กร (Organization)
- 3.การเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) แทนด้วยคำว่า สมาชิกในองค์กร (People)
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) แทนด้วยคำว่า ความรู้ (Knowledge)
5. การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) แทนด้วยคำว่า เทคโนโลยี (Technology)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ Marquardt มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้ว จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 ด้าน หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้ และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรนั้น ก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

3.4.1 องค์ประกอบที่ 1 พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

การส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ (Learning Dynamics) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยพลวัตการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ดังแผนภาพที่ 2



รูปภาพที่ 2 องค์ประกอบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
(ที่มา : Marquardt, 1996 p.30)

จากแผนภาพที่ 2 อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

พลวัตการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning)

ระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ บุคคล ทีมงาน และองค์การซึ่ง มีความสัมพันธ์กันดังภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt, 1996 p. 36

รูปแบบการเรียนรู้ (Types of Learning)

รูปแบบการเรียนรู้ในองค์กร แบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้คือ

1. การเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยน การประยุกต์ (Adaptive Learning)
2. การเรียนรู้การคาดการณ์ (Anticipatory Learning)
3. การเรียนรู้จากที่ได้เรียน (Dutero Learning)
4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

Marquardt (1996:23) ให้ความเห็นว่าแนวทางหรือประเภทของการเรียนรู้ต่าง ๆ นั้น สำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ แม้ว่าในแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกัน มีความคาบเกี่ยวและมีส่วนดีของการเรียนรู้ในหลายๆประเภทรวมอยู่ ตัวอย่างเช่น การเรียนรู้โดย การปฏิบัติ (Action Learning) ก็อาจจะแบ่งออกเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปรับตัว (Adaptive) หรือ การคาดการณ์ (Anticipatory)

ในการกล่าวถึงการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆนั้นเพื่อเพิ่มความเข้าใจต่อความหมายของศัพท์ที่ผู้รู้ได้นิยามไว้ ผู้ศึกษาขอเสนอเป็นดังเขปได้แก่

Adaptive Learning การเรียนรู้ที่จะปรับกับเหตุการณ์ที่จะเผชิญในรูปแบบการมีปฏิริยาย้อนกลับ (Reactive) เช่น เมื่อเกิดปัญหาถึงจะลงมือแก้ไขหรือแสดงแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็น การตอบสนอง (Responsive) (Senge,1990) เป็นการมองโลกด้วยวิธีเดิมๆ มีอะไรก็แก้ไขไปตามสภาพการณ์ โดยไม่ได้มองไปถึงอนาคตที่มุ่งหมายกับสภาพการเรียนรู้ในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร ถือเป็น Single – Loop (Senge,1990)

Collective Learning หรือ Single - Loop Learning การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อทำงานให้บรรลุผลที่ต้องการ คือ มุ่งให้เกิดความสอดคล้องระหว่างแนวทางปฏิบัติและผลที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง หากไม่สอดคล้องก็นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงปฏิบัติ (Argyris,1978)

Generative learning หรือ Double – Loop เกิดเมื่อสิ่งที่ตั้งใจมุ่งหวังไว้กับผลการกระทำที่ปรากฏไม่สอดคล้องกัน และองค์การมีการเรียนรู้แก้ไขปรับปรุงให้บังเกิดความสอดคล้อง ในที่สุด การเรียนรู้แบบนี้จึงเป็นการมุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการคิดคำนึงโดยมุ่ง อนาคตมากกว่ามุ่งอดีต องค์การแห่งการเรียนรู้จะบรรลุผลได้ต้องมีที่มบุคคลากรที่ใช้ความคิดแบบ สร้างสรรค์เสมอในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เป็นการมอง โลกวิธีใหม่เน้นการมองอนาคต (Shared Vision) คิดและปฏิบัติให้เป็นระบบ (Systems Thinking) อย่างต่อเนื่อง แล้วจึงนำผลกลับมาพิจารณาใหม่ว่าเป็นอย่างไร ด้วยการมุ่งมั่นไปสู่ ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)และแรงแห่งความคิดสร้างสรรค์ (Creative Tension) ถือเป็น Double – Loop Learning

Marquardt (1996:37-39) ได้นำประเภทของการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ มาสร้างเป็นกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การเรียนรู้มีหลายประเภทโดยแต่ละวิธีจัดว่าเป็นสิ่ง สำคัญและมีค่าต่อการนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าแต่ละชนิดจะมีวิธีที่ แตกต่างกันแต่ก็คาบเกี่ยวและช่วยทำให้การเรียนรู้ที่หลากหลายนั้นสมบูรณ์ ประเภทการเรียนรู้ ดังกล่าว Marquardt ได้แบ่งประเภทของการเรียนรู้ออกเป็น 4 ประเภท

1. การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์การ เรียนจากประสบการณ์และปฏิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ดังนี้คือ องค์การมี การปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย ผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก ผลของ ความเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

2. การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดการณ์ในอนาคต เป็นวิธีการของ วิสัยทัศน์-ผลสะท้อนกลับ-การปฏิบัติ เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบโดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์การจะประสบความสำเร็จ

3. การเรียนรู้จากที่ได้เรียน (Deutero Learning) เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรในองค์กรได้เรียนจากการสะท้อนโดยวิพากษ์อยู่บนการยอมรับสมมติฐาน Argyris และ Schon (อ้างใน Marquardt,1996:39) เรียกว่า “เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้” (Learning about learning) องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ ค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนรู้เชิงองค์การประเภทที่มุ่งสร้าง (Generative) และสร้างสรรค์ (Creative) โดยการเสริมความรู้ (Empower) ให้บุคลากรมีการมองไปในอนาคตที่มีการปฏิบัติเชิงรุก(Proactive) สะท้อนความคิด (Reflective) และสร้างสรรค์ การเรียนรู้ของตนเอง

Marquardt (1996) ได้เสนอความแตกต่างของ Single-loop, Double-loop, and deutero learning โดยระดับของการสะท้อนกลับบนการปฏิบัติที่เกิดขึ้นในองค์กร

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) Marquardt ให้ความสำคัญว่า การปฏิบัตินั้นเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก นับเป็นสถาปัตยกรรมแรกเริ่มของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย Reginald Revans (1980) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง มุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง Revans กล่าวว่า ไม่มีการเรียนรู้โดยการปราศจากการปฏิบัติ และไม่มี การปฏิบัติโดยปราศจากการเรียนรู้ ดังนั้นจึงเขียนสมการไว้ว่า การเรียนรู้ = การสอนอย่างเป็นขั้นตอน (ความรู้ที่ใช้ในปัจจุบัน) + การถาม (คำถามที่เจาะลึกในสิ่งที่ยังไม่รู้) (Learning = Programmed instruction (i.e., knowledge in current use) + Questioning (fresh insights into what is not yet know) or $L = P + Q$) การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม กลุ่มใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์กรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปสู่องค์กรสำหรับบทบทวนและเรียนรู้ ประโยชน์ของการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ คือ 1) การพัฒนาทักษะและความรู้ตลอดจนกระบวนการที่สะท้อนเป็นการปฏิบัติเมื่อเกิดการแก้ปัญหา 2) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาขององค์กรจากมุมมองใหม่

ทักษะในการเรียนรู้ (Skills of Organizational Learning)

ทักษะในการเรียนรู้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านของทักษะการเรียนรู้ มีสาระรายละเอียดดังนี้

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ บุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง (Human mastery) มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะที่ต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้ที่ขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์การให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมาย และความสำนึกที่ได้กำหนดไว้ (Senge อ้างใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) Senge และ Marquardt (1996) เสนอว่าบุคคลที่รอบรู้อ้างถึงระดับความชำนาญพิเศษของผู้ที่มีความผูกพันที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) ดังที่ทักษะของบุคลากรจะได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในองค์การภาวะทางจิต ซึ่งเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นๆ ในการตั้งข้อสมมติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และมีวิธีการตอบสนองของความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิด (Mental ability) ที่ไม่ผันแปรหรือทอดทิ้งเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่าง ๆ ซึ่ง Senge อ้างใน Marquardt (1996) ความสามารถที่จะดำเนินการสนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่ถามหาและสนับสนุนความสมดุล ซึ่งสมาชิกเปิดโอกาสให้กับความคิดที่มีประสิทธิผลและสร้างความคิดเปิดเผยส่งอิทธิพลต่อผู้อื่น และแบบแผนทางความคิดเป็นภาพหรือมุมมองของเราต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรม หรือแนวคิดหนึ่ง ๆ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ปรารถนาพร้อมของบุคลากรทั้งองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตที่มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์การ เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่บุคลากรทุกคนได้รับ

การพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ (Senge อ้างใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นการกำหนดจุดเน้นและพลังในการเรียนรู้ Marquardt (1996) การเรียนแบบมุ่งสร้าง (Generative learning) แสดงให้เห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นความเข้าใจในกลุ่มของขีดความสามารถที่ดีกว่าทักษะของแต่ละบุคคล เป็นการฝึกปฏิบัติของการพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับทีมหรือองค์การ เป็นการค้นพบการแบ่งปันภาพของอนาคตที่จะค้าชูความผูกพันจากใจจริงและการเข้าร่วมด้วยความยินยอม (Ron Zemke ,1999 อ้างถึงใน พิณสวรินทร์ ปัญญาภัก, 2542)

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ต่างๆร่วมกันโดยการสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม (Senge อ้างใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์,2540) Senge ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าการเรียนรู้เป็นทีมนั้นเป็นการพัฒนาพลังร่วมที่เข้ากันได้ดี เหมือนจุดรวมของแสงเลเซอร์มากกว่าแสงที่กระจัดกระจายของหลอดไฟ Marquardt (1996) ได้เสนอสิ่งสำคัญ 3 ข้อสำหรับการเรียนรู้เป็นทีม คือ 1) จำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้นทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยงศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดหนึ่งเดียว 2) จำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และผานการปฏิบัติ 3) ความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆอย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่และให้เห็นเป็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนาเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย (Senge อ้างถึงใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) ความคิดเชิงระบบเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยสร้างความชัดเจนของแบบแผนอย่างเต็มที่และช่วยให้เรามองว่าจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนต่างๆ

อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร (Marquardt ,1996) Senge (อ้างถึงใน Marquardt, 1996) ได้เสนอว่าความคิดเชิงระบบเป็นวินัยสำหรับการมองภาพรวม กรอบสำหรับการมองระหว่างความสัมพันธ์ที่เป็นสายโซ่ในระยะยาวของสาเหตุและผลกระทบ เพื่อการมองภายใต้โครงสร้างมากกว่าเหตุการณ์เพื่อการมองแบบแผนของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นการสุ่ม ซึ่ง Marquardt (1996) กล่าวว่าความคิดเชิงระบบโดยเฉพาะพลวัตต่าง ๆ ของระบบเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเอื้อต่อการเรียนรู้เชิงองค์การ พลวัตต่าง ๆ ของระบบตระหนักว่าองค์การเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย (Nodes) เป็นการติดต่อประสานภายในการเปลี่ยนแปลงทั้งมีแผนการและไม่มีแผนการเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การซึ่งบ่อยครั้งทำให้เกิดผลในทางลบตามมาอย่างน่ามหัศจรรย์ โดยสรุปแล้วความคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นความสามารถเรียนรู้กระบวนการคิดอย่างเป็นนิสัยที่คนหนึ่งมองเหตุการณ์ในองค์การหรือในชีวิตและเห็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ซับซ้อน (Ron Zemke,1999 อ้างถึงใน พิณสวัน ปัญญามาก, 2542)

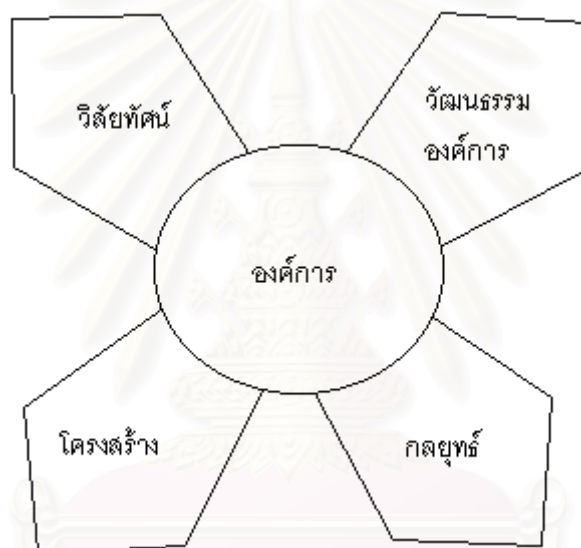
6. การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็นรวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์การด้วย เป็นการสื่อสารที่มีคุณภาพสูงทั้งการฟังและการแลกเปลี่ยน Marquardt (1996) เสนอว่าการสนทนาได้ตอบอย่างมีแบบแผนนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการติดต่อ การประดิษฐ์ การประสานการเรียนรู้ และการปฏิบัติในสถานที่ทำงานเป็นศูนย์กลางในการช่วยให้เกิดการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นการส่งเสริมการรวบรวมความคิดและการสื่อสารการสนทนาได้ตอบอย่างมีแบบแผน 1) ผลักดันองค์การไปสู่ความมีสติปัญญาร่วมกันของกลุ่ม 2) เครื่องมือที่ใช้มองโลกเป็นอนุภาคโดยรวมมากกว่าเป็นส่วนที่แบ่งแยกออกจากกัน 3) ผลักดันให้เรามุ่งเน้นการเปิดเผยและการถามคำถามว่าทำไมและอย่างไร เป็นอิทธิพลของการรับรู้ภายในอย่างที่เราเข้าใจความเป็นจริง

สำหรับองค์ประกอบแรก พลวัตการเรียนรู้ นั้น Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากร จะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ

3.4.2 องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

การปรับเปลี่ยนขององค์การนั้น Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานมีการทำงานที่จัดองค์การเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนองค์การ สามารถอธิบายด้วยแผนภาพที่ 4 ดังนี้



แผนภาพที่ 4 องค์ประกอบย่อยขององค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt, 1996 p. 68

รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบย่อยของการปรับเปลี่ยนองค์การจากแผนภาพที่ 4 มีดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง

สาเหตุที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการที่สมาชิกในองค์การได้นำเสนอความหวังและความฝัน โดยกำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูง เพื่อ

เป็นเครื่องชี้้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้างสิ่งใหม่ ๆ (Generative learning) โดยคิดและมองลึกลงไป นอกจากนั้นยังชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น ผู้บริหาร บุคลากรทุกระดับ ลูกค้า หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น ได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเพื่อที่จะได้ทราบว่ามีความรู้ (Knowledge) อะไรบ้างที่องค์การจะต้องจัดเก็บ (Storage) และต้องการถ่ายโอนไป (Transfer) และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเสี่ยง (Risk taking) การทดลอง (Experiment) ในการพยายามหาวิธีใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมคิดร่วมทำ Marquardt ได้สรุปว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งมีชีวิต เช่นเดียวกับมนุษย์ องค์การต้องการความรู้สึกร่วมในเอกลักษณ์และจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ควรเป็นการจุดประกาย และกระตุ้นให้องค์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียง การเรียนรู้จึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์

วัฒนธรรมองค์การ (Culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิถีปฏิบัติของคนในองค์การ ค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์การเป็นล้านแล้วแต่เป็นวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น วัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเสี่ยง หรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ๆ และการแบ่งปันการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ค่านิยม วัฒนธรรมต่าง ๆ ดังกล่าวจึงต้องมีการปรับเปลี่ยน

จากการที่ค่านิยมเป็นอิทธิพลในการผลักดันให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีระบบค่านิยมต่างๆที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ระบบดังกล่าวได้แก่

- บรรยายภาคขององค์การที่ซึ่งให้คุณค่าและรางวัล (Valued and rewarded) ในการเรียนรู้
- มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง
- มีความไว้วางใจและความมีอิสระแห่งตน (Trust and autonomy)
- ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่ การทดลอง และความเสี่ยง (Risk taking)
- การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาางานของบุคลากร
- ความหลากหลาย (Diversity) และการสร้างสรรค์ความร่วมมือ
- ข้อผูกพันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง
- การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและภาวะที่ยุ่งเหยิง (Chaos)
- คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life)

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้และการถ่ายทอดสืบต่อไป เพื่อให้

กระจาย

ไปทั่วทั้งองค์กร เกิดการเรียนรู้ยอมรับ และการถ่ายทอดจะค่อย ๆ พัฒนาไปตามลำดับโดยอาศัย การสื่อสารในองค์กรทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ วัฒนธรรมจะฝังรากลึกอยู่ใน องค์กร ก็ต่อเมื่อมีการถ่ายทอดยึดถือร่วมกันมาเป็นเวลานานพอสมควร คนแต่ละคนมีวิธีการใน การรับรู้ เรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันไป เพราะเป็นความสนใจ ความสามารถของบุคคลซึ่งมีวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ และภูมิอิทธิพลของผู้ร่วมงานด้วยการค่อย ๆ ย่อมเพื่อให้เกิดความเชื่อไปในทางเดียวกัน

องค์กรควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กรนั้นคือ มีค่านิยมและ ความเชื่อร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคลากรกลุ่มหรือทีม และ เพิ่มสมรรถนะขององค์กรในอัตราที่เร่งนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยบทบาทของผู้นำ ก็คือ การทำความเข้าใจว่าจะปรับเปลี่ยนและใช้วัฒนธรรมองค์กรอย่างไรจึงจะช่วยส่งเสริมให้ สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันในความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทาง ในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่กำหนดก่อนกลยุทธ์หรือ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิด รูปแบบและทิศทาง

กลยุทธ์ต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกล ยุทธ์ดังกล่าวได้แก่

- ประสานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง
- สร้างการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติการและกิจกรรมขององค์กร
- เชื่อมโยงนโยบายต่าง ๆ ในการจัดคนในองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
- ตระหนักและให้รางวัลต่อการเรียนรู้
- วัดผลและเผยแพร่ผลกระทบบ รวมทั้งประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรจะได้รับ
- สร้างโอกาสในการเรียนรู้
- ให้เวลาในการเรียนรู้
- สร้างสรรคสภาพแวดล้อมทางกายภาพและช่องว่างสำหรับการเรียนรู้
- ทำให้เกิดการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด

โครงสร้าง (Structure)

ลักษณะโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความเปิดเผย เสรีภาพ และโอกาส โครงสร้างขององค์กรเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้ หลักที่จะ ขับเคลื่อนองค์กรจะอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุน และแหล่งทรัพยากร ที่สมาชิกจำเป็นต้องได้รับสิ่ง เหล่านี้โดยที่ขึ้นงาน ความต้องการ และความเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร การ

เปลี่ยนแปลงโครงสร้างซึ่งทั้งลูกค้าและบุคลากรจะได้รับตอบสนองเพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมที่สุดสิ่งที่ดีที่สุดที่ส่งเสริมและทำให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ ก็คือแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีสิ่งที่ต้องคำนึง ดังนี้

- การปรับปรุงลำดับชั้นในแนวราบ (Flat Hierarchy)
- ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (Holistic)
- การจัดองค์การและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project form)
- การสร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial)
- ถอนรากโครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucracies)

สามารถดูการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดขององค์การ ดังแผนภาพที่ 5

โครงสร้างแบบราชการ (Bureaucracy)	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
มีเป้าหมายในระยะสั้น	วิสัยทัศน์ของบุคคลและองค์การ
วัฒนธรรมที่ตายตัว	วัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น
แนวทางของการผลิต	แนวทางของการเรียนรู้
เน้นภูมิภาค,ขอบเขต (Regional emphasis)	เน้นระดับโลก (Global emphasis)
การควบคุมการบริหารจัดการ	เพิ่มอำนาจบุคลากร
เป็นไปตามขั้นตอนกระบวนการ	เปิดโอกาสให้มีการทดลอง
เน้นเฉพาะการวิเคราะห์	สร้างสรรค์ วิเคราะห์ ริเริ่ม
การแข่งขัน	ความร่วมมือและการประสานงาน

แผนภาพ 5 การเปลี่ยนกรอบความคิดขององค์การ (ที่มา Marquardt ,1996)

3.4.3 องค์ประกอบที่ 3 การเสริมความรู้แก่สมาชิกองค์การ (People Empowerment)

การเสริมความรู้ ความหมายของการเสริมความรู้นั้น มีผู้ให้ความหมายดังนี้

Taylor (1987 อ้างถึงใน พิสูจน์ ปัญญามาก, 2542) ได้อธิบายการเสริมความรู้แก่บุคลากรไว้ว่าเป็นกระบวนการในการมอบหมายความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา โดยเน้นความสำคัญของการเพิ่มอำนาจว่าเป็นกระบวนการมิใช่การมอบหมายโดยปราศจากการแนะนำ

แต่การเสริมความรู้แก่บุคคลหนึ่งนั้นผู้ได้รับอำนาจจะได้รับมอบหมายความรับผิดชอบ (Responsibility) ตลอดจนอำนาจในการบังคับบัญชา (Authority) เพื่อจะสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วง (Nelson, 1988)

สำหรับองค์ประกอบ การเสริมความรู้แก่บุคคลนี้ Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า องค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับการปฏิบัติงาน เป็นทีมต้องมีการเรียนรู้และการแก้ปัญหาพร้อมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้องค์การต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย

ในองค์ประกอบเสริมความรู้แก่สมาชิกขององค์กรนั้น Marquardt ได้แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ตามแผนภาพที่ 6 ดังนี้



แผนภาพที่ 6 องค์ประกอบย่อยของสมาชิกขององค์กรเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt , 1996 p. 102

ในแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านบุคลากร อันประกอบด้วยสมาชิกต่าง ๆ ตามที่ Marquardt ซึ่งสรุปไว้ในแผนภาพที่ 6 มีสาระรายละเอียดดังนี้

บุคลากร (Employees)

หลักในการพิจารณาการเสริมความรู้ให้กับบุคลากรได้แก่

- ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ บุคลากรที่มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ
- ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น

- มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง
- บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน
- พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์การ
ผู้บริหาร/ ผู้นำ (Managers / Leaders)

ผู้บริหารจะถูกเปลี่ยนจากสภาพที่ยึดติดกับการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเสริมความรู้ และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์การแบบใหม่เรียกร่องผู้นำประเภทใหม่ ซึ่งมีบทบาทและภาระใหม่ของผู้บริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังแผนภาพที่ 7

บทบาทของผู้บริหารองค์การในปัจจุบัน	บทบาทใหม่ของผู้บริหารองค์การเรียนรู้
การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	มีการปรับเปลี่ยน
การปรับปรุงคุณภาพ	กระบวนการทำงานที่เป็นระบบ
โครงสร้างแบบ Matrix	โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network)
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การบริหารจัดการด้านการปฏิบัติงาน
กลัวเทคโนโลยี	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
ปฏิบัติตามหน้าที่	ปฏิบัติตามกระบวนการ
เน้นการควบคุม	เน้นการเพิ่มอำนาจ
การจ้างงาน	การจ้างงานตามความสามารถ

แผนภาพที่ 7 ผู้บริหารที่เอื้อความสะดวกในการเรียนรู้ (ที่มา Marquardt , 1966:106)

บทบาทใหม่ของผู้บริหารที่เอื้อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

- ผู้สอน (Instructor) ผู้สอนแนะ (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor)
- ผู้บริหารที่มีความรู้
- ประสานผู้เรียนกับรูปแบบของการเรียนรู้
- ผู้ออกแบบ
- ผู้ประสานงาน
- สนับสนุนและผู้นำด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้

สำหรับบทบาทใหม่ของผู้นำได้แก่ ผู้สอนแนะ (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประเภทของบทบาทจะขึ้นอยู่กับจุดเน้นของความต้องการความช่วยเหลือช่วงเวลาของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และความเป็นเจ้าของการเรียนรู้ นั้น ๆ ดังแผนภาพที่ 8

มิติ (Dimension)	ผู้สอน (Instructor)	ผู้สอนแนะ (Coach)	พี่เลี้ยง (Mentor)
สภาพของการช่วยเหลือ	ชิ้นงาน (task)	ผลลัพธ์ต่าง ๆ ของงาน	การพัฒนาบุคคล
ช่วงเวลา	1-2 วัน	เดือนหรือปี	ตลอดชีวิต
วิธีการช่วยเหลือ	แสดงออกหรือบอกกล่าว	ร่วมสำรวจปัญหาด้วยกัน	แสดงความเห็นเพื่อน
กิจกรรมที่ต้องทำ	ให้การดูแล ฝึกปฏิบัติ ให้โอกาสในการทดลองทักษะใหม่ๆ การวิเคราะห์งาน สอนให้ชัดเจน ฝึกปฏิบัติ ให้ข้อมูล บอกรับในแต่ละครั้งของผลที่เกิดขึ้น	ร่วมกัน ระบุนโยบาย สร้างสรรค์ พัฒนาโอกาส และบททวน	เชื่อมโยงการทำงานเข้ากับส่วนอื่น ๆ ของชีวิต แบ่งแยกเป้าหมาย โดยกว้าง และระยะยาว รวมทั้งจุดมุ่งหมายของชีวิต
ทำตัวเป็น	ผู้ช่วยเหลือ (Helper)	แบ่งปัน (Shared)	ผู้เรียนรู้ (Learner) ผู้เรียนรู้ (Learner)

แผนภาพที่ 8 ผู้บริหารที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ (Marquardt, 1996:107)

สำหรับภาระใหม่ของผู้บริหารได้แก่

- สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- ประสานงานที่หลากหลาย ทีมที่เน้นชิ้นงาน
- โฉมหน้าและการทดสอบแบบแผนทางความคิด
- ส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบ
- ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความปรารถนาที่จะลงเสี่ยง
- มีมโนคติและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ

ผู้รับบริการ/ลูกค้า (Customers)

ลูกค้าสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่าง ๆ ที่ควรเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ในกระบวนการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์กร ลูกค้าสามารถจัดหาข้อมูลสารสนเทศของผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สามารถเปรียบเทียบการแข่งขัน เจาะลึกในการเปลี่ยนแปลงความชอบพิเศษและให้ข้อมูลป้อนกลับโดยทันที เกี่ยวกับการบริการและแบบแผนต่าง ๆ ที่นำมาได้ ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรที่จะ

1. ดำเนินการจัดหาโอกาสที่สามารถเข้าถึงการอบรมและการเรียนรู้ เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ของลูกค้า รวมทั้งสร้างความภักดีจากการเป็นผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้า
2. ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังจากลูกค้าจากคุณภาพ ที่ได้รับการปรับปรุง คุณภาพได้รับการปรับปรุงนวัตกรรมใหม่และความรวดเร็ว เนื่องจากการเรียนรู้เรื่องนี้จะทำให้ผลตอบแทนที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน
3. ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการให้คำปรึกษากับลูกค้าและคู่ค้า อย่างกระตือรือร้น

คู่ค้า (Suppliers and Vendors)

ความสำเร็จขององค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงแต่บุคลากรและลูกค้า แต่รวมถึง

คู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นในสายโซ่ทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับความผูกพันและนโยบายต่าง ๆ เช่นเดียวกับการจัดการที่เหมาะสม หรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุกๆ คนในระยะยาว

พันธมิตร / หุ้นส่วน (Alliances) ในการแข่งขันระดับโลก มีองค์กรที่ปรากฏเพิ่มมากขึ้น การปรากฏเพิ่มขึ้นนั้นได้เพิ่มการประสานการทำงานกันระหว่างองค์กรขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนกันระหว่างองค์กรในรูปแบบพันธมิตร

องค์กรส่วนใหญ่ใช้สัมพันธภาพระหว่างองค์กรสำหรับจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไรส่วนแบ่งตลาด การตัดลดค่าใช้จ่าย การลดเวลา กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติการ สติปัญญาของลูกค้า ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ได้จากการเรียนรู้จากองค์กรที่เกี่ยวข้อง มีเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กร ทำให้ได้รับทราบในประเด็นแง่มุมต่าง ๆ หากมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างองค์กรได้อย่างดี ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรนี้จะสร้างคุณค่าให้กลายเป็นการลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

ชุมชน (Community)

ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น 1) เป็นการเพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน 2) ความสนใจของชุมชนด้านการทำงานหรือการซื้อจากบริษัท 3) เพิ่มประสิทธิภาพของคุณภาพของชีวิตในชุมชน 4) การเตรียมกำลังคนในอนาคต 5) โอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชน

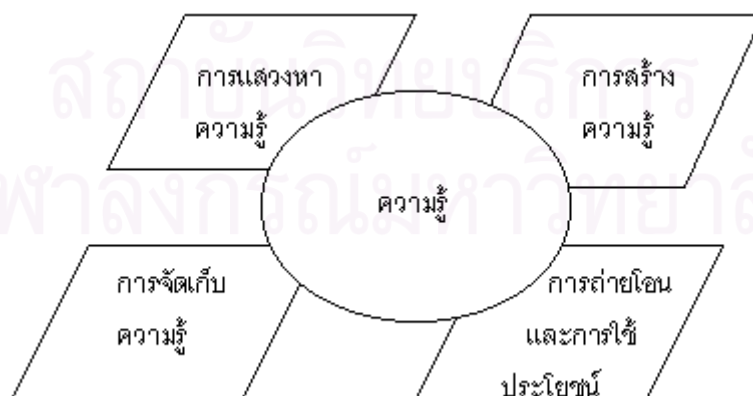
โดยสรุป การแบ่งระหว่างการจัดการกับบุคลากร ฝ่ายกับหน่วยงาน บุคลากรกับลูกค้า บริษัทกับคู่ค้า และแม้แต่ระหว่างบริษัทและคู่แข่งที่กลายมาเป็นเรื่องที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น การเพิ่มอำนาจให้กับกลุ่มคนต่าง ๆ เหล่านี้ ขยายและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์กร

3.4.4 องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

Marquardt (1996) ได้สนับสนุนว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร มากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ความชำนาญทั้งสิ้น

บุคลากรต้องการความรู้เพื่อเพิ่มเติมความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างและสื่อสารการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งยังได้สรุปว่า ความรู้เปรียบเสมือนอาหาร (food) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความรู้ที่ได้จากการจัดการ โดยการใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ (Acquired) สร้างองค์ความรู้ (Created) จัดเก็บความรู้ (Stored) และถ่ายโอนความรู้ (Transferred) ดังแผนภาพที่ 9



แผนภาพที่ 9 องค์ประกอบย่อยขององค์ความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt , 1996 : p.130

จากแผนภาพที่ 9 อธิบายได้ในรายละเอียด ดังนี้

องค์การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นโดยหลายช่องทาง และมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์การควรได้รับการกลั่นกรอง โดยการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive)

ขั้นตอน 4 ประการในระบบย่อยด้านความรู้นั้นเป็นหัวใจของการเรียนรู้เชิงองค์การ เป็นเรื่องที่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้นั้น

การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

Marquardt (1966) ต้องมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ

1) การรวบรวมความรู้จากภายนอก (External Collection of Knowledge)

- ปัจจุบันระยะก้าว (Pace) ของความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว เพื่อการเป็นผู้นำด้านการตลาด องค์การจึงต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์การอื่น ๆ จ้างที่ปรึกษา อ่านมาก ทั้งสิ่งสิ่งพิมพ์ อี-เมลล์ และบทความ วีดีโอ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่น ๆ การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และเทคโนโลยี การจ้างบุคลากรใหม่ การร่วมมือกับองค์การอื่น ๆ สร้างพันธมิตรธุรกิจและการร่วมทุน เป็นต้น

- มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) Harrington และ Harrington (1996 อ้างถึงใน พิณสวัน ปัญญามาก, 2542) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการเปรียบเทียบวางแผนส่งเสริมเพิ่มพูนการปฏิบัติงาน โดยเกี่ยวข้องกับ การเปรียบเทียบองค์การที่มีความเป็นเลิศ และได้รับการยอมรับในวงการอุตสาหกรรม การเปรียบเทียบกระบวนการผลิต การเปรียบเทียบคู่แข่งที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศ เป็นต้น บุญใจ ศรีสถิตยัณราภูร (2543) ได้สรุปความหมายของมาตรฐานเปรียบเทียบว่าหมายถึงวิธีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของสิ่งหนึ่งสิ่งใด เพื่อให้สิ่งที่ต้องการปรับปรุงคุณภาพมีคุณภาพทัดเทียมกับเกณฑ์มาตรฐานของสิ่งอื่นเหนือกว่าที่ได้นำมาเป็นตัวแบบสำหรับเปรียบเทียบ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการยกระดับคุณภาพของสิ่งหนึ่งสิ่งใดเพื่อให้มีคุณภาพในระดับที่ทัดเทียมกับคุณภาพของหน่วยงานอื่นหรือขององค์กรคู่แข่ง

Marquardt (1966) กล่าวว่า มาตรฐานเปรียบเทียบใช้กันมากและเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการได้มาซึ่งการเรียนรู้ โดยทีมที่จะทำการเปรียบเทียบมาตรฐานจะต้องมองกว้างไกลออกไป เพื่อค้นหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม รวมทั้งสามารถเตือนเมื่อมีสัญญาณที่

ปรากฏว่ามีสิ่งผิดปกติ มาตรฐานเปรียบเทียบนั้นอาจเป็นแนวทางนำไปสู่กระบวนการ (เน้นกระบวนการและระบบปฏิบัติการที่แยกส่วน) เป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติงาน (เน้นการผลักดันผู้บริหารไปสู่การเข้าถึงตำแหน่งของการแข่งขันและการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการ) หรือเป็นแนวทางนำไปสู่เชิงกลยุทธ์ โดยมาตรฐานเปรียบเทียบสามารถช่วยองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ การจัดตั้งและปรับกลยุทธ์หรือปรับกระบวนการทำงานและระบบต่าง ๆ ทางธุรกิจ ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการทำงานและระบบต่าง ๆ ทางธุรกิจ การตั้งเป้าหมายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การแก้ปัญหา การศึกษาและเพิ่มแนวคิด การเปรียบเทียบและประเมินผลทางการตลาด และการสร้างการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

2) การรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge)

ความสามารถในการเรียนรู้จากทุก ๆ ส่วนขององค์กรได้กลายเป็นหนึ่งในการเป็นทรัพยากรที่เพิ่มคุณค่าอย่างมีหลักการสำหรับองค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ในองค์กร ทำได้โดยการให้ความรู้แก่บุคลากร การเรียนรู้จากประสบการณ์ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ

Marquardt (1966) ได้เสนอให้คำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหาความรู้ ก็คือ 1) ความจริง (Fact) สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่รวบรวมไว้ไม่ได้มีความสอดคล้องเป็นหนึ่งต่อหนึ่งเสมอไป ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาจากทั้งภายนอกและภายใน ต้องได้รับการกลั่นกรองเสียก่อน และ 2) การได้มาซึ่งความรู้ อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจ

การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation)

ขณะที่การแสวงหาความรู้มาปรับใช้นั้น (Adaptive) ความรู้โดยทั่วไป การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น (Generative) การสร้างความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัสรู้ การหยั่งรู้ ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึงทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ ซึ่ง Marquardt ได้เสนอรูปแบบในการสร้างองค์ความรู้ได้แก่

- ความรู้ที่คนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด
- ความรู้ที่ได้จากการรวม (Combining) และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การมุ่งเน้นในสิ่งที่มีอยู่แล้ว
- ความรู้ที่เป็นการนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร
- ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยที่สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

- การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
- การแก้ปัญหามีระบบ (Systematic Problem Solving)
- การทดลอง (Experimentation) ต่างกับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ และการแก้ปัญหา
อย่างเป็นระบบ โดยมีโอกาสและการขยายวงกว้างเป็นแรงจูงใจ เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา

การจัดเก็บข้อมูลและสืบความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

องค์การควรมีการจัดเก็บความรู้ ซึ่งความรู้ที่เก็บสะสมไว้ควรจะ

- มีโครงสร้างและมีการเก็บข้อมูลไว้ เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้อง
และรวดเร็ว
- จำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐาน
ความจำเป็นในการเรียนรู้

- จัดการโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้ชัดเจนและกระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และ
เหมาะสมตามที่ต้องการ

ในการจัดโครงสร้างองค์ความรู้ จะต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่แตกต่างใน
การสืบค้นข้อมูล ระบบการเก็บข้อมูลความรู้ตามหน้าที่และมีประสิทธิผล ก็คือ การจัดหมวดหมู่
ตามองค์ประกอบต่าง ๆ อันประกอบไปด้วย ความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน
ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่การใช้สารสนเทศ สถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ที่ไหนและอย่างไร

การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการ
เรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ

การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิถีทางต่าง ๆ ดังนี้

- การสื่อสารกันด้วยการเขียน (บันทึก รายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ)
- การฝึกอบรม (ที่ปรึกษาภายใน หลักสูตรที่เป็นทางการ การฝึกอบรมในงาน)
- การประชุมภายใน
- การสรุปข่าวสาร
- สื่อภายในองค์การ (วิดีโอ, สิ่งพิมพ์, เครื่องเสียง)
- การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ (ที่จัดให้เฉพาะกลุ่มตามความจำเป็น)
- การหมุนเวียนงาน การเปลี่ยนงาน
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

การถ่ายโอนความรู้โดยที่ไม่ได้ตั้งใจ มีหลายวิถีทางที่ความรู้ถูกถ่ายโอนไปโดยไม่ตั้งใจ
หรือไม่เอาใจใส่ อาจเป็นไปได้โดยการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวันโดย

ไม่ได้มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวที่เล่าต่อกันมา คณะทำงาน เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

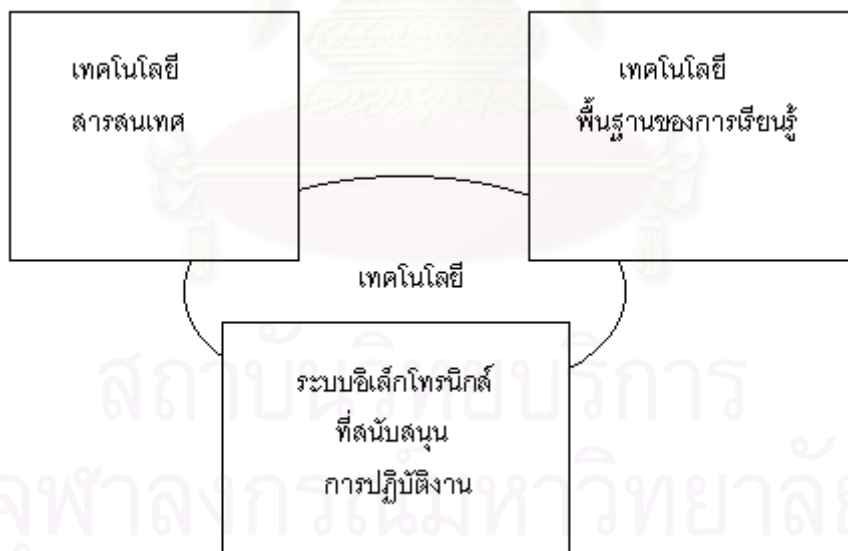
3.4.5 องค์ประกอบที่ 5 การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

Brain Quinin (อ้างถึงใน Marquardt, 1996) ผู้แต่ง The Intelligent Organization ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร การใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการเรียนรู้ การค้นพบ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์

เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับมากสำหรับศตวรรษนี้เพราะองค์กรใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะทำให้สามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นได้ซึ่งองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ
2. เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้
3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาของ Marquardt (1996) ได้เสนอ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีใน 3 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ดังแผนภาพที่ 10



แผนภาพที่ 10 องค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา :ดัดแปลงจาก Marquardt , 1996 p. 158

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผลและเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม หรือ Computer and Communication ที่นิยมเรียกย่อๆ ว่า C&C อย่างไรก็ตามมีแนวโน้มที่จะนับเทคโนโลยีอื่นๆ ที่เป็นองค์ประกอบของ C&C และที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เช่น เทคโนโลยีไมโครอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ เทคโนโลยีการพิมพ์ เทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ เทคโนโลยีการศึกษา (ครรชิต มาลัยวงศ์, 2540 อ้างถึงใน พิณสวัน ปัญญางาม , 2542)

วิเศษศักดิ์ โคตรอาษา และคณะ(2542 :2) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ มาจากภาษาอังกฤษว่า Information Technology และมีผู้นิยมเรียกทับศัพท์ว่าย่อว่า IT ซึ่ง สุชาติดา กีระนันท์ (2541:23 อ้างถึงใน วิเศษศักดิ์ โคตรอาษา และคณะ, 2542) ได้ให้ความหมายว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ทุกด้านที่เข้ามารวมกันในกระบวนการจัดเก็บ สร้าง และสื่อสารสนเทศ

โดยสรุปเทคโนโลยีสารสนเทศจะครอบคลุมถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบันทึก จัดเก็บ ประมวลผลสืบค้น ส่งและรับข้อมูล ซึ่งรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์จัดเก็บข้อมูล บันทึกและสืบค้น เครือข่ายสื่อสาร ข้อมูลอุปกรณ์สื่อสารและโทรคมนาคม เป็นต้น รวมทั้งระบบที่ควบคุมการทำงานของอุปกรณ์เหล่านี้

สำหรับองค์ประกอบ การใช้เทคโนโลยี นั้น Marquardt (1996) ได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเสนอว่า เทคโนโลยีเป็นการกระจายของอำนาจ หน้าที่ และการควบคุม ในการผลิตสินค้า การประสานงาน และการบริการจัดการ เพื่อสามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ง่ายกว่า และเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้

- ข้อมูลสารสนเทศสามารถเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกันในหลายสถานที่ที่ต้องการ
- ผู้รอบรู้ด้านทั่วไปสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้เพิ่มขึ้น
- องค์การสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์ทั้งจากการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจได้พร้อมกัน
- การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุก ๆ คน
- ในงานจัดการด้านบุคคลสามารถรับและส่งข้อมูลถึงกันได้ทุกที่
- แผนงานสามารถแก้ไขได้ทันที

ในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการไหลเวียนขององค์ความรู้ที่พัฒนาขึ้น ปัญหา (2542) กล่าวว่า กลไกหลักในการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์การ ประการแรกคือ เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถปรับปรุงความสามารถของสมาชิกในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้มากขึ้น เนื่องจากความไม่ชัดเจนของพรมแดนและความสัมพันธ์แบบลำดับชั้นลดลง ประการที่สอง เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การติดต่อสื่อสารของสมาชิกกับผู้อื่นง่ายขึ้นและทันเวลา ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการประชุมทางไกล (Video conference) ประการที่สาม ลดระดับการบริหารแบบลำดับชั้น ในเวลาเดียวกัน เป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับขนาดของการควบคุม (Span of control) การเพิ่มอำนาจให้กับสารสนเทศ เพื่อคนที่ทำงานแนวหน้า (Frontline) จะได้มีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น สุดท้าย เป็นการสร้างความยืดหยุ่น โดยใช้สถานีงาน (Work stations) ฐานข้อมูล ที่สัมพันธ์กัน และคลังความรู้

วิเศษศักดิ์ โคตรอาษา และคณะ (2542 :2) ได้สรุปและรวบรวม ถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการศึกษาและการเรียนรู้ดังนี้

1. การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI- Computer Assisted Instruction) เป็นการนำเอาคำอธิบายบทเรียนมาบรรจุไว้ในคอมพิวเตอร์ แล้วคอมพิวเตอร์จะทดสอบความเข้าใจว่าถูกต้องหรือไม่ หากไม่ถูกต้องก็มีวิธีการอธิบายเนื้อหาเพิ่มเติมให้เข้าใจมากขึ้น
2. การศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการศึกษาทางไกลมีหลายแบบ ตั้งแต่แบบง่าย ๆ เช่น การใช้วิทยุ โทรทัศน์ ออกอากาศให้ผู้เรียนศึกษาเองตามเวลาที่ออกอากาศไปจนถึงการใช้ระบบแพร่ภาพผ่านดาวเทียม (DTH-Direct To Home) หรือการประยุกต์ใช้ระบบประชุมทางไกล (Video Conference) โดยผู้สอนและผู้เรียนสามารถสื่อสารถึงกันได้
3. เครือข่ายการศึกษา เป็นการจัดทำเครือข่ายการศึกษาเพื่อให้ครูและนักศึกษา หรือผู้สนใจ มีโอกาสใช้เครือข่ายเพื่อแสวงหาความรู้ที่มีอย่างมากมายในโลก เช่น บริการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) การเผยแพร่และค้นหาข้อมูลในระบบ เวิร์ด ไซด์ เว็บ (Work Wide web) เป็นต้น
4. การใช้งานในห้องสมุด มีการส่งเสริมให้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชนมีความร่วมมือกันในการให้บริการเครือข่าย เช่น โครงการ THAILINET (Thai Library Network) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในห้องสมุดทำให้ผู้ใช้ได้รับความสะดวกมากขึ้น
5. การใช้งานในห้องปฏิบัติการ มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำงานในห้องปฏิบัติการร่วมกับอุปกรณ์อื่น ๆ เช่น การจำลองแบบ การออกแบบวงจรไฟฟ้า การควบคุม การทดลองซึ่งอุปกรณ์ที่ทันสมัยในปัจจุบันต่างผนวกความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปด้วยทั้งสิ้น

6. การใช้งานประจำและการบริการ เช่น การจัดทำประวัติบุคลากรตามองค์การต่าง ๆ เช่น ข้อมูลบุคลากร ข้อมูลครู ข้อมูลผู้ป่วย เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นเครื่องมือสำหรับการติดต่อสื่อสาร และการไหลเวียนของความรู้และการเรียนรู้ ระบบการสื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลาง ใช้ประโยชน์ด้านการจัดเก็บ การประมวลผล และสามารถสืบค้นความรู้ได้จากระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการสื่อสารกับทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีฐานข้อมูล รายงาน เอกสาร คู่มือการทำงาน ที่สามารถจัดการได้อย่างรวดเร็วและง่ายต่อการเข้าถึงระบบโดยบุคลากรทั้งหมด

เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology – Based Learning)

ในองค์การแห่งการเรียนรู้ในปี 2000 จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล จัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน สภาพแวดล้อมการทำงานขององค์การจะเป็นแบบ

- Modular ด้วยโปรแกรมต่าง ๆ สำหรับทักษะเพียงอย่างเดียวมากกว่าหลักสูตรที่มีทักษะหลายทักษะ

- Multi-sensory กระตุ้นการมองเห็น เสียง สัมผัสในหลายวิถีทางของนวัตกรรม
- Portable เคลื่อนย้ายจากบ้านสู่ที่ทำงานได้ง่าย
- Transferable เคลื่อนย้ายข้ามภาษาและวัฒนธรรม
- Interruptable มีความสามารถเปิด - ปิดได้ง่าย

พื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากร ด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยอัตโนมัติ (Automatic) ที่ใช้ระบบเอกสารแบบออนไลน์ บุคลากรจะเรียนรู้โดยเทคโนโลยี หรือหนังสือคู่มือการทำงานโดยชี้นำตนเองในการเรียนรู้มากขึ้นกว่าจากศูนย์กลางที่ทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรมีอิสระที่จะริเริ่มประเภทของการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงความสำเร็จในงาน

การใช้การสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication) การประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม จะมีมากขึ้นอย่างแน่นอน เครือข่ายคอมพิวเตอร์อำนวยความสะดวกในการสื่อสารได้อย่างรวดเร็วรอบโลก และองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลกใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์อย่างกว้างขวางการฝึกอบรมรวดเร็วขึ้น น่าสนใจมากขึ้น สามารถประยุกต์ใช้งานได้มากขึ้น และมุ่งใจมากขึ้น เนื่องจากคำแนะนำตามความต้องการสารสนเทศที่มาจากผู้ใช้ (User)

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems : EPSS) (Marquardt,1996: 167)

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (EPSS) ถูกขนานนามว่าเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21 ระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นได้ทั้งอิเล็กทรอนิกส์และคู่มือ (Manual) ซึ่งทั้งสองระบบสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงานในพื้นที่ (Site) ระบบที่ไม่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ได้รวมการสอนแนะต่าง ๆ และการใช้หัวกระดาษตัวอักษรและเครื่องมือต่าง ๆ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรักษาและการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ช่วยเหลือบุคลากรเข้าถึงการปฏิบัติงานในระดับสูงในเวลาที่ยรวดเร็วมาก ด้วยการสนับสนุนด้านบุคคลเป็นอย่างน้อย เป้าหมายของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ตามที่ผู้รู้ (Guru) ในด้านนี้ Gloria Gery (อ้างใน Marquardt ,1996) กล่าวว่า เป็น “การจัดหาสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต่อการสร้าง การสานและการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการ ”

ประโยชน์ของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (EPSS) สำหรับการเรียนรู้เชิงองค์การ

1. ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้เรียน ไม่ใช่ปรับปรุงความรู้
2. จัดความช่วยเหลือได้ทันเวลา ไม่ว่าเมื่อใดที่ไหนที่ต้องการ
3. ทำให้เข้าถึงสารสนเทศ เข้าถึงวิธีการ เครื่องมือ และการตัดสินใจได้อย่างสม่ำเสมอ
4. ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือให้ผู้ชำนาญการในการสอนแนะ (Coach) เป็นพี่เลี้ยง (Mentor)
5. ช่วยเร่งการฝึกอบรมในงานและการรักษาการเรียนรู้
6. ช่วยลดเวลาและกระตุ้นในการฝึกอบรม
7. เพิ่มความยืดหยุ่นกับการมอบหมาย
8. ผลักดันองค์การในการฝึกอบรมบุคลากรในเรื่องที่ยาก
9. ลดการใช้กระดาษ เช่น คู่มือ การประเมินผล หรือการทดสอบ
10. เพิ่มความพอเพียงในตนเอง (Sufficiency) และเพิ่มอำนาจให้แก่บุคลากร

จะเห็นได้ว่าองค์การใดที่มีการเรียนรู้และสามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ควบคู่กับการเรียนรู้นั้นจะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ ทั้งความสะดวกรวดเร็ว สามารถติดต่อสื่อสาร รวบรวมข้อมูล การนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างทันการ ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านการผลิต การบริการ การบริหารและการดำเนินการต่าง ๆ องค์การจึงควรเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และเพิ่มทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การต่อไป

3.5 องค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล

ลักษณะการให้บริการการพยาบาลในปัจจุบัน คุณภาพการพยาบาลต้องสอดคล้องและทันกับสภาพการณ์ของโลกปัจจุบัน พยาบาลต้องได้รับการฝึกฝนให้ทำงานอย่างรู้เท่าทัน

ความก้าวหน้าของสังคมซึ่งรุดหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมาก(ฟาริดา อิบราฮิม,2542) ทำให้พยาบาลต้องปรับตัวและมีการปฏิรูประบบการบริหารการพยาบาลที่เอื้อต่อการปฏิรูประบบการบริการพยาบาลในอนาคต ทศนา บุญทอง (2542:80) กล่าวไว้ว่า การปฏิรูปการบริหารการพยาบาลเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการปฏิรูประบบการบริหารการพยาบาลในอนาคตจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญด้านหนึ่ง คือ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการพัฒนาของความรู้ในทุกแขนงวิชาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว องค์การพยาบาลในอนาคตต้องเป็นองค์การที่มีบุคลากรที่ไม่เรียนรู้ด้วยตนเอง (self - directed) และมีวิจรรย์ญาณในการใช้ความรู้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์การพยาบาลจะต้องสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั้งในระบบ และนอกระบบการศึกษา เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

แนวทางการพัฒนาบุคลากรพยาบาลและพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ต้องเริ่มที่องค์ความรู้จากพลวัตการเรียนรู้ ดังนี้

3.5.1 พลวัตการเรียนรู้ขององค์การพยาบาล

การส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การนั้น คือการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ ในการเรียนรู้ระดับบุคคล ความรับผิดชอบอย่างหนึ่งของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพคือ การพัฒนาตนเองอยู่เสมอให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พันธ์ทิพย์ รามสูตร, 2526 อ้างถึงในนันทนา น้ำฝน,2538) และพัฒนาวิชาชีพให้เจริญก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา การชวนชวยศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ การติดตามความก้าวหน้าทางศาสตร์การพยาบาล และศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพยาบาล และนำความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานพยาบาล จะทำให้บุคคลพยาบาลสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะที่มีบทบาทเป็นพยาบาลวิชาชีพได้อย่างสมบูรณ์ (นันทนา น้ำฝน,2538) และในการปฏิบัติพยาบาลด้วยกระบวนการพยาบาล ต้องใช้ทักษะการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542) การให้การพยาบาลแก่ผู้รับบริการต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ ความสามารถทางการพยาบาลสามารถอธิบายด้วยเหตุผลการกระทำได้ด้วยหลักการวิทยาศาสตร์ ดังนั้นบุคลากรพยาบาลจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการเรียนรู้ คือเป็นผู้ที่มีความใฝ่รู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่เป้าหมาย มีแบบแผนทางความคิดโดยมีวิธีการตอบสนองของความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีการคิดอย่างเป็นระบบโดยการคิด ทำความเข้าใจ และอธิบายในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นโดยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้จะต้องมีการสนทนาที่เปิดเผยซึ่งวิชาชีพพยาบาลจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสาร ในทีมการพยาบาลผู้นำต้องมีความสามารถถ่ายทอดวัตถุประสงค์และภารกิจความรับผิดชอบของทีมไปสู่สมาชิกได้อย่างถูกต้องชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการร่วมมือประสานงาน เปิดโอกาสให้มีการโต้ตอบซักถามเพื่อความ

กระจำจ้งชัดในงานที่ไ้รับมอบหมาย (กุลยา ตันติผลลาชีวะ, 2522) ทำให้เกิดการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสพการณใภายในทีม ซึ่งในการเรียนรู้ร่วกันภายในทีมจัดเป็นทักษะการเรียนรู้ อย่างหนึ่ง (Marquardt 1996)

มโนมติในเรื่องการพยาบาลเป็นทีมเกิดจากความเชื่อก็ว่า การทำงานเป็นกลุ่มดีกว่า การทำงานที่ต่างคนต่างกระทำเพราะการร่วกันทำให้ทุกคนต่างก็ไ้ใช้ความสามารถของตนเอง ร่วกันกระทำการต่อผู้ป่วย (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542) ซึ่งประโยชน์ทางวิชาชีพที่ไ้จากการจัดทีม พยาบาลในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะ เจ้าหน้าที่การพยาบาลทุกระดับสามารถนำ ความรู้ ความสามารถของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติกรพยาบาลให้เป็ประโยชน์ และมีประสิทธิภาพ มากที่สุด ช่วยเพิ่มพูนสมรรถนะของเจ้าหน้าที่พยาบาลแต่ละคนให้มีความรู้ความสามารถ และ ทักษะทางการพยาบาลมากยิ่งขึ้น (กุลยา ตันติผลลาชีวะ, 2522:24)

ในการปฏิบัติพยาบาลด้วยกระบวนการพยาบาล ต้องใช้ทักษะการแก้ปัญหาเป็น สำคัญพบปัญหาการใช้กระบวนการพยาบาล จากการที่พยาบาลใช้ความรู้ที่เกิดขึ้นในใจหรือความ หยั้งรู้ (Intuition) มากกว่าการใช้การแก้ปัญหา จากการศีกษาเพื่อหาประสพการณใด้านการใช้การ หยั้งรู้ของพยาบาล ในการปฏิบัติกรพยาบาลด้วยกระบวนการพยาบาล พบว่าพยาบาลจะต้งใช้ ความหยั้งรู้บ่อย ๆ ในการประเมินผู้ป่วย และการนำแผนไปปฏิบัติมากกว่าในการวางแผนการ พยาบาล และการประเมินผลการพยาบาล ถ้าพยาบาลฝึกฝนการใช้การแก้ปัญหาฝึกฝนการใช้การ แก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์หข้อมูล วินิจัยการพยาบาลโดยยึดข้อมูลเป็นหลัก วางแผนและปฏิบัติ พร้อมสื่อสารข้อมูลทั้งหมดภายในทีมสุขภาพและทีมการพยาบาล จะทำให้การปฏิดั้มพันธิ์ในทีมมี น้ำหนักและไ้รับการยอมรับในฐานะเพื่อนร่วทีมสุขภาพได้มากขึ้น (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542)

รูปแบบการเรียนรู้ที่พยาบาลวิชาชีพที่ทำให้พยาบาลเกิดการเรียนรู้แบบหนึ่ง ซึ่งฮอลล์ (1973 อ้างถึงใน ฟาริดา อิบราฮิม, 2522) ไ้เสนอเป็นลักษณะสำคัญที่ช่วยให้พยาบาลได้ ประเมินคุณลักษณะในวิชาชีพของตนเอง คือ การให้บริการแก่สังคมโดยอาศัยความรู้และความ ซำนาญจากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากประสพการณใ และความรู้ (Marquardt , 1996) ซึ่งประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ การพัฒนาทักษะ และความรู้ตลอดจนกระบวนการที่สะท้อนเป็นการปฏิบัติเมื่อเกิดการแก้ปัญหา และการ เปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาขององค์การจากมุมมองใหม่

จะเห็นได้ว่า พลวัตการเรียนรู้ขององค์การพยาบาลนั้น องค์การต้งสนับสนุนให้ บุคลากรมีการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีม และเรียนรู้ร่วกันในระดับองค์การ โดยอาศัย ทักษะ และรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมจะช่วยพัฒนาองค์การพยาบาลให้เป็องค์กรแห่งการ เรียนรู้

นอกจาก พลวัตการเรียนรู้ขององค์กร มีส่วนสำคัญให้องค์การพยาบาลเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การพยาบาลให้เหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก มีส่วนสำคัญดังนี้

3.5.2 การปรับเปลี่ยนองค์การพยาบาล

จากความเคลื่อนไหวในระบบสุขภาพจากนโยบายของโรงพยาบาลขององค์การบริหาร การบริการสุขภาพในระดับสูงของนโยบายบริการสุขภาพระดับประเทศ ผู้บริหารต้องไหวตัวรับการเคลื่อนไหวเพราะหมายถึงการอบรมพัฒนาพยาบาลให้เข้าใจระบบและปรับบทบาท ปรับเวลา และปรับลักษณะงาน ที่ทำให้สอดคล้องกับภาระงานที่เปลี่ยนหรือเพิ่มขึ้นจากนโยบายดังกล่าว และปฏิบัติบทบาทรับการเคลื่อนไหวด้วยความเต็มใจ การใช้ระบบสื่อสาร และระบบข้อมูล ข่าวสารในวงการพยาบาลจะต้องคล่องตัวเพื่อความเข้าใจอย่างเปิดกว้าง กอปรในปัจจุบันพยาบาลมีความตื่นตัวในเชิงวิชาการค่อนข้างสูงเพื่อสร้างผลงานให้สามารถขยายไปสู่ตำแหน่งผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้เพื่อความก้าวหน้าในงานพร้อมความคล่องตัวในการให้บริการ การกระจายอำนาจจึงค่อนข้างจำเป็น (ฟาริดา อิบราฮิม ,2542:263) หัวหน้าต้องประเมินโครงสร้างภายในแผนกการพยาบาลเพื่อหาทางเพิ่มประสิทธิภาพต้องวางรูปแบบขององค์การและอาจต้องเปลี่ยนขนาดขององค์การ วางระบบการกระจายอำนาจงาน

การออกนอกระบบของโรงพยาบาลในสังกัดของรัฐ โดยเฉพาะโรงพยาบาลในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ทำให้พยาบาลที่รับผิดชอบด้านการบริการต้องเคลื่อนไหวตนเองในด้านคุณภาพมากขึ้น ระบบการประกันคุณภาพ ทำให้พยาบาลต้องตื่นตัวในบทบาทที่ต้องรักษามาตรฐานการบริการให้สามารถประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การทำงานสร้างผลงานให้และเด่นพยาบาลจึงต้องพัฒนาความสามารถในบทบาทผู้บริหาร เพื่อทำงานในองค์การพยาบาลด้วยระบบการบริหารนอกกำกับของรัฐอย่างมั่นคงและมั่นใจ นอกจากนี้ปัจจุบันโรงพยาบาลต่าง ๆ ทั้งรัฐและเอกชนต่างมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐานตามความต้องการของผู้รับบริการ บุคลากรในองค์การจึงต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองและทีมงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การพยาบาล และการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อให้พัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมและเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการปรับเปลี่ยนองค์การด้านกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารต้องสร้างผู้นำทางการพยาบาลเพื่อช่วยรับช่วงงานบริหารในทุกระดับและงานพัฒนาวิชาชีพการพยาบาล นอกจากนี้ปัจจัยที่เสริมความสำเร็จในการบริหารคือ ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร มีความยืดหยุ่นยอมรับการเปลี่ยนแปลง (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542:308) และเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ควรมีกิจกรรมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ การเชื่อมนโยบายต่าง ๆ ในการจัดบุคลากรพยาบาลไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การทำให้เกิดการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด

การเปลี่ยนแปลงงานในองค์การพยาบาลจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ ปฏิบัติการของคน และความสามารถของคนเพื่อการยอมรับ การทำความเข้าใจและปฏิบัติด้วยความเต็มใจ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ การเตรียมการเพื่อความพร้อมในการปฏิบัติสิ่งที่แปลกแตกต่างไปจากเดิมก็คือ ต้องทำความเข้าใจกระจ่างในโครงการใหม่ที่นำเข้ามาคือเรื่องคุณภาพนั่นเอง ให้การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ให้ข้อมูลตลอดเวลา ปรับแผนและยืดหยุ่นตามความเหมาะสม ให้การประดับประดาให้อำนาจ ให้ความสนใจอย่างถ่องแท้ สร้างพลังทีมให้เห็นการรวมตัวกัน ให้ความรู้ที่ลึกซึ้ง และให้รางวัล (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542) ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคลากรหรือทีม (Marquardt, 1966) นอกจากนี้ในด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ องค์การพยาบาลควรมีโครงสร้างที่แบนราบ (Flat Hierarchy) ความยืดหยุ่น มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (Holistic) มีการสร้างเครือข่ายในองค์การพยาบาลทั้งภายในและภายนอกองค์การ (Networking) และควรมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของบุคลากรพยาบาลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การพยาบาล

จะเห็นได้ว่า การปรับเปลี่ยนองค์การพยาบาลมีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์การพยาบาลไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งในด้านกลยุทธ์ วัฒนธรรม โครงสร้าง และวิสัยทัศน์ขององค์การพยาบาลอย่างเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน

การพัฒนาองค์การพยาบาลไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การพยาบาลแล้ว การเสริมความรู้ขององค์การพยาบาลมีส่วนสำคัญในการไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

3.5.3 การเสริมความรู้แก่บุคลากรพยาบาล

ในการเสริมความรู้ในองค์การพยาบาลด้านหนึ่งซึ่งเป็นที่รู้จักดีของพยาบาลวิชาชีพคือการนิเทศ ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญอย่างหนึ่งของหัวหน้าทีม คือ การนิเทศ ในระบบการพยาบาลเป็นทีมจะมีสมาชิกส่วนหนึ่งที่ไม่ใช่พยาบาลวิชาชีพ หรือเป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีทักษะและประสบการณ์น้อย หัวหน้าทีมจึงจำเป็นต้องทำการนิเทศ ซึ่งเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการแนะนำ การสอน การให้ความช่วยเหลือ การอำนวยความสะดวก การตรวจตรา และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีมีคุณภาพ (Moriison, 1993 อ้างถึงใน ฟาริดา อิบราฮิม, 2542) ซึ่งบทบาทใหม่ของผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมที่เอื้อต่อการเรียนรู้คือ การเป็นผู้สอนแนะ (Coach) ร่วมสำรวจและระบุปัญหา หรือการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ด้วยการแสดงความเป็นเพื่อน ให้ความเป็นกันเอง แบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ให้กับพยาบาลที่ได้รับการสอนแนะ ในการดำรงรักษามาตรฐานของวิชาชีพพยาบาลให้สอดคล้องตามมาตรฐานเฉพาะแบบของวิชาชีพ โดยการใช้กระบวนการถ่ายทอดทางสังคม สมาชิกเก่าของวิชาชีพการพยาบาลจะเป็นผู้ถ่ายทอดคุณลักษณะเฉพาะแบบทางสังคมของวิชาชีพการพยาบาล ผู้สมาชิกใหม่จะได้รับการถ่ายทอดคุณลักษณะเฉพาะแบบของการพยาบาลวิชาชีพอย่างเป็นระบบ (นันทนา น้าฝน 2538) จะเห็นได้ว่าระบบการปฏิบัติงานของพยาบาลได้มีการเสริมความรู้โดยการนิเทศ การสอนแนะ และการถ่ายทอด ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ จะช่วยให้บุคลากรพยาบาลได้รับการเสริมความรู้ ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรพยาบาลด้วยกัน

แนวโน้มการบริการพยาบาลในปัจจุบันมุ่งเน้นให้พยาบาลเคลื่อนตนเองเข้าถึงชุมชนมากขึ้น พยาบาลจึงต้องมีความสามารถนำชุมชนซึ่งถือเป็นสภาพแวดล้อมของผู้ป่วยให้เข้ามามีส่วนร่วมต่อการบริการพยาบาล และต้องนำตัวเองให้เข้าถึงชุมชน มุ่งบริการทั้งแก่ผู้ป่วยและคนตี ซึ่งต้องการคำปรึกษาด้านสุขภาพ (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542) การแนะนำให้คำปรึกษาแนะนำความรู้แก่คนในชุมชนนี้ เป็นการเพิ่มภาพลักษณ์ขององค์การพยาบาลในชุมชน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และถ่ายทอดความรู้แก่กันระหว่างบุคลากรพยาบาลและประชาชนในชุมชน ซึ่งสามารถขยายและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากรพยาบาล

การเสริมความรู้แก่บุคลากรพยาบาลจากผู้รับบริการหรือผู้ป่วยนั้น พยาบาลสามารถได้รับจากการเรียนรู้หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้รับบริการ ทำให้ทราบข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการ และเกิดการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการบริการให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพนี้ทำให้พยาบาลต้องมีการเรียนรู้ ค้นหาค้นคว้าปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และคิดค้นระดมความคิดในทีม คิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้การคุณภาพบริการเป็นไปตามความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือการเสริมความรู้จากผู้รับบริการหรือผู้ป่วยจากการ

ประชุมปรึกษาหารือในเรื่องการนำผู้ป่วยที่มีความซับซ้อนมาศึกษา (Case study) เพื่อเป็นแนวทางในการรักษาพยาบาลผู้ป่วย

การเสริมความรู้แก่บุคลากรพยาบาลนั้น นอกจากจะเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรพยาบาล บุคลากรพยาบาลด้วยกันเอง บุคลากรและประชาชนในชุมชนแล้ว จากแนวคิดของ Maquardt (1996) นั้น สามารถเสริมความรู้แก่บุคลากรพยาบาลได้จากผู้รับบริการหรือผู้ป่วย ผู้แทนจำหน่ายที่ติดต่อทำการค้ากับโรงพยาบาลหรือผู้ส่งมอบ (Supplier and Vendors) เช่น การได้รับคำแนะนำถึงวิธีการใช้จากการจำหน่ายเครื่องมืออุปกรณ์ทางการแพทย์ พยาบาล และองค์การที่เกี่ยวข้องกับองค์การพยาบาล (Alliances) เช่น จากการประชุมร่วมกันระหว่างองค์การทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น

นอกจากการเสริมความรู้แก่บุคลากรพยาบาลเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเรียนรู้แล้ว การจัดการความรู้ทางการพยาบาลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

3.5.4 การจัดการความรู้ขององค์การพยาบาล

การจัดการความรู้ขององค์การพยาบาลนั้นประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และนำความรู้ไปใช้ในองค์การ ดังนี้

ในปัจจุบันการแสวงหาความรู้ สามารถกระทำได้อย่างสะดวกรวดเร็ว เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารที่ไร้พรมแดน ทำให้เกิดความสะดวกในการแสวงหาความรู้เป็นไปอย่างดี องค์การพยาบาลควรให้การสนับสนุนสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวกในการแสวงหาความรู้ มีอุปกรณ์ที่ช่วยในการค้นคว้าหาข้อมูล เช่น คอมพิวเตอร์ ห้องสมุด ไลบรารี ฐานข้อมูล รวมทั้งการจัดเก็บข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อความสะดวกในการค้นหา เช่น การจัดทำคู่มือทางวิชาการ การเก็บใบแจ้งไข้สะสมงาน ตู้ใส่เอกสาร แผ่นดิสก์ ซีดีรอม เป็นต้น เมื่อองค์การพยาบาลสนับสนุนสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้แล้ว สิ่งสำคัญคือตัวบุคลากรพยาบาลจะต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอเพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเองและหน่วยงาน

การจัดการความรู้ของพยาบาลวิชาชีพในการสร้างองค์ความรู้ พยาบาลควรมีการพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพ อาจเป็นไปในรูปของการเป็นนักวิจัยทางการพยาบาล การเป็นผู้สนับสนุนการทำวิจัย และการนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาล ความเป็นนักวิชาการของพยาบาลวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งที่จะส่งเสริมสถานภาพการพยาบาลวิชาชีพให้สูงขึ้น (นันทนา น้าฝน ,2538)การวิจัยทางการพยาบาล จะให้ความรู้ที่เป็นศาสตร์สาขาการพยาบาลแก่ผู้ที่รู้จักนำผลการวิจัยไปใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมพยาบาล (รัตนา ทองสวัสดิ์ , 2541) ซึ่งผลงานการวิจัยต่าง ๆ สามารถใช้เป็นแนวทางการเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ทางการพยาบาลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อไป

การจัดการความรู้ในรูปแบบการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งจัดเป็นการพัฒนาบุคลากรที่องค์การพยาบาล ได้แก่ (วิเชียร ทวีลาภ ,2534)

1. การจัดฝึกอบรมภายในองค์การพยาบาลอย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ การฝึกงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะในทางใดทางหนึ่ง (skill training) โดยผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนตามแผนกต่าง ๆ เพื่อให้มีประสบการณ์โดยทั่วไปให้มากที่สุด การจัดอบรมระยะสั้น (short course) เพื่อพัฒนาความรู้ในการพยาบาลเฉพาะด้าน การฝึกอบรมเพื่อแนะนำงาน (on the job training) เป็นการฝึกงานสำหรับพยาบาลใหม่ที่ไม่มีความรู้มาก่อน การจัดวิชาการทั่วไป

2. การส่งพยาบาลไปรับการอบรมวิชาการระยะสั้น ที่สถาบันอื่น เป็นครั้งคราว เช่น การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในประเทศหรือนอกประเทศในหลักสูตรอย่างเป็นทางการ (formal education program)

3. การสนับสนุนส่งเสริมให้จัดประชุมอภิปรายวิชาการด้านวิชาชีพ เช่น การตั้ง Journal club เพื่อให้พยาบาลได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นทางวิชาการที่ได้มาจากการอ่านวารสารต่าง ๆ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรพยาบาลแต่ละคนเกิดความสนใจใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ

จะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้ มีความสำคัญต่อการพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การพยาบาลต้องมีระบบการบริหารจัดการด้านความรู้ที่ดี เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ รวมทั้งบุคลากรพยาบาลจะต้องมีความกระตือรือร้น และมีวินัยต่อการเรียนรู้

นอกจากการจัดการความรู้แล้ว การนำเทคโนโลยีไปใช้ในองค์การพยาบาล มีความสำคัญที่ทำให้้องค์การพยาบาลเกิดเป็นองค์การการเรียนรู้ ดังนี้

3.3.5 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การพยาบาล

ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางวิทยาการ ทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และการส่งเสริมคุณภาพของการให้บริการ พยาบาลจึงต้องทำงานร่วมกับสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ พยาบาลในปัจจุบันต้องสามารถใช้อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีและอิเล็กทรอนิกส์ทางการแพทย์และการสาธารณสุข ในแผนการพัฒนาสาธารณสุข มีการใช้คอมพิวเตอร์ประมวลผลข้อมูล มีการเชื่อมโยงเครือข่ายในระดับประเทศและในแผนงานระยะสั้นว่าจะเป็นไปได้ (รัตนา ทองสวัสดิ์, 2541)

สำหรับบทบาทของพยาบาลกับสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ควรปฐมนิเทศให้พยาบาลทราบว่ สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศหรือคอมพิวเตอร์ ไม่ใช่สิ่งน่ากลัว ควรมองว่าเป็นอุปกรณ์ชิ้นหนึ่งพยาบาลเป็นผู้ที่คุ้นเคยกับอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ทางการแพทย์อยู่แล้ว คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทำงานได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วมากทุกแง่มุม พยาบาลรุ่นใหม่ยอมรับในการนำมาใช้กับการรักษาพยาบาลได้เร็วกว่า แต่พยาบาลรุ่นเดิมเมื่อใช้เป็นแล้วก็จะชอบและมองเห็นประโยชน์ สำหรับพยาบาลระดับบริหารก็ต้องใช้เพื่อความคล่องแคล่วในการสั่งงาน หาข้อผิดพลาดได้ง่าย รู้ขีดจำกัด และเข้าใจธรรมชาติของคอมพิวเตอร์ การนำสื่อเทคโนโลยีไปใช้นั้นพยาบาลพยาบาลจะต้องมีความพร้อม กระตือรือร้น สนใจ ในการเรียนรู้ให้ก้าวทันกับเทคโนโลยี มีการถ่ายทอดความรู้และเรียนรู้ร่วมกัน

การนำเครื่องคอมพิวเตอร์ไปใช้สำหรับพยาบาลควรคำนึงถึง (รัตนา ทองสวัสดิ์, 2541)

1. คอมพิวเตอร์จะแฝงอยู่ในรูปของเครื่องมือ เครื่องใช้ทางการแพทย์ ถ้าเคยชิน จะไม่รู้สึกว่คอมพิวเตอร์แทรกอยู่ในการพยาบาล เช่น เครื่องโมนิเตอร์ของหอผู้ป่วยหนัก เป็นต้น

2. ประเภทเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก หรือไมโครคอมพิวเตอร์ในโรงพยาบาลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งชนิดสำเร็จรูป (Package) โดยการอ่านวิธีการใช้ การกรอกข้อมูลป้อนเข้าเครื่องตามที่เครื่องมือต้องการ ซึ่งผู้ใช้จำเป็นต้องเรียนรู้

3. เครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กที่ใช้ติดตั้งในสำนักงาน ห้องบริการงานในฝ่ายการพยาบาล การติดต่อระหว่างผู้ใช้ ที่ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่มีผู้เขียนไว้แล้ว หรือเขียนขึ้นเอง ดังนั้นความสามารถในการเขียนคำสั่งจึงเป็นเรื่องที่มีประโยชน์มากที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง

เมื่อเทคโนโลยีได้เข้ามามีอิทธิพลต่อวิชาชีพทางการแพทย์ การพยาบาล และการสาธารณสุขอย่างมากมาย พยาบาลควรใช้วิจารณญาณในเรื่อง บทบาทการดูแลผู้ป่วย บทบาทของพยาบาลในการเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ป่วย ครอบครัว ชุมชน และตนเอง โดยเฉพาะผู้ป่วยควรได้รับประโยชน์มากที่สุดและต้องได้รับความมั่นใจจากเทคโนโลยีเหล่านี้ด้วย ซึ่งพยาบาลในปัจจุบันต้องทำงานหนักตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เมื่อมีเทคโนโลยีเพิ่มขึ้นหมายถึงการต้องเรียนรู้ให้เข้าใจ ฝึกทักษะให้ใช้ได้ถูกต้อง สอนผู้ป่วยให้เข้าใจและปรับเข้าได้กับเทคโนโลยี และเพิ่มมโนติการใช้พลังสัมผัสมากขึ้นให้ผู้ป่วยคลายกังวลจากความซับซ้อนของเทคโนโลยีและจากราคาในการใช้เทคโนโลยี (พาริดา อิบราฮิม, 2541:159)

อย่างไรก็ตาม การรวมกลุ่มพยาบาลให้เกิดความเป็นปึกแผ่นในวิชาชีพ และการเป็นบุคคลผู้รักการเรียนรู้ จะช่วยให้ดำรงชีวิตที่มีคุณค่าในสังคมสมัยใหม่ อันเป็นการเพิ่มศักยภาพในวิชาชีพการพยาบาล สิ่งที่สำคัญที่ควรคำนึงของการพยาบาลแบบองค์รวมด้วยเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าคือ กฎหมายและจริยธรรม คุณธรรม การปฏิบัติงานพยาบาลควรเป็นไปในรูปแบบการใช้ความระมัดระวังจากการใช้สื่อเทคโนโลยีเหล่านี้ ควรมีการวินิจฉัยทางการแพทย์อย่างมีเหตุผล

ทุกขั้นตอน การดูแลให้การพยาบาลตามความต้องการของผู้ป่วยหรือผู้มาขอรับบริการ การดูแลสิ่งแวดล้อมเพื่อป้องกันมลภาวะ การปฐมพยาบาลในการใช้สื่อเทคโนโลยีดังกล่าว การดูแลผู้ป่วยด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ทั้งของหน่วยงานและผู้รับบริการโดยคำนึงถึงประโยชน์และสิทธิผู้ป่วยหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญ

การพัฒนาองค์การพยาบาลตามแนวคิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ที่มีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ คือพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคลากร การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้ สามารถทำให้องค์การพยาบาลสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้ต้องมีการพัฒนาทั้งในด้านองค์การและด้านบุคลากรพยาบาล ด้านองค์การพยาบาลคือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ให้เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่บุคลากรพยาบาลได้เรียนรู้แล้ว ประการสำคัญอีกด้านคือบุคลากรพยาบาลต้องมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ การแบ่งปันความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการพัฒนาตนเอง ทีมงาน และองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3.6 การวัดผลการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ (Measuring Learning)

การวัดผลการเรียนรู้ (Measuring Learning) ที่สามารถวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ประกอบด้วย (อรุณรัตน์ รอดเชื้อ ,2542)

1. วัดจากการวิเคราะห์ประวัติการทำงานของผู้บริหารการเรียนรู้ CLO (Chief Learning Officer) มีการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานว่าเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และได้มาตรฐานการทำงานหรือไม่

2. วัดจากรางวัล และเกียรติคุณที่องค์การพยาบาลพยาบาลได้รับ สามารถเป็นหลักประกันถึงความคุณภาพจนเป็นที่ยอมรับทั่วไป

3. วัดความเป็นผู้นำขององค์การพยาบาลที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

3.1 มีนโยบายที่เด่นชัดเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ และความสามารถของบุคลากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์

3.2 มีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่ดี เพื่อการสื่อสารแบ่งปันความรู้

3.3 มีการจัดระบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน

3.4 จัดให้มีการมอบรางวัลต่อผู้ที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าต่อองค์การ

3.5 ได้สร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ

3.6 ตัวผู้นำมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และตรวจสอบแนวคิด แนวปฏิบัติได้

4. วัดจากบุคลากรในองค์การว่ามีระดับของการเรียนรู้ที่มีลักษณะร่วมกันอยู่ใน 3 ด้านประกอบด้วย

4.1 การวัดเรื่องของความรู้ความเข้าใจ โดยดูจากบุคลากรขององค์การมีการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ขยายความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิม

4.2 พิจารณาจากพฤติกรรมของบุคลากรได้เปลี่ยนแปลงไป มีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมอย่างไร

4.3 วัดผลงานโดยรวมขององค์การว่ามีการพัฒนาและปรับปรุงไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือไม่ โดยมุ่งวัดที่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น เช่น คุณภาพการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ผู้ใช้บริการมารับบริการมีความพึงพอใจสูงขึ้น มีผู้มาใช้บริการเพิ่มมากยิ่งขึ้น และไม่มีกระแสการต่อต้านจากบุคลากรในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การเพื่อการเพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

4. แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ

4.1 ความหมายของบรรยากาศขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ ได้เริ่มนำมาใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1930 และได้นำมาใช้อย่างแพร่หลายใน ค.ศ. 1960 โดยในระยะเริ่มแรกของการนำแนวคิดบรรยากาศขององค์การมาใช้นั้น จะมีการใช้คำที่แตกต่างกันไป โดยใช้คำตามหน่วยงาน และคุณลักษณะที่นักวิชาการได้ทำการศึกษาบรรยากาศขององค์การ เช่น บรรยากาศของสังคม (Lewin, Lippitt & White's 1939) บรรยากาศของผู้นำ (Flieshman 1953) บรรยากาศในธนาคาร (Argyris 1958) และบรรยากาศในโรงเรียน (Halpin & Croft 1963) จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1968 Litwin & Stringer ได้นำคำว่าบรรยากาศขององค์การมาใช้ โดยให้ความหมายบรรยากาศขององค์การไว้ว่า เป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านโครงสร้างขององค์การ รางวัล ความอบอุ่น และการสนับสนุน

ปัจจุบัน คำว่า บรรยากาศขององค์การ ซึ่งตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Organizational Climate ได้นิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย

นักวิชาการทางการบริหารอีกหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของ "บรรยากาศขององค์การ" ไว้ต่าง ๆ กัน ได้แก่

Forehand & Gilmer, 1964 (Cited in Dubrin, 1973 : 405) ให้ความหมายว่า "บรรยากาศขององค์การ" เป็นกลุ่มของลักษณะที่อธิบายถึงองค์การ และบอกถึงความแตกต่างขององค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง ซึ่งลักษณะนั้นจะต้องคงอยู่ในช่วงเวลาหนึ่งและสิ่งนั้นจะต้องมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การนั้น หรือถ้าจะกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ การรับรู้ของ

ผู้ปฏิบัติงานองค์การในด้านการบริหารงานของผู้บริหาร หรือ “ความยุติธรรม”ที่ผู้บริหารให้แก่การทำงานของผู้ร่วมงาน เป็นต้น

Steer (ใน ภรณ์ กิริติบุตร มหานนท์, 2529 : 27) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การ หมายถึงทัศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) ปทัสถาน (Norms) และความรู้สึก (Feeling) ของบุคลากรเกี่ยวกับองค์การ

Halpin and Croft (1966 อ้างถึงใน เจียมจิตต์ จุฑาบุตร, 2539) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจ ตลอดจนการปฏิบัติงานในองค์การ

Tagiuri และ Litwin (1968 : 27) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งบุคลากรในองค์การนั้นเรียนรู้มีประสบการณ์และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายได้ในรูปของกลุ่มลักษณะต่างๆ ขององค์การ

Brown และ Moberg (1980 : 667) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ คือ กลุ่มของลักษณะต่างๆ ภายในองค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การนั้น โดย

1. บรรยายลักษณะสภาพขององค์การ
2. เป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
3. จะต้องยืนยงอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง
4. จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

นอกจากนี้ Brown และ Moberg ยังชี้ลักษณะสำคัญบางประการของบรรยากาศขององค์การ ได้แก่ 1) ขอบข่ายความเป็นอิสระของบุคลากร 2) ระดับความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่จะออกกฎระเบียบวิธีในการสื่อสารวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และหลักการขององค์การที่เป็นนโยบายให้บุคลากรในหน่วยงานรับรู้ 3) ระบบการให้รางวัลและแรงจูงใจของหน่วยงาน 4) ลักษณะการบังคับบัญชา ความอบอุ่น ความช่วยเหลือที่ผู้บังคับบัญชาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 5) ขอบข่ายของความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น

Chung and Megginson (1981 : 244 อ้างถึงในกาญจนา เกียรติธนาพันธุ์, 2541) ได้ให้ความหมายที่ขยายความมากขึ้นว่า บรรยากาศขององค์การคือ การรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ความเป็นเอกัตบุคคลของแต่ละคนในองค์การ การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้วางใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัลตอบแทน การขจัดภัยอันตราย ความขัดแย้ง และความสามัคคีของคนในองค์การ

สมยศ นาวิการ และ ผุสดี รุมาคม (2520:596) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ คือกลุ่มของคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้

รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศ จะเป็นแนวแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

อรุณ รักรธรรม (2523 : 23) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การหมายถึง ชุดของค่านิยม ทัศนคติ และชนบประเพณี ซึ่งมีผลกระทบต่อวิถีทางที่คนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุสำเร็จ

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529 : 277) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรภายในองค์การ

จากความหมายต่างๆ ดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้สมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการทำงาน ทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคคล และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การและมีลักษณะเฉพาะตัวหรือเป็นเอกลักษณ์แต่ละองค์การ

4.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์การ เนื่องจากบุคลากรในองค์การไม่ได้ทำงานอยู่ในความว่างเปล่า แต่จะปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ ควบคุมของผู้บังคับบัญชา โครงสร้างองค์การ กฎระเบียบขององค์การ ตลอดจนสิ่งต่างๆ ในองค์การที่มองไม่เห็นหรือจับต้องไม่ได้ แต่รู้สึกและรับรู้ได้ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ บรรยากาศขององค์การ บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นด้วยเหตุผลสามประการคือ ประการแรก บรรยากาศองค์การที่ดีจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประการที่สอง ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของหน่วยงานหรือแผนกงานในองค์การ และประการที่สาม ความเหมาะสมของระหว่างบุคลากรและปริมาณภาระงานในองค์การ จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน (สมยศ นาวิการ , 2536 :330) บรรยากาศขององค์การที่ดีจะส่งผลให้บุคคลมีการทำงานที่ดีขึ้น สิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีเหมาะสมแก่การทำงาน ได้แก่ การมีการบังคับบัญชาที่ดี การที่สมาชิกให้องค์การมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน รวมทั้งการที่องค์การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคม ทางจิตใจที่ดี เพียงพอที่จะเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีได้ (นิภา แก้วศรีงาม,2527 : 204)

Downey, Hellriegel และ Slocum (อ้างถึงใน สมยศ, 2536: 298) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นในองค์การด้วยเหตุผล 3 ประการคือ

1. บรรยากาศองค์การที่ดีทำให้เพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ดังการศึกษาของ Newell (1978 : 19) พบว่า บรรยากาศโดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศแบบปิด มี

ผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อย ตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิด ซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก

2. บรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ จะทำให้เพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ดังที่ Dubrin (1973 : 334-340) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ คือ แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะ และวิธีการของผู้บริหารใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมาก เพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมา ที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ

3. บรรยากาศองค์การที่มีการกระจายอำนาจ จะทำให้เพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ ดังการศึกษาของ Litwin และ Stringer (อ้างถึงใน Steers และ Porter, 1979 : 371) พบว่า องค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจ กล่าวคือ อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรมีความรู้สึกไม่พอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม ส่วนในองค์การที่มีบรรยากาศการร่วมประสานสัมพันธ์และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การ สภาพบรรยากาศขององค์การที่มุ่งการประสานสัมพันธ์ดังกล่าวจะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ และในองค์การที่มีบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน บุคลากรมีความริเริ่มสร้างสรรค์และมีผลผลิตสูง ซึ่งบรรยากาศองค์การแบบดังกล่าวจะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Frederickson (อ้างถึงใน Steers และ Porter, 1979 : 371) ที่ได้กล่าวไว้ว่าบรรยากาศองค์การที่มุ่งคน ซึ่งประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารชนิดเปิด การให้ความสนับสนุนร่วมกัน และการกระจายอำนาจ การตัดสินใจจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร ลดการลาออกจากงาน ลดต้นทุนการผลิต และลดเวลาในการฝึกอบรม ตามลำดับ

Steers และ Porter (1979 : 364) กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่าเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การ วิเคราะห์การทำงานของบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งจะไม่ถูกต้องสมบูรณ์หากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมองค์การ (Internal Environment) ซึ่งเขาเรียกว่า บรรยากาศองค์การที่มีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคน

Brown และ Moberg (1980 : 420) สรุปว่าบรรยากาศองค์การนอกจากจะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่างๆขององค์การแล้วยังเป็นตัวกำหนดทัศนคติ

ที่ดีและความพอใจที่จะอยู่กับองค์การของสมาชิกด้วย ดังนั้นหากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศขององค์การ

Jonier และ Corkrean (อ้างถึงใน ศุภวัณย์ สุวรรณสิทธิ์, 2527: 20) กล่าวว่าบรรยากาศที่พึงประสงค์จะต้องมีความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการของคนและองค์การ แต่ถ้าไม่สอดคล้องกันจะมีผลกระทบทั้งสองฝ่ายโดยจะกระทบกับบุคคลมากกว่า

บรรยากาศขององค์การที่ดีจะส่งผลให้บุคคลมีการทำงานที่ดียิ่งขึ้น สิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีเหมาะแก่การทำงาน ได้แก่ การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี การที่สมาชิกในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี รวมทั้งการที่องค์การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคม และทางจิตใจดี เพียงพอที่จะเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีได้

4.3 แนวคิดทฤษฎีบรรยากาศขององค์การ

การศึกษาเรื่องบรรยากาศขององค์การครั้งแรกนั้น เริ่มต้นโดย Kurt Letwin (อ้างถึงใน Gibson และคณะ, 1973 : 314) ในปี ค.ศ.1930 เมื่อเขาพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน

B	=	f (P, E)	คือ
B	=	Behavior	คือ พฤติกรรม
f	=	function	คือ ความสัมพันธ์
P	=	Personality	คือ บุคลิกภาพ
E	=	Environment	คือ สิ่งแวดล้อม

Letwin ได้กล่าวว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ จะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การนั้น

Brunswik (อ้างถึงใน Gibson และคณะ, 1973 : 315)ได้พยายามที่จะอธิบายความคิดพื้นฐานในเรื่องบรรยากาศขององค์การให้ชัดเจนมากขึ้นด้วยการให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับสภาพของบรรยากาศว่ามีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนอย่างไรบ้าง

ในปี ค.ศ.1955 Cornell (อ้างถึงใน อังรงค์ศักดิ์, 2526 : 17) ได้อธิบายถึงลักษณะของบรรยากาศขององค์การ (โดยศึกษาในโรงเรียน) ว่าเป็นผลรวมของการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับงานหรือบทบาทหน้าที่ของตนที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ Cornell ยังได้กำหนดตัวแปรของบรรยากาศขององค์การไว้ 5 ประการ คือ ขวัญของครู ความรับผิดชอบของครูในการตัดสินใจ การมอบอำนาจในการตัดสินใจ การประเมินผลการใช้อำนาจในการตัดสินใจของครู และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร

ในปี ค.ศ. 1958 Argyris (อ้างถึงใน อังรงค์ศักดิ์, 2526 : 17) ได้ค้นหาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์การ เพื่อจะนำมาใช้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนในองค์การและ

Argyris ได้เสนอองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การไว้ 3 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านจะประกอบด้วยตัวแปรดังนี้

1. ด้านองค์การรูปนัย ประกอบด้วยตัวแปรด้านนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการพรรณนางาน
2. ด้านบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรด้านความต้องการ ค่านิยม การได้รับการปฐมนิเทศ
3. ด้านองค์การรูปนัย ประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวกับมิตรสัมพันธ์ในกลุ่ม

ในปี ค.ศ. 1963 Halpin และ Croft ได้พัฒนาเครื่องมือสำหรับวัดบรรยากาศองค์การมีชื่อว่าOCDQ(Organizational Climate Description Questionnaire) ประกอบด้วย 8 แบบทดสอบย่อยและคะแนนจากแบบทดสอบย่อยทั้ง 8 นี้ จะเป็นเครื่องกำหนดบรรยากาศองค์การของโรงเรียน (Halpin,1966:)

Gibson และคณะ (1973 อ้างถึงใน สุนทรี ตริอำนาจ, 2541) ได้ประมวลทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การดังปรากฏในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

ทฤษฎีหรือแนวความคิด	การให้ความสำคัญ	แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ
การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)	การบริหารงานมีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว	การจัดแบ่งหน่วยงานและการกำหนดสายการบังคับ สู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
ทฤษฎีของ Woodward, Lowrence และ Lorsch	ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี โครงสร้าง และการปฏิบัติงาน	เทคโนโลยีกำหนดบรรยากาศองค์การ
ทฤษฎีไซเบอร์เนติก (Cybernetics)	มนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อม	ข้อมูลมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน
ตัวแปรการจัดช่วงการบังคับบัญชาของ Lockheed	ขอบเขตหรือช่วงของการบังคับบัญชา	ใช้มาตราประเมินค่าองค์ประกอบสำคัญ เช่น ระดับของการฝึกอบรม สภาพแรงงาน
การกระจายอำนาจ (Decentralization)	การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับหน่วยปฏิบัติ	การมอบงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นของบุคคล
ระบบ 4 ของ likert (System 4)	กระบวนการกลุ่ม ซึ่งจะสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมการติดต่อสื่อสาร การจูงใจ	บรรยากาศองค์การแบบปรึกษาหารือนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ทฤษฎีหรือแนวความคิด	การให้ความสำคัญ	แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับ บรรยากาศองค์การ
การเพิ่มภาระหน้าที่และความ รับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)	ปรับปรุงประสิทธิภาพในการ ทำงานและความพึงพอใจของ บุคคล	ส่งเสริมบรรยากาศที่ สนองตอบบุคคลในด้านความ รับผิดชอบการยอมรับและ โอกาสในความก้าวหน้า

จากตารางที่ 1 การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์โดย Taylor ผู้ซึ่งเป็นบิดาของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ได้กำหนดหลักการในการบริหารงานโดยยึดหลักวิทยาศาสตร์ การบริหารงานในยุคนี้ไม่ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การอย่างเด่นชัด แนวคิดตามทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้านและการแบ่งหน้าที่การงาน โดยกำหนดโครงสร้างของการบริหารงานเป็นรูปนัย การบริหารงานตามแนวคิดของ Taylor ก่อให้เกิดบรรยากาศภายในองค์การที่มีลักษณะเฉพาะตามแบบการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์

ทฤษฎีของ Woodward, Lawrence และ Lorsch การบริหารงานตามทฤษฎีนี้ยึดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การทางเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การและการปฏิบัติงาน ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ การปฏิบัติงานโดยมีความคาดหวังในงาน (Job Expectation)

ทฤษฎี Cybernetics การบริหารงานตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์สามารถควบคุมปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบตัวได้ ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงอยู่ที่การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

ตัวแบบการจัดช่วงการบังคับบัญชาของ Lockheed การบริหารงานตามแนวคิดนี้มุ่งที่ขอบเขตและช่วงของการบังคับบัญชา แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจะอยู่ที่การประเมินหาองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศ เช่น ระดับของการฝึกอบรมผู้บริหาร และสภาพการวางแผนภายในองค์การ

การกระจายอำนาจ (Decentralization) แนวคิดนี้ให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับหน่วยงานระดับรองลงไป ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงขึ้นกับการกระจายอำนาจ การตัดสินใจที่กระจายให้หน่วยงานระดับรองลงไป ซึ่งการกระจายอำนาจนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริงและความไว้วางใจ

ระบบ 4 ของ Likert (System 4) ทฤษฎีที่ยึดระบบของกระบวนการกลุ่ม ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันโดยเน้นเรื่องการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การจูงใจ และระดับการปฏิสัมพันธ์กัน ระดับการมีปฏิสัมพันธ์กันจะอยู่ในระดับใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงอยู่ที่กระบวนการกลุ่ม และระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน

การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) การบริหารงานตามแนวคิดนี้เป็นการบริหารงานเพื่อค้นหาและปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน ตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานด้านการปรับปรุงลักษณะ ดังนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงขึ้นอยู่กับทำให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะปฏิบัติงาน มีความสำนึกในหน้าที่ การงานและโอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากหลักการ ทฤษฎี และแนวคิดในการบริหารดังกล่าว สรุปได้ว่าเมื่อองค์การบริหารงานตามทฤษฎีหรือแนวความคิดโดยอ้อมก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือบรรยากาศในการปฏิบัติงานตามแนวคิดหรือทฤษฎีนั้นๆ และเมื่อแนวความคิดของผู้บริหารหรือการนำทฤษฎีประยุกต์ใช้เปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

4.4 ปัจจัยกำหนดบรรยากาศองค์การ

Forehand (อ้างถึงใน Gibson และ คนะ , 1973 : 317-319) ได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การไว้ 5 ปัจจัย คือ

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ โครงสร้างขององค์การจะมีความสำคัญเหมือนกันและเกี่ยวพันกันกับขนาดด้วย องค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรระดับล่างจะห่างไกลกันมากขึ้น ระยะทางก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยา ในลักษณะที่ว่า บุคลากรที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจอาจมีความเข้าใจตัวเองว่ามีความสำคัญน้อย และระยะทางก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมากเพราะว่าการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นทางสังคมจะกระทำได้ยาก

2. แบบของความเป็นผู้นำ แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบที่ใช้กันตามองค์การธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่มีประโยชน์ต่อผลงาน และการตอบสนองของความพอใจของบุคลากร การพิจารณามิติทางเหิน มุ่งผลงาน กรุณาปราณีของ Halpin และ Cropft ก็เป็นปัจจัยทางด้านแบบของความเป็นผู้นำที่เข้าใจโดยบุคลากรในองค์การและจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา โดยเฉพาะ

3. ความซับซ้อนของระบบภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้น องค์การจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจจะให้ความหมายว่าเป็นจำนวน

และลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างกัน ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ แบบของการเกี่ยวข้องระหว่างกัน จะแตกต่างกันไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมาย และวิธนาการ เป็นต้น

4. เป้าหมายขององค์การย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์การ ความแตกต่างในเป้าหมาย จะมาจากการแยกประเภทขององค์การอย่างหนึ่ง เช่น องค์การธุรกิจ องค์การที่ให้บริการกับสาธารณชน เป็นต้น แม้กระทั่งในระหว่างองค์การธุรกิจด้วยกัน เป้าหมาย ก้าวไร ซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจความแตกต่างก็จะมีในรูปการให้น้ำหนัก เพื่อเปรียบเทียบเป้าหมายอื่น ๆ เช่น การป้องกันอากาศเสีย ความสัมพันธ์ที่มีกับสภาพแรงงาน และการให้การสนับสนุนกับสถาบันการศึกษา

5. สายใยการติดต่อสื่อสารเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศ เพราะว่าสายใย การติดต่อสื่อสารภายในองค์การนั้น จะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับ อำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้องกันระหว่างกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จาก เบื้องล่างไปสู่เบื้องบน หรือตามแนวอนนภายในองค์การนั้น จะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการ บริหารโดยส่วนรวมภายในองค์การได้

Dubrin (1973: 334-340) ได้จำแนกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การไว้ 6 ปัจจัย คือ

1. ภาวะทางเศรษฐกิจ เมื่อภาวะทางเศรษฐกิจดี โครงการที่มีความเสี่ยงภัยมากขึ้น อาจจะสามารถรับได้ และความรู้สึกที่มั่นคง โดยทั่วไปจะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ เมื่อภาวะ เศรษฐกิจลดลง งบประมาณจะถูกประหยัด และความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่น ดังกล่าวนี้

2. แบบของความเป็นผู้นำ ทศนคติ และวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มี ผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่ง แบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ขององค์การมีความสำคัญมาก เพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง จะถูกปฏิบัติ ตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ

3. นโยบาย นโยบายขององค์การ มีผลต่อการสร้างความรู้สึกประทับใจ และการรับรู้ เกี่ยวกับองค์การ เช่น องค์การที่มีนโยบายเลื่อนตำแหน่งบุคคลภายในจะมีบรรยากาศของการ แข่งขันมากกว่าองค์การที่มักใช้บุคคลภายนอกในตำแหน่งระดับสูง

4. ค่านิยม ค่านิยมของผู้บริหารองค์การ มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การเป็นอย่างมาก องค์การที่มีค่านิยมสูงทางด้านสวัสดิการ จะทำให้เกิดบรรยากาศอบอุ่น และความเป็นมิตร มากกว่าองค์การที่มีค่านิยมทางด้านมุ่งผลงานเพราะทำให้เกิดความพอใจแก่บุคลากรในองค์การ

5. โครงสร้างขององค์การ องค์การที่มีการจัดแผนงาน ตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของ ผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่ง หน้าที่อย่างชัดเจนอาจจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่

คล่องตัว และให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้คู่มือ ในทางตรงข้าม องค์การที่ยึดถือโครงสร้างน้อยลง จะมีบรรยากาศของคล่องตัว การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และความไม่เป็นทางการมากกว่า

6. คุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศองค์การได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของบุคคล ภายในองค์การ คุณลักษณะ เช่น อายุโดยเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งกาย จำนวนของผู้บริหารหญิง และแม้กระทั่งการไว้ผมยาว หรือผมสั้นของผู้บริหารชาย มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การโดยส่วนรวม และมีผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิก

Steers และ porter (1979) ได้จำแนกองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การด้วย ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์การ ย่อมจะกล่าวได้ว่าโครงสร้างขององค์การยิ่งควบคุมที่ส่วนกลางมากเท่าไร จะเป็นแง่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับก็ตามย่อมจะเป็นการปิดขาดความยืดหยุ่นของบรรยากาศองค์การในทางตรงกันข้าม ความมีอิสระส่วนบุคคล หรืออนุญาตให้มีความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลยิ่งมีมากขึ้นเท่าใด บรรยากาศองค์การย่อมเป็นไปอีกรูปหนึ่ง ทั้งสองลักษณะที่กล่าวมาแล้วย่อมมีผลต่อการตัดสินใจ และพฤติกรรมของบุคคล

ส่วนโครงสร้างอย่างอื่น ซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ ก็คือขนาดขององค์การ และตำแหน่งของบุคคลในระบบการควบคุมจากการศึกษาของ George และ Bishop (อ้างถึงใน Steer และ Porter, 1979) พบว่าองค์การขนาดเล็กกว่า คนที่อยู่ในองค์การประเภทนี้ จะมีการติดต่อกันและกันมากกว่า ซึ่งในองค์การขนาดใหญ่ หรือที่มีลักษณะระบบราชการจะมีลักษณะตรงข้ามกับสิ่งต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวแล้ว

2. วิทยาการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การย่อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศองค์การ ซึ่งเรื่องนี้ Burn และ Stalker (อ้างถึงใน Steers และ Porter, 1979 369-370) ได้ทำการศึกษาพบว่าวิทยาการธรรมดา มีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศของการควบคุมโดยกฎหมายซึ่งยืดหยุ่นน้อยและบรรยากาศไว้เนื้อเชื่อใจกันจะอยู่ในระดับต่ำ อีกนัยหนึ่งในส่วนที่วิทยาการที่กำลังเปลี่ยนแปลง จะเปิดโอกาสในด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการไว้เนื้อเชื่อใจกัน มีบรรยากาศของการสร้างสรรค์ รวมตลอดถึงการมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลต่อความสำเร็จของงาน

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ มีผลกระทบต่อบรรยากาศเช่นกัน ตัวอย่างเช่นสภาพเศรษฐกิจอาจจะเป็นแรงดึงให้องค์การต้องไล่ออกจากงาน เปลี่ยนงาน ส่วนบุคคลที่เหลือก็อาจมีกำลังขวัญไม่ดี อาจมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การได้ เป็นต้น

4. ด้านนโยบาย และการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร ย่อมมีอิทธิพลมากต่อบรรยากาศองค์การตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่ตระเตรียมข่าวสารย้อนกลับ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และ

ลักษณะของงานย่อมเป็นเครื่องสร้างบรรยากาศในการทำงานอันจะนำมาสู่ความสำเร็จในงาน ซึ่งการทำเช่นนี้ย่อมมีส่วนทำให้บรรดาสมาชิกในองค์การมีความรู้สึกประทับใจต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มยิ่งขึ้น

Litwin และ Stringer (1968: 45-46) ได้จำแนกปัจจัยของบรรยากาศองค์การออกเป็น 8 ปัจจัย คือ

1. โครงสร้างองค์การ โครงสร้างองค์การที่กำหนดมาสำหรับใช้ในองค์การย่อมมีผลต่อบุคลากรในองค์การ ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะเป็นองค์การรูปนัย หรือองค์การรูปนัยก็ตาม

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ ปัจจัยนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจ หรือการรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของแรงงาน ปริมาณงานที่ต้องทำ และลู่วางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องกับตรงต่อการพัฒนาแรงจูงใจในทางด้านความสำเร็จของบุคลากรในองค์การและแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบสูงด้วย ส่วนในการตอบสนองของความพอใจจากงานที่ทำ และระดับของผลการปฏิบัติงานนั้นจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับโอกาสที่จะได้แสดงออกโดยตนเอง การควบคุมตนเอง การเข้ามามีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความมีอิสระในการปฏิบัติงานของแต่ละคน นอกจากนี้การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบมีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและทำให้ผลงานดียิ่งขึ้น

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุนปัจจัยนี้ จะวัดความสนับสนุนแทนที่จะเป็นการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์การจะช่วยลดความกังวลและความตึงเครียดในการปฏิบัติงานลงได้ องค์การที่ให้ความสำคัญในการช่วยเหลือสมาชิกใหม่ขององค์การ ย่อมจะกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านความผูกพันต่อองค์การของสมาชิกใหม่ได้ เพราะความต้องการของพวกเขา คือ บรรยากาศขององค์การที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุน

4. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย ปัจจัยนี้จะวัดความรู้ทางด้านการให้ความสำคัญการให้รางวัลและการลงโทษภายในสถานการณ์ของการทำงาน Litwin และ Stringer ได้อธิบายมิติของบรรยากาศองค์การทางด้านนี้ว่าภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับการจัดการรางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษนั้น ย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจในด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การได้ และลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงานของเขาได้ การให้รางวัลเท่ากับแสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ในขณะที่การลงโทษจะเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น

5. ความขัดแย้ง ปัจจุบันนี้จะวัดการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานในองค์กร ซึ่งในหน่วยงานต่างๆจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง ปัจจุบันนี้จะวัดการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร ทฤษฎีที่ว่าแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะเป็นทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นมาจากความคิดเห็นที่เกี่ยวกับความสำเร็จ ซึ่งสัมพันธ์กับมาตรฐาน และอาจจะคาดหมายได้ว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา โดยผู้ปฏิบัติงานนั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพวกเขาด้วย

7. ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย ปัจจุบันนี้จะเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารทางด้านการยอมรับความเสี่ยงภัย ซึ่งชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีความต้องการทางด้านความสำเร็จสูงนั้นชอบที่จะยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศขององค์กรที่ยอมให้มีการยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางนั้นจะกระตุ้นความต้องการทางด้านความสำเร็จของบุคลากรได้ ในขณะที่บรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับแนวทางการป้องกันตัวเองในการตัดสินใจแล้วยอมจะก่อให้เกิดความไม่สมหวังและความอ่อนแอของความต้องการทางด้านความสำเร็จ

8. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ปัจจุบันนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าความจงรักภักดีต่อกลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.5 แบบของบรรยากาศองค์การ

โดยทั่วไปแล้วบรรยากาศองค์การอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ บรรยากาศแบบเปิด (Open-Climate) และบรรยากาศแบบปิด(Close-Climate) โดยบรรยากาศแบบเปิดจะมีลักษณะเปิดเผยจริงใจ มีความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในองค์การ มีความเป็นอิสระที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันอย่างกว้างขวาง ตลอดจนมีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ ส่วนบรรยากาศแบบปิดจะมีลักษณะตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิดทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของบรรยากาศองค์การ อาจแบ่งได้เป็นหลายลักษณะ ได้แก่ (สุวจิ,2536 : 35)

จากการศึกษาองค์ประกอบขององค์การทั้ง 8 มิติของ Halphin และ Croft (Halphin, 1966 : 174-181) ได้นำเอามิติดังกล่าวมาจัดเป็นแบบของบรรยากาศองค์การได้ 6 แบบดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญและกำลังใจดี มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มุ่งงานทำ เหมาะกับความสามารถ มีความพึงพอใจในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังได้มีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารที่มีบุคลิกดี เป็นที่เคารพรักใคร่และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติกรช่วยเหลือในการปฏิบัติงานสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือต้องควบคุมบ่อยๆเพราะผู้ร่วมงานมีระเบียบวินัยดี ระเบียบข้อบังคับยังมีความสำคัญแต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงานแต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของผู้นำให้ผู้ปฏิบัติงานจนส่งผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด บรรยากาศแบบนี้เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงานและเป็นบรรยากาศที่ดีที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นลักษณะเด่นที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ และผู้ปฏิบัติงานจะพอใจในการสร้างความสัมพันธ์มากกว่าความพอใจที่ได้จากผลสำเร็จของการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานดี มีขวัญในการทำงานดี แต่ไม่เท่าบรรยากาศแบบเปิด พฤติกรรมผู้บริหารพร้อมที่จะอำนวยความสะดวก คอยช่วยเหลือเป็นครั้งคราว แสดงความกรุณาปรานี เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมสวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน บรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างเข้มงวดกว่าบรรยากาศแบบเปิด

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) ผู้บริหารจะเน้นผลงาน คอยควบคุมตรวจตราจนผู้ปฏิบัติงานไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตร แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภูมิใจและพลอยมีขวัญกำลังใจดีกว่าระดับปกติเล็กน้อย มีผู้บริหารให้ความสะดวกในการปฏิบัติงาน แต่จะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการทำงานให้ทำตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานน้อย เพราะมุ่งคำนึงถึงผลงานไม่สนใจความคิดเห็นหลักการและเหตุผลของผู้อื่น

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กันดี ผู้บริหารสนใจงานน้อย จึงละเลยคำสั่ง กฎระเบียบหรือการนิเทศงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานไม่ค่อยทำงาน แต่มีความสัมพันธ์ด้านส่วนตัว ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้จากความสัมพันธ์กันฉันมิตรด้านเดียว ขาดความพึงพอใจในงาน หรือความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารงานหละหลวม ละเลยการบริหารงานบุคคล แต่พยายามแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณาไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงานและการสั่งงานทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก ผู้ปฏิบัติงานจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่เข้มแข็งตลอดเวลา

5. บรรยากาศครอบอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารงานโดยใช้อำนาจออกคำสั่ง ควบคุมตรวจตรา และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตรกับผู้ปฏิบัติงาน แต่มักประสบความล้มเหลว เพราะผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานแบ่งเป็นกลุ่ม และไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถทำหน้าที่บริหารบริหารงานบุคคลให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารบกรวณเวลาของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าที่จะอำนวยความสะดวกให้ ผลงานมีน้อย ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเสีย เพราะขาดความสัมพันธ์ฉันมิตรและความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีทุกอย่างทั้งที่บางเรื่องรู้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหาร

6. บรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยขาดความรู้ บุคลิกภาพของผู้นำ และสมรรถภาพในการบริหารงานบุคคล ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญและกำลังใจเพราะขาดทั้งความสัมพันธ์ฉันมิตรและความภูมิใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันน้อย แต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ระเบียบบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล เพราะสนองความพอใจของตนเท่านั้น ผู้บริหารไม่สามารถเป็นแบบอย่าง ขาดความเมตตากรุณา ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่ดี ต้องรีบแก้ไข

บรรยากาศทั้ง 6 แบบดังกล่าว Haphin และ Croft เห็นว่าบรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดเรียงลำดับไปจนถึงบรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ที่สุดที่ควรแก้ไข

Litwin และ Stinger (1968:189-190) ได้เสนอรูปแบบของบรรยากาศองค์การไว้ 4 แบบคือ

1. บรรยากาศการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1.1 อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร

1.2 ผู้ปฏิบัติงานต้องทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้ทำให้ผลผลิตลดลง ขวัญและความพึงพอใจในงานต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติไม่ดีต่อกลุ่มคนในองค์กร

2. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Affiliative Climate) ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน บรรยากาศแบบนี้จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานสูงมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน แต่ความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทำงานอยู่ในระดับต่ำ

3. บรรยากาศแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Achievement Oriented Climate) เน้นเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ บรรยากาศแบบนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิต ความพึงพอใจในงาน และระดับความต้องการทำให้งานสำเร็จจะมีสูง ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

4. บรรยากาศที่คำนึงผู้ปฏิบัติงาน (Employee – Centered Climate) ลักษณะสำคัญคือ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ และมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย บรรยากาศแบบนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในองค์กร

Brown และ Moberg (1980: 420-421) ได้จัดบรรยากาศขององค์กร ไว้ 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Power- Oriented Climate) มีโครงสร้างทางอำนาจอย่างเด่นชัดและใช้อำนาจในการตัดสินใจในองค์กร เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ ลักษณะคนในองค์กรจะต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและการแข่งขันกับผู้ร่วมงาน ในส่วนความสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชาจะเอาใจผู้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้าในงาน

2. บรรยากาศเน้นการทำงานตามบทบาท (Role – Oriented Power) จะเน้นกฎระเบียบขององค์กร และความสมเหตุสมผล การแข่งขันและความขัดแย้งจะอยู่ในกฎระเบียบและวิธีดำเนินการขององค์กรลักษณะนี้จะเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ

3. บรรยากาศเน้นการทำงาน (Task- Oriented Climate) จะเน้นเป้าหมายในการทำงานเป็นสำคัญ การใช้อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กฎระเบียบอาจจะไม่สำคัญ และไม่จำเป็นต้องมีถ้าไม่ช่วยให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4. บรรยากาศเน้นความสำคัญของคน (People - Oriented Climate) องค์กรแบบนี้ เป็นองค์กรที่สนองตอบต่อความต้องการของบุคคล คำนึงถึงความพึงพอใจ และองค์การคาดหวังว่าสมาชิกจะไม่ทำสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมของสมาชิกเอง

Steers และ Porter (1979: 372-373) เสนอว่า บรรยากาศที่ดีที่สุด คือ บรรยากาศที่สอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ หรือเป็นบรรยากาศที่เน้นเป้าหมาย แต่ขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกัน และมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

การศึกษาแบบบรรยากาศขององค์การที่น่าสนใจของนักวิชาการอีกท่านหนึ่งคือ Likert (1961: 222-223) ซึ่งผลการศึกษาของเขาได้ชี้ให้เห็นถึงมิติด้านบรรยากาศขององค์การ หรือระบบองค์การ (System of organization) ที่แตกต่างกัน 4 แบบคือ

1. แบบเผด็จการ (Explorative Authoritative) ฝ่ายบริหารไม่มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจใด ๆ ผู้นำตัดสินใจคนเดียวและลงนามตามสายการบังคับบัญชาและให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ตัดสินใจไป มาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานในระบบนี้ได้ถูกกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้บริหาร ผู้บริหารจะใช้การข่มขู่เมื่อจำเป็นและวิธีการลงโทษ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่มอบไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชามาก และถ้าหน่วยงานใดที่มีสมาชิกสามารถติดต่อกันได้อย่างไม่เป็นทางการ ผลก็คือเขาเหล่านั้นมักจะไม่ปฏิบัติไปในทางที่ตรงกันข้ามกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นต้น

2. แบบเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) ฝ่ายบริหารยอมรับและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง ผู้บริหารยังเป็นผู้สั่งการอยู่ แต่ผู้บริหารใช้วิธีสั่งการที่นุ่มนวลและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิจารณ์ได้บ้าง ผู้บริหารจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานบางอย่าง อย่างไรก็ตามแม้ว่าการตัดสินใจจะเกิดขึ้นโดยผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะต้องเป็นไปตามกรอบที่ผู้บังคับบัญชาระบุไว้เท่านั้น ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกนำมาใช้เพื่อการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปแล้วระบบแบบนี้ผู้บังคับบัญชายอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์กันบ้าง แต่ก็เป็นไปได้ด้วยความระมัดระวังและผู้ใต้บังคับบัญชายังเกรงกลัวผู้บังคับบัญชาอยู่ หากมีองค์การที่ไม่เป็นทางการขึ้น องค์การเหล่านั้นก็จะไม่ต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการมากนัก

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นระบบที่ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจสั่งการหลังจากได้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ในระบบนี้แม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญจะกระทำโดยผู้บริหารระดับสูง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถตัดสินใจด้วยตัวเองว่าจะเลือกทางปฏิบัติงานต่อไปอย่างไร การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจนมากขึ้น มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างบังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผลตอบแทนจะถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา หากมีองค์การที่ไม่เป็นทางการ

เกิดขึ้นองค์การเหล่านี้อาจสนับสนุนเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการหรือหากต่อต้านก็อาจต่อต้านเพียงเล็กน้อย

4. การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Group) เป็นระบบการบริหารที่ Likert ให้การสนับสนุนมากที่สุด การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจในระบบนี้จะกระทำโดยกลุ่มผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามาก การติดต่อสื่อสารมีทั้งแนวดิ่งคือจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และตามแนวนอนคือการติดต่อระหว่างเพื่อระดับเดียวกันด้วย ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่ใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญ ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาด้วยบรรยากาศที่เป็นมิตร องค์การที่เป็นทางการกับองค์การที่ไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้ดี องค์การในการบริหารตามแนวคิดของ Likert เป็นองค์การที่ยึดคนหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์การเป็นหลัก (Employee Centered Organization)

จากรูปแบบบรรยากาศขององค์การข้างต้น และผลการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การของนักวิชาการต่าง ๆ พบว่า บรรยากาศขององค์การที่ดีที่สุด คือบรรยากาศที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างการเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ในขณะเดียวกันก็กระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด ให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือกันอยู่ ในขณะเดียวกันก็จะกระจายอำนาจในการตัดสินใจติดต่อสื่อสารแบบเปิด ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือในการทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529)

บรรยากาศขององค์การอาจเรียกได้ว่า มีองค์ประกอบหรือมิติ (Dimensions) ที่นักวิชาการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปรขึ้น เพื่อใช้วัดบรรยากาศขององค์การอยู่หลากหลายดังนี้

Likert (1976: 73) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การไว้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในองค์การ ผู้นำแสดงความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และเพื่อปฏิบัติงานที่ได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจเรื่องงานทุกระดับมีข่าวสารเพียงพอในการตัดสินใจ หากการตัดสินใจมีผลกระทบต่อใครแล้ว ผู้นำจะขอความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานคนนั้น

3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง องค์การเอาใจใส่จัดสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

4. อำนาจและอิทธิพลในองค์การ หมายถึง อำนาจและอิทธิพลทั้งของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเอง

5. เทคนิคและวิทยาการที่ใช้ในองค์กร หมายถึง เทคนิคที่ใช้ในองค์กรมีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วไปตามสภาพแวดล้อม เครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในองค์กรได้รับการจัดการอย่างดี

6. แรงจูงใจ บรรยากาศที่ถือว่าดี จะต้องมีลักษณะยอมรับความแตกต่างและความขัดแย้งในองค์กร องค์กรพร้อมที่จะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานขยันขันแข็งทำงานหนักเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่ออัตราค่าจ้าง เกิดความพึงพอใจในงาน

Jame และ Jones (อ้างถึงในกฤษณา, 2534 : 546) ได้สรุปองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรไว้ดังนี้

1. ด้านคุณสมบัติเฉพาะ ได้แก่ เป้าหมาย หลักปฏิบัติและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แหล่งวัสดุเงินทุนหน้าที่ขององค์กร การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร คุณสมบัติเฉพาะเหล่านี้จะมีผลต่อความรู้สึกและความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์กรได้

2. ด้านโครงสร้าง มีความสำคัญต่อบุคคลในด้านความรู้สึกเจตคติและความพึงพอใจในการทำงาน องค์ประกอบทางด้านโครงสร้าง ได้แก่ ขนาดขององค์กร อำนาจการตัดสินใจภายในองค์กร การแบ่งความรับผิดชอบ ลักษณะเด่นขององค์กร มาตรฐานและการบริหารระบบขององค์กร ความมั่นคง ความสัมพันธ์ระหว่างระบบใหญ่ระบบย่อย

3. ด้านการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรต่าง ๆ เป็นต้นว่าลักษณะของผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร การควบคุมองค์กร วิธีการในการควบคุมการแก้ปัญหา ความขัดแย้งภายในองค์กร การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร ความร่วมมือประสานงานระหว่างบุคคลในองค์กรมีมากน้อยเพียงใด วิธีการเลือกคนเข้าทำงาน วิธีการเรียนรู้และการสังคมของสมาชิก การฝึกอบรม ระบบการให้รางวัล ลักษณะการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและอำนาจ

4. ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานอันส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงาน องค์ประกอบเหล่านี้ได้แก่ การคมนาคม ความต้องการของตลาดในด้านผลผลิต ความกดดันจากสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยของชุมชน สภาพมลภาวะบริเวณความร่มรื่น

5. ด้านค่านิยมและพฤติกรรม ค่านิยมของบุคคลในองค์กรย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ วิธีการปฏิบัติตาม เหตุผลของบุคคลในการทำงาน กระบวนการดำเนินงานและพฤติกรรมต่าง ๆ การติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ ความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์กร

สรุปได้ว่า James และ Jones (อ้างถึงใน กฤษณา , 2534 : 546) เน้นที่องค์การต้องมีโครงสร้าง เป้าหมาย กฎเกณฑ์ และหลักปฏิบัติต่างภายในองค์กร ตลอดจนการดำเนินงานขององค์กร และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพพร้อมทั้งค่านิยมและพฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร

Muller (1976:119) ได้ทำการวิเคราะห์ให้เห็นว่ามิติต่างๆของบรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาของคนในองค์การมีดังนี้

1. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาให้เป็นความรับผิดชอบทางฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน

2. ระบบรางวัลตอบแทนต้องถูกกำหนดขึ้นมาสำหรับความสำเร็จในการพัฒนา
3. การจัดสรรเงินและเวลาในการพัฒนาอย่างเหมาะสม
4. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

Haphin และ Croft (1966 : 150-151) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การในรูปของมิติบรรยากาศ 8 มิติ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินบรรยากาศจากพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ และจากพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 มิติ

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ได้แก่

1.1 มิติห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารโดยคำนึงถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายมากกว่าคำนึงถึงจิตใจของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรมีน้อย

1.2 มิติมุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าผู้บริหารคำนึงถึงผลงานมากโดยผู้บริหารจะควบคุมตรวจตราสั่งการและนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด บุคลากรต้องปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัดปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นใด

1.3 มิติมุ่งกระตุ้นส่งเสริม (Thrust) หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าผู้บริหารพยายามส่งเสริมองค์การให้ก้าวหน้า โดยไม่ใช้วิธีการนิเทศแบบใกล้ชิด แต่จะกระตุ้นหรือจูงใจบุคลากร ด้วยวิธีการที่ผู้บริหารปฏิบัติงานของตนให้ดีที่สุดเพื่อเป็นตัวอย่งให้แก่บุคลากรปฏิบัติตาม

1.4 มิติกรุณาห่วงสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากร โดยแสดงถึงความมีเมตตา กรุณาช่วยเหลือในการปฏิบัติงานและกระตุ้นตัวของบุคลากรเป็นอย่างดี

2. พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน ใน 4 มิติ ได้แก่

2.1 มิติขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่าปฏิบัติงานโดยขาดความสามัคคี ขาดความร่วมมือประสานงานกัน มีลักษณะงานต่างคนต่างทำ

2.2 มิติอุปสรรค (Hindrancel หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่า การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัว ขาดความสะดวกสบาย เพราะ

ผู้บริหารใช้งานมากเกินไป บุคลากรอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งเห็นว่าไม่มีความจำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยาก

2.3 มิติความสามัคคีในหมู่คณะ (Esprit) หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่ามีความรักใคร่ในหมู่คณะ ปฏิบัติงานโดยมีขวัญกำลังใจดี มากเพราะได้รับการตอบสนองของความต้องการทางด้านสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

2.4 มิติมิตรสัมพันธ์(Intimacy) หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่าผู้ร่วมงานรู้สึกสนุกในการปฏิบัติงาน และมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

Litwin และ Stringer (1968:81-82) ได้จำแนกปัจจัยของบรรยากาศองค์การทั้ง 9 ปัจจัย ออกเป็นมิติ บรรยากาศองค์การต่างๆ 9 มิติได้แก่

1. มิติโครงสร้างองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ขั้นตอนในการดำเนินงานที่มากมาย การถือตามระเบียบมากเกินไป และการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

2. มิติความรับผิดชอบ หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ไม่จำเป็นต้องตรวจสอบการตัดสินใจในทุกๆเรื่อง เมื่อบุคลากรมีงานที่จะปฏิบัติก็ดำเนินการด้วยความรู้สึกรับผิดชอบในงาน

3. มิติรางวัล หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับการได้รับรางวัลสำหรับงานที่ตนได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ ระบบการให้รางวัลขององค์การ มีลักษณะทางกระบวนการมากกว่าการลงโทษ ทั้งนี้หมายรวมถึงการรับรู้ในความยุติธรรมของนโยบายการจ่ายเงินเดือนและการสนับสนุนให้ก้าวหน้า

4. มิติความเสี่ยงภัย หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับการเสี่ยงภัยและความท้าทายในงาน และองค์การเน้นที่จะพิจารณาทางเลือกที่เสี่ยง เป็นการเสี่ยงที่จะช่วยให้ได้ทางเลือกที่ดีในการดำเนินงาน

5. มิติความอบอุ่น หมายถึง การรับรู้มิตรภาพที่ดีภายในองค์การ ซึ่งเกิดขึ้นในบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นความรู้สึกที่ดี ความเป็นเพื่อน และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

6. มิติการสนับสนุน หมายถึง การรับรู้ถึงความช่วยเหลือของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอื่นในกลุ่ม เน้นการสนับสนุนซึ่งกันและกันทั้งจากระดับบนและระดับล่าง

7. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ซึ่งกำหนดไว้ในลักษณะที่ชัดเจนและคลุมเครือ มาตรฐานของการปฏิบัติงานเน้นการทำงานตามเป้าหมายขององค์การ บุคคลตลอดจนกลุ่ม

8. มิติความขัดแย้ง หมายถึง การรับรู้ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การต้องการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของฝ่ายบริหารและบุคคลในองค์การเน้นการแก้ปัญหามากกว่าการปล่อยไปเรื่อย ๆ หรือการไม่สนใจปัญหา

9. มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง การรับรู้ว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ตลอดจนการเป็นสมาชิกที่ดี มีคุณค่าของทีมงานและที่สำคัญคือความมีน้ำใจ

Campbell และคณะ (อ้างถึงใน Steers, 1977: 102) ได้ศึกษาถึงบรรยากาศขององค์การ โดยได้แบ่งมิติของบรรยากาศขององค์การออกเป็น 10 ประการคือ

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่ถูกใช้เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ วิธีการเหล่านี้ถูกกำหนดโดยองค์การ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและการลงโทษ (Reward Punishment Relationship) หมายถึง การให้รางวัลเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถและระบบคุณธรรมมากกว่าที่จะพิจารณาถึงระบบอาวุโสหรือระบบอุปถัมภ์ค่าจูน เป็นต้น

3. การรวมศูนย์ในการตัดสินใจ (Decision Centralization) หมายถึง การตัดสินใจที่สำคัญๆ ที่จะถูกรวมศูนย์อยู่กับนักบริหารระดับสูง

4. การเน้นถึงความสำเร็จ (Achievement Emphasis) หมายถึง ความปรารถนาของคนในองค์การที่จะทำงานที่ดีและช่วยเหลือองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์

5. การเน้นงานฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึง ระดับที่องค์การพยายามจะสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ โดยให้การฝึกอบรมและการพัฒนาประสบการณ์แก่สมาชิกขององค์การ

6. ความมั่นคงและความเสี่ยง (Security Versus Risk) หมายถึง ระดับของแรงกดดันต่างๆ (pressure) ภายในองค์การที่สร้างความรู้สึกไม่มั่นคงต่อสมาชิกขององค์การ

7. การเปิดเผยและการพยายามปกป้องตนเอง (Openness Versus Defensiveness) หมายถึง ระดับที่คนในองค์การพยายามปิดบังความผิดพลาดของตนเอง โดยไม่เปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา

8. สถานภาพและขวัญ (Status and Morale) คือ ความรู้สึกทั่วไปของคนในองค์การที่ว่าองค์การแห่งนี้ เป็นสถานที่ที่น่าทำงาน

9. การยอมรับในผลงานและการป้อนกลับ (Recognition and Feedback) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์การทราบว่าผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงในผลงานของเขา และสนับสนุนเขาในการทำงาน

10. ความยืดหยุ่นและความสามารถขององค์การ (General Organization Competence and Flexibility) หมายถึง ระดับที่องค์การรู้ว่าเป้าหมายขององค์การคืออะไร และกำลังทำอะไรอยู่ และองค์การมีความสามารถยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรู้ว่าปัญหาอะไรจะเกิดขึ้น และควรจะตอบสนองต่อปัญหานั้นอย่างไร

สำหรับ สุพัตรา เพชรมณี และ เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2528 : 30-32 อ้างถึงใน สุนทรี ตริอำนาจ, 2541) ได้สำรวจมิติต่างๆของบรรยากาศองค์การจากทฤษฎีของนักวิชาการ และได้แบ่งมิติหรือตัวแปรย่อยออกเป็น 19 มิติ ได้แก่

1. โครงสร้างการทำงาน (Task Structure) หมายถึง เป้าหมาย นโยบาย วิธีการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ได้ถูกกำหนดขึ้นมาอย่างชัดเจน

2. รางวัลตอบแทน (Rewards System) หมายถึง ระบบการให้รางวัลตอบแทน เช่น เลื่อนขั้นเงินเดือน มีความยุติธรรมเพียงพอต่อการพัฒนาคน

3. การรวมอำนาจ (Centralization of Authority) หมายถึง การตัดสินใจที่ถูกรวบอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง

4. การสนับสนุนให้บุคลากรมีการอบรมและพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึง การที่องค์การมีนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาของบุคลากรในองค์การ

5. ความมั่นคงและการเสี่ยง (Security Versus Risk) หมายถึง การที่องค์การเปิดโอกาสให้มีการแสดงออก ริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ โดยปราศจากการกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงในการทำงาน

6. การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ (Tolerance of Conflict) หมายถึง ระดับที่มีความขัดแย้งในองค์การ สามารถเปิดเผยกันได้หรือเป็นเรื่องปกติธรรมดา

7. การรับรู้ในผลงาน (Recognition) หมายถึง มีการรับรู้และยกย่องในผลงานที่ดีเด่นของบุคลากร

8. ขวัญในการทำงาน (Morale) หมายถึง ความรู้สึกที่เห็นว่าองค์การมีสภาพที่น่าอยู่น่าทำงาน

9. ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง องค์การที่ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงที

10. ความรู้สึกที่ต้องการให้องค์ประกอบประสบผลสำเร็จ (Motivation to Achieve) หมายถึง บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะทำงานในองค์การบรรลุวัตถุประสงค์

11. ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง ระดับที่บุคลากรมีความเป็นอิสระในการทำงานหรือตัดสินใจ

12. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึง ระดับที่ผู้บังคับบัญชาได้สร้างความอบอุ่นและสนับสนุนการทำงานให้กับบุคลากรหรือผู้บังคับบัญชา

13. อุปสรรค (Hindrances) หมายถึง ระดับที่องค์การที่อุปสรรคในการทำงาน

14. ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Esprit) หมายถึง ระดับที่สมาชิกในองค์การมีความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

15. การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย (Openness of Communication) หมายถึง ระดับที่การติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีการเปิดเผยซึ่งกันและกัน

16. การแบ่งชั้นต่างๆในองค์การ (Stratification) หมายถึง การแบ่งชั้นของสายการบังคับบัญชาในองค์การ

17. การใช้ข้อมูลเพื่อการควบคุม (Use of Control Data) หมายถึง ระดับที่มีการใช้ข้อมูลในการควบคุมการปฏิบัติงานในองค์การ

18. ความแตกต่างภายในองค์การ (Heterogeneity) หมายถึง ระดับที่ค่านิยมทัศนคติ หรือความต้องการของสมาชิกภายในองค์การมีความแตกต่างกัน

19. สภาพของวุฒิภาวะ (Maturity) หมายถึง ระดับที่สมาชิกภายในองค์การมีความรับผิดชอบ มีสำนึก หรือมีวุฒิภาวะในการทำงาน

Litwin & Burmeister (1992) ได้พัฒนาบรรยายภาคขององค์การของ Litwin & Stringer (1968) โดยแบ่งมิติของบรรยายภาคขององค์การออกเป็น 12 มิติ ดังต่อไปนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย (Clarify) หมายถึง องค์การเป้าหมายและนโยบายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ มีความกระชับ ง่ายต่อความเข้าใจ สามารถนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับพันธกิจ

2. ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (Commitment) หมายถึง องค์การมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการประชุมตกลงร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการอุทิศตนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ

3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึง องค์การได้กำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติสำหรับให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ และนำผลจากการตรวจสอบประเมินคุณภาพมาปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐานเพิ่มสูงขึ้น

4. โครงสร้างองค์การ (Structure) หมายถึง องค์การได้จัดระบบโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานและมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานที่คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

5. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Conformity) หมายถึง องค์การมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบอย่างทั่วถึงสามารถปฏิบัติตามได้ และเป็นกฎระเบียบที่ใช้กับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Rewards) หมายถึง องค์การให้แรงกระตุ้นจูงใจโดยการกล่าวคำยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่เป็นที่พึงพอใจ ตามความเหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ

7. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง องค์การได้มอบหมายภาระความรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน

8. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง (Trial and Error) หมายถึง องค์การได้เปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ หรือแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แม้ว่าการทดลองริเริ่มสิ่งใหม่นั้นจะไม่ประสบผลสำเร็จ บุคลากรจะไม่ถูกลงโทษ ถูกตำหนิ หรือมีผลกระทบต่ตำแหน่งหน้าที่

9. ความจงรักภักดีในองค์การ (Loyalty) หมายถึง องค์การได้มีกลยุทธ์ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีคุณค่าในตนเอง โดยการคำนึงถึงความเป็นบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

10. การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (Working Supportive) หมายถึง องค์การได้ให้การสนับสนุนส่งเสริม และช่วยเหลือบุคลากรในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ งบประมาณ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

11. ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (Warmth) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขององค์การให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาหรือต้องการคำแนะนำปรึกษา รวมถึงการได้รับความไว้วางใจแก่ผู้บังคับบัญชา

12. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง องค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีความเอื้อเฟื้อ แบ่งปันในทีมงาน พร้อมทั้งจะเผยแพร่และให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่กัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม เต็มใจและเสียสละเพื่อความสำเร็จของทีม

จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) และบรรยากาศองค์การจากนักวิชาการ พบว่า บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับผลการวิจัยของกาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2541) และ สุพัทธา เทียรทอง (2542) ซึ่งได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการไปสู่ความเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งได้ใช้แนวคิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) และ บรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968)

ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ทุกองค์ประกอบมีความสอดคล้องเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การพยาบาลและลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล อาทิ พลวัตการเรียนรู้ ซึ่งในองค์การพยาบาล หน้าที่ของพยาบาลส่วนใหญ่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม การเพิ่มความรู้แก่บุคลากรพยาบาล จากการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้รับบริการ และชุมชน และการนำเทคโนโลยีไปใช้จากการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีทางการแพทย์ พยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของพยาบาล เป็นต้น

ส่วนแนวคิดบรรยากาศองค์การตามแนวคิด ของ Litwin and Burmeister (1992) จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าในแต่ละด้านมีความสอดคล้องกับแนวคิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาตำรา เอกสารทางวิชาการ การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ทำให้ผู้วิจัย พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Litwin and Burmeister (1992) ซึ่งได้พัฒนาแนวคิดมาจาก Litwin and Stringer (1968) มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังนี้

ความชัดเจนในเป้าหมายและนโยบาย (Clarity)

เป้าหมายและนโยบายในการปฏิบัติงานนั้นเป็นตัวกำหนดให้บุคลากรทุกคนในองค์การสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น เป้าหมายหรือนโยบายจะต้องมีความชัดเจนเพื่อให้ทุกคนในองค์การมีความเข้าใจที่ตรงกัน ไม่เกิดการสับสนทำให้เกิดความวุ่นวายในการปฏิบัติงาน ซึ่งความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบายในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ ในการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้นั้น จะต้องมีการประสานงาน มีเป้าหมายและจุดประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ในขั้นตอนวัฒนธรรมของการเรียนรู้ในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ จะต้องมีชี้แจงและมีการติดต่อสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน (Marquardt, 1996:107) ในการฝึกฝนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้โดยการฝึกอบรมบุคลากรนั้น ควรมีการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งจะเป็นการส่งเสริมกลยุทธ์ในการเรียนรู้ (Deevy, 1995:

203 ,211) ในการสนทนา (Dialogue) ในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรหรือการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (Senge ,1990 อ้างถึงใน Lessem, 1993:122)

ดังนั้น ความชัดเจนในนโยบายและเป้าหมายของงาน (Clarity) จึงเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (Commitment)

ในการที่จะดำเนินการมุ่งสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมายขององค์การนั้นจะต้องมีข้อตกลงร่วมกันภายในองค์การหรือถือเป็นพันธะสัญญาร่วมกันระหว่างบุคคลภายในองค์การที่จะกระทำการร่วมกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ เป็นการยอมรับในเป้าหมายที่องค์การกำหนดขึ้น ซึ่งถ้าหากการปฏิบัติงานนั้นไม่บรรลุเป้าหมายก็จะหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ข้อตกลงร่วมกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นองค์การควรมีการเสริมความรู้ให้แก่บุคลากร บุคลากรจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นและมีการตกลงร่วมกันที่จะทำงานให้สำเร็จเพื่อองค์การ (Marquardt, 1996:51) ดังเช่น องค์การ Whirlpool เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จ บุคลากรมีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน บุคลากรของบริษัทจะมีข้อตกลงร่วมกัน เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ การสร้างสรรค์ให้บุคลากรเกิดการรับรู้วัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้ นั้น จะต้องมี การให้คำแนะนำหรือข้อมูลต่างๆ แก่บุคลากรให้รับทราบข้อมูลพื้นฐานหรือข้อตกลงขององค์การ (Marquardt,1996:119) เมื่อบุคลากรทราบข้อตกลงขององค์การ จะสามารถเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานหรือการพัฒนางานได้อย่างถูกต้อง คำแนะนำในการส่งเสริมให้เกิดเรียนรู้ขององค์การ ด้านหนึ่งคือการส่งเสริมให้บุคลากรประสบความสำเร็จด้วยการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและมีข้อตกลงร่วมกัน จะทำให้บุคลากรเกิดความท้าทายและทำงานให้ดีที่สุดเต็มกำลังความสามารถ (Deevy ,1995:209,213) การที่จะทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นจะต้องมีข้อตกลงร่วมกัน และมีการสนับสนุนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์การ เพื่อการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน (Mchnan ,1989 : 108) และการจัดกลุ่มของผู้เรียนให้เป็นสังคมเพื่อการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) นั้นจะต้องมีการริเริ่มและเพิ่มความเข้าใจรวมทั้งการมีข้อตกลงร่วมกันกับผู้อื่น (Lessem,1993:182)

จากที่กล่าวมา การมีข้อตกลงร่วมกันในองค์การ จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Standards)

ในการผลิตสินค้า หรือบริการ เพื่อให้ได้คุณภาพ องค์การจำเป็นจะข้อตั้งกำหนดหรือตั้งกฎเกณฑ์ซึ่งถือเป็นมาตรฐาน ในลักษณะที่พึงประสงค์ของบริการ ผลิตภัณฑ์ หรือสินค้า เพื่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ ส่วนมาตรฐานในการทำงานจะเป็นข้อกำหนดว่าปฏิบัติตามข้อกำหนดนั้นสามารถทำให้เกิดคุณภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดย ในปัจจุบันซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์การจึงต้องมองออกไปภายนอกเพื่อแสวงหาความรู้มาปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ วิธีการหนึ่งคือการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) ซึ่งจะเป็นเปรียบเทียบกระบวนการ รูปแบบ ผลงาน วิธีการ มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต่างกัน กับองค์การที่มีคุณภาพเป็นเลิศและได้รับการยอมรับ เพื่อการเตรียมการเลือกสรรคุณค่าที่เป็นเลิศและนำมาประยุกต์ในองค์การของตนต่อไป การปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐาน (Standard) ที่กำหนดหรือพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ (Marquardt,1996:131) มาตรฐานเปรียบเทียบเป็นประโยชน์ต่อองค์การทำให้มีการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์ และสามารถทำให้องค์การได้มีการเรียนรู้จากองค์การอื่น ๆ (Luthans ,1998 :39) ในองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่บุคลากรในองค์การร่วมกันปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการยอมรับในมาตรฐานขององค์การ ทุกคนจะต้องได้รับการเรียนรู้ (Deevy ,1995:202) และองค์การที่ต้องมีการแข่งขันกันทางธุรกิจไปสู่ระดับโลกจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานว่า การที่จะเป็นองค์การในโลกธุรกิจ ในแนวคิดทางด้านมาตรฐานนั้น จะต้องมีขยายขอบเขตทางเทคนิคของโครงสร้างภายในองค์การ การจัดตั้งมาตรฐานเป็นกลยุทธ์ในการสร้างโลกธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ (McDonale,and Thorpe 1998: 125)

โครงสร้างองค์การ (Structure)

โครงสร้างของงานเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างของงานควรมีจำนวนขนาดไม่ใหญ่ มีขอบเขตที่ไม่จำกัดเพราะจะทำให้สามารถโอนถ่ายความรู้ได้อย่างสะดวก คล่องแคล่ว รวดเร็ว มีจำนวนขั้นตอนการทำงานไม่มาก เป็นสายงานการปฏิบัติงานที่สามารถเรียนรู้ได้จากสายงานเดียวกัน หรือข้ามสายงานได้ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Marquardt, 1996:82) สอดคล้องกับ Peters (1988 อ้างถึงใน Espejo,1996:186) ที่กล่าวว่า โครงสร้างของงานนั้น จะต้องง่ายไม่ซับซ้อน มีการลดจำนวนขั้นตอนให้น้อยไม่มาก สามารถกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึง ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็ว ทั่วถึง และสามารถถ่ายโอนความรู้ต่อกันได้

การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Conformity)

การปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้นควรมีความยืดหยุ่นถ้าองค์การมีความเข้มงวดในกฎระเบียบมากจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ ถ้ามีความเข้มงวดน้อยจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง (Litwin และ Burmeister, 1992) ซึ่งการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความยืดหยุ่น (Flexible work) จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่เป็นอิสระ ไม่ได้รับการปฏิบัติที่ถูกรับบังคับหรือเข้มงวดจนเกินไป จะส่งเสริมและมั่นใจในการเรียนรู้ทำให้กล้าแสดงออกถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ (Marquardt ,1996:104) การมีความยืดหยุ่นจะส่งผลต่อการเรียนรู้ คือผู้เรียนจะสามารถมีทางเลือกที่จะเรียนรู้ได้หลากหลายวิธี บุคลากรจะสามารถพัฒนาทักษะด้วยความเป็นอิสระ ซึ่งสิ่งนี้มีความสำคัญมาก ความชำนาญทางทักษะนั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือบุคลากรทำการพัฒนาปรับปรุง โดยการจัดการทางด้านเวลา การจัดการด้านภาระงาน การจัดการด้านการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไป (Abby Day และคณะ , 1999 :38-39)

การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Rewards)

การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดย Marquardt (1996:122,144 และ150) สรุปได้ว่าการสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัล ในผลงานการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการเงิน การให้โอกาสทางอาชีพแก่บุคลากรเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มอำนาจและส่งเสริมให้บุคลากรมีความสนใจและกระตือรือร้นในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ในแบบตรวจสอบ (Checklist) ขององค์การธุรกิจอเมริกาที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้นั้นได้กล่าวถึงปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ของบุคลากรด้านหนึ่งคือ การให้รางวัลเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าที่จะเสี่ยงหรือทดลองในการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงาน (Deevy,1995:210)

ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Responsibility)

ความรับผิดชอบในงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หากบุคลากรขององค์การมีความรับผิดชอบในงาน มีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการหาวิธีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแบ่งปันความคิด ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งนำความรู้มาฝึกปฏิบัติ (Action Learning) อย่างต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรขององค์การมีความรอบรู้ (Mastery learning) การที่บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน การรอบรู้โดยรู้กว้างและรู้ลึก เรียนรู้ได้รวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ จะทำให้บุคลากรจะมีระดับความเชี่ยวชาญสูง (Personal mastery) (Senge, 1990 :143) ในการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) ต้องอาศัยความรับผิดชอบในการเผยแพร่ และแนะนำการปฏิบัติการ ในการจัดการฝึกฝนโดยนำความรู้ที่ได้จากการเรียนมาใช้ (Lessem, 1993:182) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ บุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบ ที่จะเรียนรู้อย่างไร เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นโดยการแสวงหาและปรับปรุง (Deevy, 1995:202) วัฒนธรรมในการเรียนรู้คือบุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบ มีการแบ่งกันและถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Marquardt,1996 :104) และในการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น บุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง และสมาชิกในทีม หน้าที่ความรับผิดชอบที่สมาชิกในองค์การจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และได้เสนอหน้าที่ความรับผิดชอบที่บุคลากรในองค์การควรปฏิบัติคือ 1) กระตือรือร้นในการสนทนาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) แสวงหาหรือนำความรู้ที่มีค่าให้กับองค์การ 3) มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ บำรุงรักษา และปรับเปลี่ยนองค์การตามความเหมาะสม 4) แบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงานและสร้างสรรค์กลุ่มหรือระบบ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน 5) ปฏิบัติการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์ทุกวันและพัฒนาความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง และมีส่วนร่วมกับสมาชิกในองค์การ (Dixon ,1999:185)

การเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ด้วยความกล้าเสี่ยง (Trial and Error)

การเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ด้วยความกล้าเสี่ยง เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีความคิดใหม่ ๆ และประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องนั้น จะต้องมีการเปิดโอกาสหรือส่งเสริมให้บุคลากรมีการเสี่ยงเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการเรียนรู้ แม้การเสี่ยงนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ แต่ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการทดลองเรียนรู้ ซึ่งประสบการณ์ความผิดพลาดนั้นถือเป็นบทเรียนและพยายามสร้างใหม่เพื่อทำให้เกิดมีสิ่งแปลกใหม่ที่ดีกว่า และทำทฤษฎีทางการดำเนินการที่มีมาแต่เดิมเพื่อการพัฒนาองค์การ (Marquardt ,1996:110,142) และได้มีแบบทดสอบปัจจัยที่มีความจำเป็นในการเรียนรู้ (Learning Check list) พบว่าปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการเรียนรู้คือ การส่งเสริมหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการทดลอง เพื่อให้ได้แนวทางที่ใหม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยไม่มีผลกระทบต่อ

หน้าที่การปฏิบัติงาน แม้ว่าการเลี้ยงนั้นจะเป็นการลองผิดลองถูก (Deevy ,1995:210) ดังนั้นการสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานนั้น จะต้องมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสที่จะทดลองเพื่อการเรียนรู้ (McDonnel ,1995 อ้างถึงใน Deevy 1995 : 212)

ความจงรักภักดีในองค์การ (Loyalty)

ความจงรักภักดีในองค์การเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยความจงรักภักดีของบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่มีส่วนนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โดยองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดเผยไม่ปิดบัง ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่บุคลากรทำให้บุคลากรเกิดความรักและมีความเต็มใจและตั้งใจที่จะแสวงหาความรู้และปฏิบัติงานเพื่อองค์การ (Marquardt ,1996 : 104) มีการให้ข้อมูลที่แท้จริง ความจงรักภักดีต่อองค์การ ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและทำประโยชน์เพื่อองค์การ (Senge ,1994: 213 -214) ซึ่งวิธีการที่จะไม่ให้บุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้มีความ ททรยศ หรือหักหลัง (betrayal) แต่มีความจงรักภักดีต่อองค์การต่อองค์การ คือการให้ความรักแก่บุคลากร ให้เกียรติ ให้ความเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคล (Harrison ,1995: 395)

การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (Support)

การสนับสนุนในด้านการปฏิบัติงานนั้น มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ถ้าองค์การมีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ จะทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น และสามารถทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Marquardt, 1996: 104) จะทำให้บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้ที่มีการพัฒนา (Revan อ้างถึงใน Lessem ,1993: 180) ซึ่งผู้บริหารควรสนับสนุนด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์การมีส่วนช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Luthans ,1998:48) เช่น การจัดสภาพแวดล้อมในองค์การที่เหมาะสมเพื่อการฝึกอบรมถือเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ Deevy (1995:210) นอกจากนี้การสนับสนุนทางด้านการสนทนาในการปฏิบัติงานที่ดีจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การเช่นกัน (Dixon, 1999:127)

การให้ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง จะทำให้บุคลากรไม่เกิดความรู้สึกกดดันหรือวิตกกังวลในขณะปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมสมาชิกในองค์การให้เรียนรู้ด้วยความเป็นกันเอง ให้ความเป็นเพื่อนในการเรียนรู้อารมณ์สนทนา จะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ ลดความวิตกกังวล และเกิดภาวะกระตือรือร้นสนใจที่จะเรียน (Marquardt ,1996: 107) อุปสรรคอย่างหนึ่งในขัดขวางการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้คือความรู้สึกกังวลหรือความกลัวอำนาจของผู้บริหาร จึง

ควรสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นความไว้วางใจให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดความมั่นใจและมีความพร้อมในการเรียนรู้ (Harrison ,1995: 395)

การทำงานเป็นทีม (Team work)

การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในองค์การจะต้อง

เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษา บุคลากรจะค้นพบว่าการที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นได้เขาจะต้องฝึกทักษะและเกิดความชำนาญได้จากทีมงาน การทำงานเป็นทีมสามารถจะตั้งมีความสามารถในการคิดและสร้างสรรค์ต้องอาศัยการเรียนรู้ ทีมงานจะสามารถสร้างสรรค์ความรู้ ซึ่งจะนำไปใช้ในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาหรือความซับซ้อนยุ่งยาก ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรม การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt ,1996 :35) ทีมงานที่มีศักยภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้ร่วมกัน ฝึกฝนทักษะการทำงานร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ความสำเร็จของทีมงานจะสามารถสร้างให้เกิดมาตรฐานในการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ (Lessem ,1993:122)

จากการที่ได้ทบทวน เอกสาร ตำราวิชาการต่าง ๆ ที่รวบรวมได้ทั้งหมดดังที่กล่าวมาข้างต้น จึงขอสรุปว่าบรรยากาศขององค์การตามแนวคิดของ Litwin and Burmeister (1992) ซึ่งได้พัฒนาแนวคิดมาจาก Litwin and Stringer (1968) ในทุกด้าน ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ มาตรฐานการปฏิบัติงาน โครงสร้างของงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การยกย่องชมเชยและให้รางวัล ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง ความจงรักภักดีในองค์การ การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมได้ ดังนี้

ประพันธ์ หาญขว่าง (2538) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” : แนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต พบว่าในการพัฒนาคนในองค์การให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือการเรียนรู้อะไร การเรียนรู้ขององค์การและบุคลากรในองค์การ จะทำให้องค์การและคนในองค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สุนทรี กุลนันทน์ (2539) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย” ใน 2 ระดับคือ ระดับมหภาค ได้แก่ ภาพรวมขององค์การทั่วไปในบริบทของสังคมไทย และระดับจุลภาค ได้แก่ ศักยภาพขององค์การแต่ละแห่งที่เป็นกรณีศึกษาอันได้แก่ บริษัทเซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด และมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก และเปรียบเทียบศักยภาพระหว่างสององค์การ ซึ่งเป็นองค์การธุรกิจและองค์การไม่แสวงหากำไรกับเกณฑ์ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาในระดับมหภาคนั้น กลุ่มคนที่เป็นสมาชิกขององค์การต่างๆแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มคนที่มีลักษณะของคนในสังคมเกษตรกรรม อุตสาหกรรมและสารสนเทศ พบว่า กลุ่มเกษตรกรรมและกลุ่มสารสนเทศมีศักยภาพสูง แต่กลุ่มอุตสาหกรรมมีศักยภาพต่ำ สภาพแวดล้อมในองค์การพบว่า จุดเด่นได้แก่ แนวคิดด้านการบริหารจัดการและการเรียนรู้ที่อิงวัฒนธรรมตะวันออกซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนสิ่งที่เป็นจุดด้อย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแบ่งชนชั้น ยึดระบบอาวุโส เลือกลูกพี่ลูกน้องและรูปแบบการบริหารแบบเก่งกาจไร้ระยะสั้นโดยไม่สนใจการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งไม่สร้างความผูกพันและไม่ถ่ายทอดเทคโนโลยีเท่าที่ควร

ในระดับจุลภาคพบว่าบริษัทเซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด และมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก ต่างก็มีศักยภาพในการพัฒนาในระดับสูง ในด้านที่แตกต่างกันคือ บริษัทเซลล์มีระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการบริหารดี แต่การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จะจำกัดเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและสูง และยังมีระบบอาวุโสมาก ส่วนมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก มีบรรยากาศการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและเครือข่ายและกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ จุดอ่อนที่เหมือนกันคือมีช่องว่างทางความคิดของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติจริงในองค์การเกี่ยวกับที่จำเป็นต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

นันทพร โชตินุชิต (2540) ได้ศึกษา “การพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” พบว่าการทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวางและขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) ได้ศึกษาพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือผู้บริหารระดับกลางและปฏิบัติยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทันและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลต้องอาศัยความพร้อมทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจาก ลักษณะของความ เป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบว่าข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย

อภันตรี รอดสุทธิ (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยการใช้แบบสอบถามที่มุ่งศึกษาเฉพาะการเรียนรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการจุดสัมพันธ์ของธนาคารจำนวน 101 คน ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการมีการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และพบว่าบุคลากรกลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้

ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเรื่อง ความเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา ของสาธารณสุขภูมิภาค สำนักปลัดงานกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนา โดยการรับรู้บรรยากาศองค์การและการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงานจัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

กิงกาญจน์ เพชรศรี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลมีระดับความคิดเห็นในเรื่อง ศักยภาพการพัฒนาในระดับปานกลาง ความแตกต่างสายการทำงาน การศึกษา และประสบการณ์ มีความเห็นในองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน ยกเว้นลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามรายการทำงานมีความเห็นด้านการใช้เทคโนโลยีที่ต่างกัน และความสัมพันธ์แต่ละองค์ประกอบของศักยภาพการพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

บุบผา พวงมาลี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การมีแบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับสูง การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง

พิณสวัน ปัญญามาก (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt (1996) รวมทั้งแนวคิดของนักวิชาการอื่น ๆ การศึกษาพบว่า ทั้งหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันและมีผลทำให้การรับรู้ในบางองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ค่าเฉลี่ยโดยรวมของการรับรู้หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.44 จัดอยู่ในระดับน้อย และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลางถึงสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ซึ่งหมายความว่า แต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนั้น มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยง และสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างมาก

สุพัตรา จันทรเทียน (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพ การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล กลุ่มประชากรที่ศึกษาเป็นข้าราชการสายอาจารย์ จำนวน 110 คน ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ผล การศึกษาพบว่า โดยรวมการรับรู้บรรยากาศองค์การ มีค่าเฉลี่ย 2.61 จัดระดับการรับรู้อยู่ในเกณฑ์ ปานกลางค่อนข้างสูง

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

Ceppetelli (1995) ได้ศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล Vermont ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของ Senge ซึ่งมีองค์ประกอบซึ่งก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการได้แก่ Personal Mastery , Mental models, Shared vision , Team learning และ System thinking ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาล 7 แห่งเข้าร่วมประชุม เพื่อที่จะเสนอการใช้แหล่งข้อมูลเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยในขั้นแรก มีการชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในอนาคต การปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะสามารถลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิด ความเครียดแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะนำมาใช้ ดึงความจริงไปสู่วิสัยทัศน์ ผลการศึกษาพบว่ามีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไว้ใช้ และมีการปฏิบัติตาม Critical Pathway นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงเป็นทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาล และความร่วมมือระหว่าง แพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่าเกิดเครือข่าย ทางด้านการปฏิบัติและการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพยาบาลเข้าร่วมในโครงการมีความกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงต่างๆดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันและมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการศึกษาที่ผู้วิจัยนำแนวคิด ของ Senge มาใช้ในครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารมีส่วนที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการ สนับสนุนเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ ด้วย การศึกษาครั้งนี้ ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่าจะ นำไปใช้ในระบบบริการสุขภาพในอนาคต

Steinmann, Carel Daniel (1991) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับคุณค่าของงานในองค์การที่ให้บริการทางภาษา (The relationship between Organization

Climate and work values in a service rendering organization) (Afrikaans Text) วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ต้องการศึกษาความเป็นไปได้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับคุณค่าของงานในองค์การการให้บริการทางภาษาแห่งหนึ่ง (a rendering organization) โดยการใช้แบบสอบถามเรื่องบรรยากาศองค์การตามแนวคิดทฤษฎีของ Litwin & Stringer (1968) นำมาปรับเพื่อให้เหมาะสมกับชาวแอฟริกันทางตอนใต้โดย Gelfan (1972) และแบบการสำรวจคุณค่าของงานของ Wollack, Goodale, Wijting and Smith (1971)

ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับคุณค่าของงาน ซึ่งปรากฏว่า หัวข้อย่อย (Sub-scale) ของคุณค่าของงานในเรื่อง ความเกี่ยวข้องกับงาน (Work involvement) แสดงความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับบรรยากาศองค์การในหัวข้อย่อย (Sub-scale) ด้านโครงสร้างและการสนับสนุน ผลพบว่า การพูดของชาวแอฟริกันมีความแตกต่างกับการรับรู้ในคุณค่าของงานในด้านความภาคภูมิใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ ความแตกต่างในการพูดภาษาและคุณค่าของงานของคนในเขตชนบทและคนในเมืองมีความแตกต่างกัน

Stamp & Pauline Louise (1997) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Journey from concept to practice : One company's experience with the learning organization การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพศึกษาแบบย้อนหลัง retrospective case study โดยการใช้แนวคิดของ Peter Senge ในเรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ใช้เวลาในการศึกษาย้อนหลังเป็นเวลา 3 ปี ในองค์การที่มีประสบการณ์และนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ ทั้งด้านกลยุทธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับหัวหน้า และบุคลากรภายในองค์การ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความเข้าใจในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างด้านแนวคิดทฤษฎีกับการปฏิบัติ การวิจัยพบว่า การแสดงออกทางด้านการติดต่อสื่อสารเป็นบทบาทที่สำคัญในการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากข้อความต่าง ๆ จากการติดต่อสื่อสาร การวางแผนในการสื่อสารมีความจำเป็นและสำคัญ ทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงในการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

Ford, David Franklyn (1997) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางสำหรับองค์การแบบราชการ (Toward a Learning Organization: Guidelines for Bureaucracies) พบว่าองค์การของรัฐมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ยากเนื่องจากระเบียบการทำงานเป็นขั้นตอน ความมีระเบียบโครงสร้างขนาดใหญ่ขั้นตอนมากทำให้ต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

Campbell, Kay Nordan (1997) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Acquisition, Downsizing and Integration: Lessons Learned by Human Resource in Learning Organization.

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อบรรยายและทำความเข้าใจถึงผลของการแสวงหา

ความรู้เกี่ยวกับ Downsizing ในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ และการรับรู้ประสิทธิผลในการร่วมกันแลกเปลี่ยนทางความคิด การมีความคิดสร้างสรรค์ การบรรยายในการศึกษาครั้งนี้สัมภาษณ์ผู้จัดการและกลุ่มบุคลากรที่เป็น (Focus group) ทางด้านกาย จิต ผลกระทบทางอารมณ์ จากฝ่ายทรัพยากรบุคคลพบว่า ผลทางด้านร่างกาย จิตใจ และสภาพทางอารมณ์ของผู้จัดการและบุคลากรมีความคล้ายคลึงกัน ผลกระทบทางด้านสุขภาพมีความต่อเนื่อง บุคคลจะเปลี่ยนความรู้สึก ความคิด และการกระทำจากงานของเขา มีความสำเร็จในการร่วมมือกันแสดงออกถึงคิดริเริ่มสร้างสรรค์แต่ในที่สุดจะทำได้เพียงเล็กน้อย การประสบความสำเร็จในธุรกิจในอนาคตบริษัทจะต้องส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน

Sartor, Linda (1997) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Collaboration and how to Facilitate it: A cooperative inquiry (power dynamics, Learning Organization, community) วัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาเพื่อให้มีความเข้าใจมากขึ้นในการร่วมมือกัน ผลการวิจัยเป็นการบรรยายแบบของการอำนวยความสะดวกในการร่วมมือกันซึ่งมีอำนาจและมีอำนาจการแบ่งปันร่วมกันแบ่งเป็น 3 แบบ (1) คุณค่าทางความคิดร่วมกัน (2) กลยุทธ์สำหรับการร่วมมือร่วมใจ (3) หลักฐานทางความคิดร่วมกัน คุณค่าเป็นส่วนที่ช่วยสร้างสรรค์ให้หน้าที่ของกลุ่มสูงขึ้นและเป็นพื้นฐานในการร่วมมือร่วมใจกัน กลยุทธ์เป็นเทคนิคของกลุ่มในการดำเนินการทำงานของกลุ่มให้สำเร็จลุล่วง หลักฐานเป็นประเภทของการสังเกตแบบแผนพฤติกรรมความสำเร็จของกลุ่มที่ปรากฏหรือแสดงให้เห็น

Mcanally, Kimcee (1997) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาในแง่มุมมองของวัฒนธรรมองค์การซึ่งสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (A Study of the facets of organizational which support or discourage the creation of a learning organization.) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในองค์การแห่งหนึ่งตามแนวคิดทฤษฎีของ Peter Senge (1990) ในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดทฤษฎีของ Schein (1992) ในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ และได้มีการเสนอแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้ไว้ 4 แบบ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่วิเคราะห์เชิงลึกในองค์การที่ใช้วินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของ Peter Senge โดยการเก็บรวบรวมการสัมภาษณ์สมาชิกในองค์การ เอกสาร และการจดบันทึกของนักวิจัย ผลการศึกษาพบว่า มี 7 ด้านซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ ใน 4 ด้านที่สำคัญมีความสัมพันธ์อย่างมาก ในแง่มุมมอง (facets) ของวัฒนธรรมองค์การและความสามารถขององค์การที่จะสามารถปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของ Peter Senge ส่วน 3 ด้าน แสดงให้เห็นว่ามีผลน้อยหรือไม่มีอิทธิพลกับวัฒนธรรมหรือการปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ พื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ โปรแกรมการประสานความร่วมมือ (Corporate) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

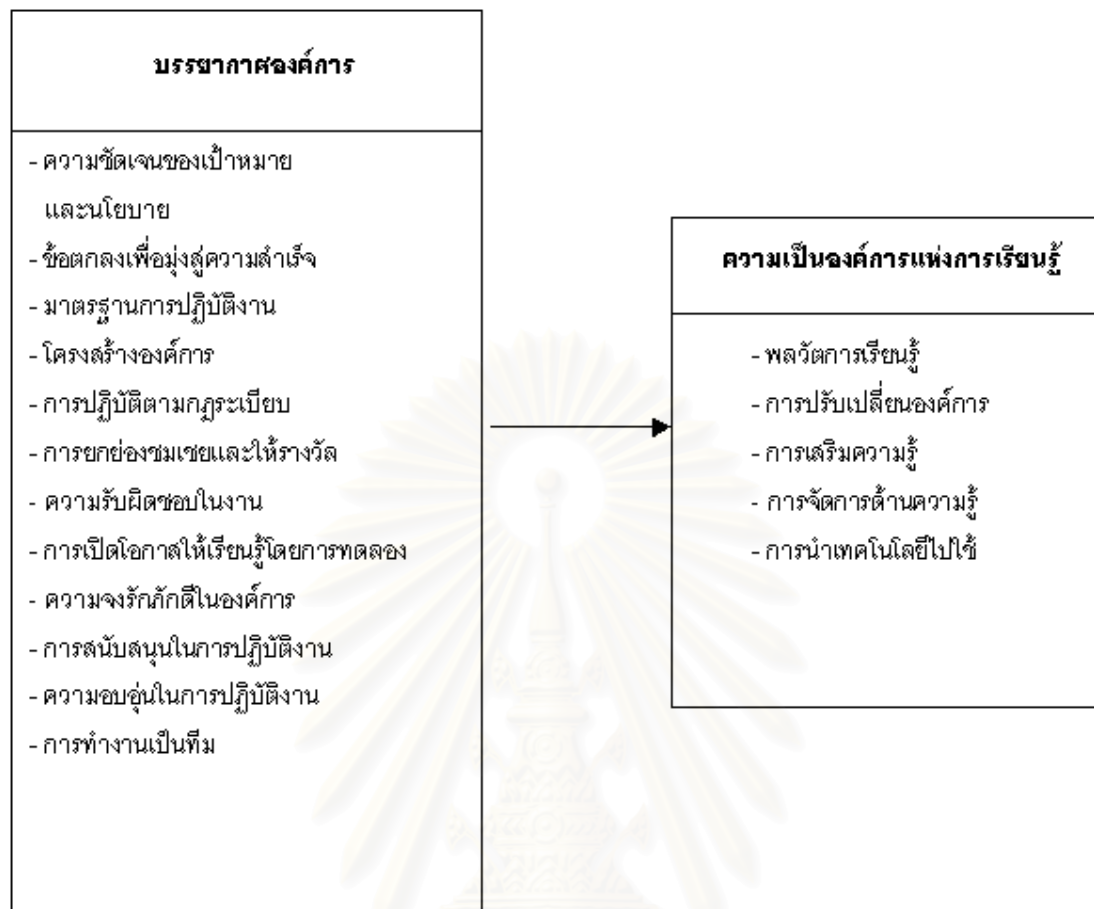
การปฏิบัติการที่ได้รับการเลือกสรร (Selection practices) โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Programs) กระบวนการของแต่ละบุคคล (Individual department processes) และความล่าช้าในระยะเวลาของธุรกิจ (Slowing the pace of the business) ส่วนพื้นฐานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วยความแตกแยกในงานและในแผนก การจำกัดของแหล่งข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลา รวมทั้งการประสานงานและระยะเวลาทางธุรกิจ (the pace of the business)

Lankau, Melenie Jane (1996) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การทดสอบการมีพี่เลี้ยง (Mentoring) การพัฒนาความก้าวหน้าทางสัมพันธภาพและการมีส่วนร่วมในทีม ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าระบบการมีพี่เลี้ยง (Mentoring) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ข้อตกลงขององค์การ ความตึงเครียดในการออกจากงาน ความไม่ชัดเจนในบทบาท ความเบื่อหน่ายและความขัดแย้งในงาน การสนับสนุนทางด้านอาชีพโดยมีพี่เลี้ยง (Mentor) แสดงถึงการมีพี่เลี้ยงหรือระบบการมีพี่เลี้ยงเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่เปลี่ยนแปลงทัศนคติของสมาชิกในองค์การ การมีพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์กับสังคมในองค์การและการเรียนรู้ของบุคคล แบบการเรียนรู้ทั้งสองมีความสัมพันธ์มากระหว่างความพึงพอใจในงานและการมีพี่เลี้ยง ข้อตกลงขององค์การ และความตึงเครียดในการออกจากงาน สังคมในองค์การมีความสัมพันธ์ระหว่างการมีพี่เลี้ยง ความไม่ชัดเจนในบทบาทและบทบาทความขัดแย้งและส่วนของการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการมีพี่เลี้ยงและการเบื่อหน่ายงาน ระดับการมีส่วนร่วมของทีมวัดโดยกระบวนการการมีปฏิริยาทางสังคมของทีมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับทัศนคติของผลลัพธ์ ระดับของการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ใน 3 กรณีของการเรียนรู้ คือสังคมขององค์การ การเรียนของบุคคล และแหล่งความรู้ของทีม อย่างไรก็ตามสังคมองค์การและการเรียนรู้ของบุคคล มีความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของทีมและทัศนคติของผลลัพธ์ โดยทั่วไปการเรียนรู้ได้ถูกแสดงในการทำนายที่สำคัญในทัศนคติที่สัมพันธ์กับงาน

Osborne, Doreen Rosalind (1997) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้กับภาวะผู้นำในวิทยาลัยการศึกษา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured) และมีการอัดเทปในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัย การศึกษาวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ของการเรียนรู้ระดับบุคคล 5 ประการ หรือวินัยของผู้บริหาร ในด้านความเป็นบุคคลที่รอบรู้, แบบแผนทางความคิด, การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน, การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดอย่างมีระบบตามแนวคิดของPeter Senge (1990) จากประสบการณ์และความชำนาญในการเป็นบริหาร

จากการทบทวนวรรณกรรมและศึกษาจากตำราวิชาการเอกสารต่าง ๆ ทำให้ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดดังนี้

กรอบแนวคิด



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) แบบแผนการวิจัยที่ใช้ คือ แบบแผนความสัมพันธ์ (Correlation Design) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และศึกษาตัวแปรพยากรณ์บรรยากาศองค์การที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กระทรวงกลาโหม กระทรวงสาธารณสุข ทบวงมหาวิทยาลัย และกรุงเทพมหานคร โดยทำการศึกษาในโรงพยาบาล จำนวน 13 แห่ง มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 7,924 คน (จากการสำรวจของผู้วิจัยระหว่างวันที่ 16 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2544)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1) คำนวณขนาดตัวอย่างตามสูตร Yamane (1973) กำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนได้ 0.05

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

e คือ ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ได้ขนาดตัวอย่างจากการคำนวณดังนี้

$$n = \frac{7,924}{1+ 7,924 \times (0.05^2)}$$

$$n = 380$$

ขนาดตัวอย่างจากการคำนวณเท่ากับ 380 คน

2) สุ่มโรงพยาบาลแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified sampling) โดยใช้สังกัดเป็นตัวจำแนก ซึ่งมีทั้งสิ้น 5 สังกัด ได้แก่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กระทรวงกลาโหม กระทรวงสาธารณสุข ทบวงมหาวิทยาลัย และกรุงเทพมหานคร ด้วยการจับฉลากชื่อโรงพยาบาล จาก 5 สังกัด จำนวน 13 โรงพยาบาล โดยใช้อัตราส่วน 1 : 2 ได้จำนวนตัวอย่างโรงพยาบาลทั้งสิ้น 8 โรงพยาบาล

3) คำนวณขนาดตัวอย่างของแต่ละโรงพยาบาลที่สุ่มได้ โดยการคำนวณตามสัดส่วนของ

ประชากร

ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โรงพยาบาลรัฐ จากสังกัดต่าง ๆ เขต กรุงเทพมหานคร แบ่งแบบชั้นภูมิ โดยใช้สังกัดเป็นตัวจำแนก ในอัตราส่วน 1 : 2

สังกัด	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	โรงพยาบาล	จำนวน (คน)	โรงพยาบาล	จำนวน (คน)
กระทรวง	ราชวิถี	490		
สาธารณสุข	นพรัตนราชธานี	290	นพรัตนราชธานี	20
	เลิดสิน	222	เลิดสิน	15
กระทรวง	พระมงกุฎเกล้า	678	พระมงกุฎเกล้า	47
กลาโหม	สมเด็จพระปิ่นเกล้า	186		
	ภูมิพลอดุลยเดช	675	ภูมิพลอดุลยเดช	47
สำนักงาน	ตำรวจ	875	ตำรวจ	60
ตำรวจแห่งชาติ				
ทบวงมหา-	ศิริราช	2054	ศิริราช	142
วิทยาลัย	รามธิบดี	553		
กรุงเทพ- มหานคร	ตากสิน	356	ตากสิน	25
	กลาง	504		
	วชิรพยาบาล	687		
	เจริญกรุงประชารักษ์	354	เจริญกรุงประชารักษ์	24
	รวม	7,924		380

4) สุ่มตัวอย่างพยาบาลในแต่ละโรงพยาบาล ในกรณีที่ผู้วิจัยได้ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนพยาบาลระดับหัวหน้าและพยาบาลระดับปฏิบัติการในโรงพยาบาลนั้นๆ ผู้วิจัยจะทำการคำนวณหาขนาดตัวอย่างพยาบาลระดับหัวหน้าและระดับปฏิบัติการตามสัดส่วนขนาดตัวอย่างของโรงพยาบาล โดยได้สุ่มจากแผนกต่าง ๆ ได้แก่ แผนกอายุรกรรม ศัลยกรรม กุมารเวชกรรม สูติกรรม ห้องผ่าตัด หอผู้ป่วยหนัก ห้องตรวจผู้ป่วยนอก และแผนกอุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน ในกรณีที่ผู้วิจัยไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนพยาบาลระดับหัวหน้าและระดับปฏิบัติการ และไม่ได้รับอนุมัติให้แจกแบบสอบถามด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้เรียนชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบทราบถึงการกระจายของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการทั้งสองกลุ่ม เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการปฏิบัติงาน สังกัดของหน่วยงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา รวบรวมค่านิยมสรุปเป็นคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม จากแนวคิดของ Litwin and Burmeister (1992) กำหนดน้ำหนักความสำคัญในแต่ละด้านเท่ากัน โดยได้รับคำแนะนำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนข้อคำถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลในแต่ละด้าน มีจำนวน 5 ข้อ ดังนี้

- | | |
|---------------------------------------|--------------|
| 1. ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย | ข้อที่ 1-5 |
| 2. ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ | ข้อที่ 6-10 |
| 3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน | ข้อที่ 11-15 |
| 4. โครงสร้างองค์การ | ข้อที่ 16-20 |
| 5. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ | ข้อที่ 21-25 |
| 6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล | ข้อที่ 26-30 |
| 7. ความรับผิดชอบในงาน | ข้อที่ 31-35 |
| 8. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง | ข้อที่ 36-40 |
| 9. ความจงรักภักดีในองค์การ | ข้อที่ 41-45 |
| 10. การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน | ข้อที่ 46-50 |
| 11. ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน | ข้อที่ 51-55 |

12. การทำงานเป็นทีม

ข้อที่ 56-60

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การประเมินเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน	ระดับความเป็นจริง	ความหมาย
5	= เป็นจริงมากที่สุด	หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วปรากฏจริงบ่อย ๆ ครั้ง
4	= เป็นจริงมาก	หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วปรากฏจริงบ่อยครั้ง
3	= เป็นจริงปานกลาง	หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วปรากฏจริงบางครั้ง
2	= เป็นจริงน้อย	หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วปรากฏจริงนาน ๆ ครั้ง
1	= ไม่เป็นจริง	หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วไม่ตรงกับความจริงที่ปรากฏขึ้นเลย

ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยของบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ดังนี้ (ประคอง กรรณสูต,2538)

คะแนนเฉลี่ย	4.50 – 5.00	หมายถึง	บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลอยู่ระดับสูงมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.50 – 4.49	หมายถึง	บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลอยู่ระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายถึง	บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลอยู่ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายถึง	บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลอยู่ระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.49	หมายถึง	บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลอยู่ระดับต่ำมาก

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้จาก หนังสือวารสาร งานวิจัยต่าง ๆ และจากกรอบแนวคิดของ Marquardt (1996) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
3. การเสริมความมั่ง (People Empowerment)
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

5. การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application)

ขั้นที่ 2 ขั้นการรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ

2.1 สร้างแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction Interview) แบบสัมภาษณ์มีลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure) แล้วนำแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ภาษา และปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปสัมภาษณ์ (แบบสัมภาษณ์ในภาคผนวก จ)

2.2 ติดต่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยกำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 ท่าน นักวิชาการผู้บริหารทางการแพทย์หรือพยาบาล จำนวน 2 ท่าน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ

2.2.1 เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป มีประสบการณ์การทำงานไม่ต่ำกว่า 10 ปี หรือดำรงตำแหน่งในระดับผู้บริหารไม่ต่ำกว่า 5 ปี

2.2.2 เป็นผู้ศึกษาในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีผลงานเผยแพร่ทางวิชาการ ได้แก่ การเขียนบทความ ตำรา การสอน การวิจัย หรือเป็นผู้มีประสบการณ์หรือเข้าร่วมในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.3 มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท

2.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยการเรียนชี้แจงให้ผู้เชี่ยวชาญทราบถึงข้อคำถามในการสัมภาษณ์ก่อนทำการสัมภาษณ์ และทำการบันทึกเทปการสัมภาษณ์

เนื้อหาการสัมภาษณ์ประกอบไปด้วย ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้ การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี และบรรยากาศการสนับสนุนให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ (รายละเอียดอยู่ใน ภาคผนวก จ)

- องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะอย่างไร
- ทำอย่างไรที่จะให้บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- พฤติกรรมการปฏิบัติอย่างไรที่บุคลากรในหน่วยงานแสดงถึงความเป็นคนที่ใฝ่รู้
- จะทำอย่างไรให้คนมีการคิดอย่างเป็นระบบ
- องค์การมีการปรับเปลี่ยนอย่างไรเพื่อให้มีการเรียนรู้
- โครงสร้างขององค์การควรเป็นอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้
- ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างไรเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้
- ทำอย่างไรให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

- ทำอย่างไรให้บุคลากรกล้าคิด กล้าเสี่ยง กล้าทำ ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
- ควรมีการเสริมความรู้แก่บุคลากรอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้
- ท่านคิดว่าชุมชน คู่แข่งทางการค้า ลูกค้าหรือผู้รับบริการ มีส่วนทำให้เกิดการเรียนรู้

อย่างไร

- องค์การควรจัดการกับความรู้อย่างไร ในการแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการจัดเก็บความรู้ ให้กับบุคลากรในองค์การ

- ท่านคิดว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้อย่างไรและมีวิธีการสนับสนุนอย่างไร

- ควรสร้างบรรยากาศขององค์การอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

2.4 ทำการถอดเทปจากการสัมภาษณ์ทุกถ้อยคำ โดยไม่ตัดข้อความหรือเพิ่มเติมเนื้อหาสาระที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

2.5 สรุปเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน จากการทำผู้เชี่ยวชาญ แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องหรือตรงตามแนวคิดของ Marquardt (1996) จากนั้นนำไปเรียนปรึกษาอาจารย์เพื่อทำการตรวจสอบ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 สรุปเนื้อหาการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
จำแนกเป็น 5 องค์ประกอบดังนี้

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	สรุปเนื้อหาการสัมภาษณ์
1. พลวัตการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง - เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม - บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ - บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ - บุคลากรมีแบบแผนทางความคิด ไม่ยึดติดกับความเชื่อ ทศนคติเดิม มองโลกอนาคต - บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมีการสนทนาที่เปิดเผย - มีรูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ เช่น เรียนรู้จากการปฏิบัติ เรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ และการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างขององค์การมีลักษณะแบนราบขั้นตอนไม่มาก มีความยืดหยุ่น สายการบังคับบัญชาสั้น มีการกระจายอำนาจ มีแผนและเป้าหมายชัดเจน - สร้างวิสัยทัศน์ของบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับวิสัยทัศน์ขององค์การ - ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ - มีกลยุทธ์กระตุ้นและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เปิดโอกาสให้มีการทดลอง เรียนรู้ข้อผิดพลาดสนับสนุนหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ให้การยกย่องชมเชยให้รางวัลในการเรียนรู้

ตารางที่ 3 (ต่อ) สรุปเนื้อหาการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	สรุปเนื้อหาการสัมภาษณ์
3. การเสริมความรู้แก่บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ - มีการสอนแนะ การมีระบบพี่เลี้ยงสอนงานแก่บุคลากร - มอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ - ให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา - สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำ และเรียนรู้งานที่สลับซับซ้อนขึ้น - กระตุ้นให้คนขยายขอบเขตการเรียนรู้ - มีการแลกเปลี่ยนความคิดกับหรือเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้แก่ บุคลากรภายในโรงพยาบาล ผู้รับบริการ คู่ค้า ชุมชน
4. การจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดการบริหารความรู้ มีวิธีการการเก็บรักษาใส่กระดาษ เข้าแฟ้ม ตู้เก็บเอกสารการใช้รหัสผ่าน มีการจัดเก็บอย่างมีระเบียบ - ควรให้ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงความรู้ได้สะดวกรวดเร็ว และรับทราบอย่างทั่วถึง - จัดให้มีการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ผลงานสู่ภายในและภายนอกประเทศ - จัดการประชุมวิชาการ การวิจัย อบรมความรู้
5. การนำเทคโนโลยีไปใช้	<ul style="list-style-type: none"> - ให้บุคลากรต้องเข้าใจความสามารถของเทคโนโลยี และรู้ถึงวิธีการใช้ประโยชน์ - จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมาให้บุคลากรได้ใช้ในการเรียนรู้ตามความเหมาะสมขององค์การ - สนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้อย่างต่อเนื่อง มีการฝึกหัด ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การ

ขั้นที่ 3 ขั้นสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) มาผสมผสานกับสาระที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยยึดตามแนวคิดเป็นหลัก มาสร้างเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยกำหนดน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบเท่ากันโดยได้รับคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละประกอบ มีจำนวน 5 ข้อ ดังนี้

พลวัตการเรียนรู้	ข้อที่ 1-8
การปรับเปลี่ยนองค์การ	ข้อที่ 9-16
การเสริมความรู้	ข้อที่ 17-24
การจัดการความรู้	ข้อที่ 25-32
การนำเทคโนโลยีไปใช้	ข้อที่ 33-40

ข้อคำถามจะมีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale ดังนี้

คะแนน	ระดับความเป็นจริง	ความหมาย
5	= เป็นจริงมากที่สุด	หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงบ่อย ๆ ครั้ง
4	= เป็นจริงมาก	หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงบ่อยครั้ง
3	= เป็นจริงปานกลาง	หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงบางครั้ง
2	= เป็นจริงน้อย	หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงนาน ๆ ครั้ง
1	= ไม่เป็นจริง	หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าไม่ตรงกับความจริงที่ปรากฏขึ้นเลย

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลค่าคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ดังนี้ (ประคอง กรวรรณสุต, 2538)

คะแนนเฉลี่ย	4.50 – 5.00	หมายถึง	บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลอยู่ระดับสูงมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.50 – 4.49	หมายถึง	บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลอยู่ระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายถึง	บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลอยู่ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายถึง	บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลอยู่ระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.49	หมายถึง	บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลอยู่ระดับต่ำมาก

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากการศึกษา เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยนำเครื่องมือแบบสอบถามที่สร้างขึ้น นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจแก้ไขขั้นต้น จากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 8 ท่าน อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 3 ท่าน อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านบรรณารักษศาสตร์ 3 ท่าน และพยาบาลระดับผู้บริหาร 2 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ความถูกต้องเหมาะสมของภาษา

โดยถือเกณฑ์จากการคำนวณดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับมิติที่วัด (IC, Index of consistency) ผู้ทรงคุณวุฒิจะให้คะแนนตามเกณฑ์ดังนี้ (สุนีย์ เหมาะประสิทธิ์, 2536:406)

+ 1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับมิติที่วัด
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับมิติที่วัด
- 1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับมิติที่วัด

นำคะแนนในแต่ละข้อคำถามมาหาค่า IC เป็นรายข้อตามสูตร

$$IC = \frac{\sum R}{N}$$

$\sum R$	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในข้อนั้น ๆ
N	หมายถึง	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด

การตัดสินใจ ถ้า $IC \geq 0.5$ แสดงว่า ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับมิติที่วัด จะคัดเลือกข้อนั้นไว้
 $IC \leq 0.5$ แสดงว่า ข้อความนั้นไม่สอดคล้องกับมิติที่วัด ควรตัดทิ้งหรืออาจนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

สำหรับข้อคำถามที่ยังคงอยู่ได้ปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาให้ถูกต้อง เหมาะสมและอ่านเข้าใจง่าย หลังจากการปรับปรุงแก้ไขแบบวัดตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผ่านการเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นำแบบวัดดังกล่าวไปหาความเที่ยงต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. การหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้กับพยาบาลวิชาชีพที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับตัวอย่างที่จะศึกษาจำนวน 36 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล เท่ากับ .97 และแบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล เท่ากับ .92 รวมทั้งวิเคราะห์รายข้อ (Item Correlation Analysis) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม โดยใช้เกณฑ์ข้อคำถามใดมีค่ามากกว่า 0.2 ถือว่าใช้ได้ จากนั้นนำข้อคำถามที่มีค่า น้อยกว่า 0.2 มาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขให้ข้อคำถามมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผลจากการวิเคราะห์ค่า Corrected item-total correlation พบว่า

แบบสอบถามบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ข้อที่ทำการปรับปรุงแก้ไขคือ

ข้อที่ 18 ในด้านโครงสร้างของงานมีค่าความสัมพันธ์เป็นลบเท่ากับ -.2118

แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ข้อที่ปรับปรุงแก้ไขคือ

ข้อที่ 3 และข้อที่ 4 ในองค์ประกอบพลวัตการเรียนรู้ มีค่าความสัมพันธ์เป็นลบเท่ากับ -.1977 และ -.1241 ตามลำดับ

ข้อที่ 17 ในองค์ประกอบการเสริมความรู้ มีค่าความสัมพันธ์เป็นลบเท่ากับ -.1655

ข้อคำถามของแบบสอบถาม เมื่อทำการปรับปรุงแก้ไขเสร็จสมบูรณ์ รวมกับข้อคำถามที่มีความสมบูรณ์อยู่แล้วรวมกันเป็นข้อคำถามของแบบสอบถามบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ จำนวนทั้งสิ้น 60 ข้อ และแบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ จำนวนทั้งสิ้น 40 ข้อ

ผลการตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ เป็นดังนี้	ค่าความเที่ยง (Reliability)	
	ขั้นทดลอง (n = 36)	ขั้นนำไปใช้จริง(n=374)
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย		
<u>บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล</u> ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย	.8956	.8806
ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ	.8730	.8623
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	.8688	.8175
โครงสร้างของงาน	.6830	.8487
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ	.9018	.8506
การยกย่องชมเชยและให้รางวัล	.8379	.8612
ความรับผิดชอบในงาน	.8405	.8538
การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง	.8733	.8769
ความจริงรักภักดีในองค์การ	.7986	.8236
การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน	.7699	.8606
ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน	.9161	.9091
การทำงานเป็นทีม	.9117	.8812
รวม	.9726	.9764
<u>ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย การพยาบาล</u> พลวัตการเรียนรู้	.5751	.8434
การปรับเปลี่ยนองค์การ	.8336	.8778
การเสริมความรู้	.6712	.7820
การจัดการความรู้	.8483	.8690
การนำเทคโนโลยีไปใช้	.8984	.8968
รวม	.9266	.9512

การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้บริหารของโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 8 โรงพยาบาล จากโรงพยาบาลที่ได้รับการสุ่มคัดเลือก

2. ผู้วิจัยนำหนังสือแนะนำตัวพร้อมทั้งแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด พบผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลทั้ง 8 โรงพยาบาล เพื่อชี้แจงรายละเอียดและขออนุญาตเข้าเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยจัดแบบสอบถามตามจำนวนที่ต้องการของแต่ละโรงพยาบาลที่ได้จากการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง

3.1 เรียนชี้แจงผู้เกี่ยวข้องในการอนุญาตให้เก็บข้อมูล ในกรณีที่ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้ขอทราบรายชื่อหอผู้ป่วย จำนวนพยาบาลระดับบริหารและพยาบาลระดับปฏิบัติการทั้งหมดและในแต่ละแผนก และทำการแจกแบบสอบถามจากจำนวนสัดส่วนที่คำนวณได้ จากนั้นผู้วิจัยได้นำหนังสือที่ได้รับการอนุมัติให้เก็บข้อมูลของโรงพยาบาลเข้าพบหัวหน้าตึก แนะนำตัวและเรียนชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลพร้อมทั้งแจ้งกำหนดการมารับแบบสอบถามคืน

3.2 ในกรณีที่ผู้วิจัยไม่สามารถแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง ได้เรียนชี้แจงให้ผู้แจกแบบสอบถามได้รับทราบถึงประเภทและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ พร้อมทั้งแจ้งกำหนดการมารับแบบสอบถามคืน

3.3 เมื่อครบกำหนดวันรับแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้มารับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ในกรณีที่ได้รับไม่ครบ ผู้วิจัยได้ให้เวลาเพิ่มแก่ผู้ตอบแบบสอบถามในการตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งแจ้งกำหนดการมารับคืนใหม่ในครั้งต่อไป

4. ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ซึ่งส่งไปทั้งสิ้น 380 ฉบับ ได้รับกลับมาและมีความสมบูรณ์ทั้งสิ้น 374 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.42 เก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2544 ถึง วันที่ 12 มีนาคม 2544 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 15 วัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ วิเคราะห์คะแนนบรรยาการองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ

2) กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายด้าน และโดยรวม

3) วิเคราะห์คะแนนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายข้อ รายด้าน และโดยรวม

4) วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศขององค์การ และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) กำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กำหนดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ความหมายระดับความสัมพันธ์
มากกว่า .90	ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก
.70-.90	ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง
.30-.70	ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
น้อยกว่า .30	ความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์เลย

5) ใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้

5.1) คำนวณหาค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์

5.2) ทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณโดยการทดสอบค่า F รวม (Overall F-test)

5.3) คำนวณค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ (b) ในรูปคะแนนดิบ

5.4) ทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอย (b) โดยการทดสอบค่า

F

5.5) หาค่าคงที่ของสมการพยากรณ์

5.6) สร้างสมการพยากรณ์ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ทั้งในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 374 คน ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ จำแนกเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์และเสนอเป็นค่าความถี่และร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกเป็นโดยรวม รายด้าน และรายข้อ

วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกเป็นโดยรวม รายด้าน และรายข้อ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในแต่ละด้านและโดยรวมกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

วิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ในรายด้านกับรายด้าน และรายด้านกับโดยรวม

ตอนที่ 4 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

\bar{x}	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์
R^2	แทน	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เปลี่ยนไปเมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ทีละตัว
change	แทน	ค่าคงที่ของสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ
a	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวพยากรณ์
SEb	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
Beta	แทน	อัตราส่วนเอฟ ที่ใช้ในการทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์
F		สหสัมพันธ์พหุคูณ
Y	แทน	คะแนนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลที่ได้จากการทำนายในรูปคะแนนดิบ
Z	แทน	คะแนนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลที่ได้จากการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา สังกัดของหน่วยงาน ตำแหน่งการปฏิบัติงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน) n = 374	ร้อยละ 100.0
อายุ		
21 ปี – 30 ปี	113	30.2
31 ปี – 40 ปี	98	26.2
41 ปี – 50 ปี	116	31.0
51 ปี – 60 ปี	47	12.6
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	7	1.9
ปริญญาตรี	325	86.9
ปริญญาโท	42	11.2
สังกัดของหน่วยงาน		
ทบวงมหาวิทยาลัย	136	36.4
กระทรวงกลาโหม	93	24.9
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	60	16.0
กรุงเทพมหานคร	49	13.1
กระทรวงสาธารณสุข	36	9.6
ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน		
หัวหน้าพยาบาล	6	1.6
รองหัวหน้าพยาบาล	9	2.4
ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล	5	1.3
ผู้ตรวจการพยาบาล	7	1.9
หัวหน้าหอผู้ป่วย	82	21.9
พยาบาลประจำการ	265	70.9
แผนกที่ปฏิบัติงาน		
ศัลยกรรม	64	17.1
อายุรกรรม	63	16.8
สูติ-นรีเวชกรรม	57	15.2
กุมารเวชกรรม	45	12.0
ห้องผ่าตัด	42	11.2
หอผู้ป่วยหนัก	29	7.8
ห้องตรวจผู้ป่วยนอก	25	6.7

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	n = 374	100.0
อุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน	17	4.5
ออโรโธปีดิกส์	16	4.3
หู ตา คอ จมูก	9	2.4
พิเศษรวม	7	1.9

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี รองลงมา คือ อายุระหว่าง 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.0 และ 30.2 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคืออายุ ระหว่าง 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.6 ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 86.9 และ 11.2 ตามลำดับ และที่น้อยที่สุดคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีเพียงร้อยละ 1.9 กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมากที่สุด รองลงมาคือกระทรวงกลาโหม คิดเป็นร้อยละ 36.4 และ 24.9 ตามลำดับ ที่น้อยที่สุดคือ กระทรวงสาธารณสุข คิดเป็นร้อยละ 9.6 ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลประจำการมากที่สุด รองลงมาคือหัวหน้าหอผู้ป่วย คิดเป็นร้อยละ 70.9 และ 21.9 ตามลำดับ น้อยที่สุดคือผู้ช่วย หัวหน้าพยาบาล มีเพียงร้อยละ 1.3 แผนกที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่คือแผนกศัลยกรรม รองลงมา มีระดับใกล้เคียงกันคือแผนกอายุรกรรม คิดเป็นร้อยละ 17.1 และ 16.8 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ แผนกพิเศษรวม มีเพียงร้อยละ 1.9

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศ
องค์การและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ
กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล
จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม (n=374)

บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย	3.71	0.62	สูง
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.69	0.67	สูง
การทำงานเป็นทีม	3.63	0.66	สูง
การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ	3.62	0.64	สูง
ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ	3.54	0.66	สูง
ความรับผิดชอบในงาน	3.52	0.61	สูง
ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน	3.44	0.68	ปานกลาง
ความจงรักภักดีในองค์การ	3.42	0.65	ปานกลาง
การยกย่องชมเชยและให้รางวัล	3.36	0.76	ปานกลาง
โครงสร้างองค์การ	3.34	0.65	ปานกลาง
การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน	3.15	0.68	ปานกลาง
การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง	2.83	0.77	ปานกลาง
รวมทุกด้าน	3.38	0.53	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 พบว่า บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ
กรุงเทพมหานครโดยรวมพบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.38 จัดอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาราย
ด้าน ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบายมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3.69 รองลงมาคือด้าน
มาตรฐานการปฏิบัติงาน คะแนนเฉลี่ย 3.71 ทั้งสองด้านจัดอยู่ในระดับสูง ด้านการเปิดโอกาสให้
เรียนรู้โดยการทดลอง มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด 2.83 ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล :
ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบายจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 374)

ลำดับ ที่	ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	1	มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน	4.06	0.76	สูง
2.	5	สอดคล้องกับพันธกิจของฝ่ายการพยาบาล	3.87	0.78	สูง
3.	2	มีความกระชับเข้าใจง่าย	3.68	0.78	สูง
4.	3	สามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างเป็น	3.58	0.76	สูง
5.	4	รูปธรรม ง่ายต่อการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ	3.35	0.70	ปาน กลาง
รวม			3.71	0.62	สูง

จากตารางที่ 6 บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย จำแนกเป็นรายชื่อ พบว่าข้อที่คะแนนในระดับสูงและมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ฝ่ายการพยาบาลมีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายไว้อย่างชัดเจน (\bar{x} = 4.06) รองลงมาคือ เป้าหมายและนโยบายสอดคล้องกับพันธกิจของฝ่ายการพยาบาล (\bar{x} = 3.87) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดมีค่าคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ เป้าหมายและนโยบายง่ายต่อการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ (\bar{x} = 3.35)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาสองค์การของฝ่ายการพยาบาล :
 ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 374)

ลำดับที่	ข้อที่	บรรยากาสองค์การ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	10	มีการจัดประชุมหรือจัดกิจกรรมให้กับพยาบาลวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ	3.93	0.75	สูง
2.	6	มีการกำหนดนโยบายการพัฒนานุคลากรไว้อย่างชัดเจน	3.68	0.79	สูง
3.	9	มีกลยุทธ์ในการให้พยาบาลวิชาชีพมุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.46	0.81	ปานกลาง
4.	7	เปิดโอกาสให้พยาบาลวิชาชีพมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในงานและกิจกรรมต่างๆ	3.38	0.90	ปานกลาง
5.	8	มีกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานอุทิศตนเพื่อองค์กร	3.23	0.88	ปานกลาง
รวม			3.54	0.66	สูง

จากตารางที่ 7 บรรยากาสองค์การของฝ่ายการพยาบาลด้านข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ จำแนกเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูง คือ ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้จัดประชุมหรือจัดกิจกรรมให้กับพยาบาลวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ (\bar{x} =3.93) รองลงมาคือ ฝ่ายการพยาบาลได้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนานุคลากรไว้อย่างชัดเจน (\bar{x} =3.68) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลางคือ ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานมีกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานอุทิศตนเพื่อองค์กร (\bar{x} =3.23)

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล :
มาตรฐานในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 374)

ลำดับที่	ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	11	จัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับให้ พยาบาลวิชาชีพใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	4.05	0.79	สูง
2.	14	ได้จัดตั้งคณะกรรมการสำหรับดำเนินการ ตรวจสอบคุณภาพภายในโรงพยาบาล	3.96	0.86	สูง
3.	12	มีกลยุทธ์ในการส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงาน ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	3.77	0.79	สูง
4.	15	มีการตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงานของ หน่วยงานอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยทุก 1 ปี	3.62	0.93	สูง
5.	13	มีระบบการให้รางวัลแก่หน่วยงานที่มีผลงานดีเลิศ/ ได้มาตรฐาน	3.03	1.06	ปานกลาง
รวม			3.69	0.67	สูง

จากตารางที่ 8 พบว่าบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นรายชื่อ พบว่าข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูงคือ ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้จัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน (\bar{x} = 4.05) รองลงมาคือ ฝ่ายการพยาบาลได้จัดตั้งคณะกรรมการสำหรับดำเนินการตรวจสอบคุณภาพภายในโรงพยาบาล (\bar{x} = 3.96) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลางคือ ฝ่ายการพยาบาลมีระบบการให้รางวัลแก่หน่วยงานที่มีผลงานดีเลิศ / ได้มาตรฐาน (\bar{x} = 3.03)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล :
โครงสร้างของงาน จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 374)

ลำดับที่	ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	19	กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานและตำแหน่งไว้ อย่างชัดเจน	3.71	0.79	สูง
2.	18	มอบอำนาจการตัดสินใจไปยังคณะกรรมการฝ่าย ต่างๆ	3.53	0.79	สูง
3.	16	จัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.35	0.84	ปานกลาง
4.	17	มีระบบการติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.32	0.81	ปานกลาง
5.	20	จัดอัตรากำลังพยาบาลวิชาชีพอย่างเหมาะสมกับ ปริมาณงาน	2.81	0.91	ปานกลาง
รวม			3.69	0.67	สูง

จากตารางที่ 9 บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลด้านโครงสร้างของงาน จำแนก
เป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูงคือ ฝ่ายการพยาบาลมีการกำหนด
ขอบเขตการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน (\bar{x} = 3.71) รองลงมาคือ ฝ่ายการพยาบาลมี
การมอบอำนาจการตัดสินใจไปยังคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ (\bar{x} = 3.53) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย
ต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลางคือ ฝ่ายการพยาบาลได้จัดอัตรากำลังพยาบาลวิชาชีพอย่างเหมาะสม
กับปริมาณงาน (\bar{x} = 2.81)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล : การปฏิบัติตามกฎระเบียบ จำแนกเป็นรายข้อ (n = 374)

ลำดับที่	ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	22	ประกาศแจ้งให้พยาบาลวิชาชีพทราบถึงกฎระเบียบเมื่อเข้าปฏิบัติงาน	3.95	0.73	สูง
2.	21	กำหนดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	3.85	0.76	สูง
3.	23	กฎระเบียบมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันพยาบาลวิชาชีพสามารถปฏิบัติตามได้	3.51	0.79	สูง
4.	24	ในการพิจารณาลงโทษผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบมีความยืดหยุ่นอย่างมีเหตุผล	3.43	0.85	ปานกลาง
5.	25	ใช้กฎระเบียบกับพยาบาลวิชาชีพอย่าง	3.33	0.94	ปานกลาง
รวม					สูง

จากตารางที่ 10 บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ จำแนกเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูงคือ ฝ่ายการพยาบาลได้มีการประกาศแจ้งให้พยาบาลวิชาชีพทราบถึงกฎระเบียบเมื่อเข้าปฏิบัติงาน (\bar{x} = 3.95) รองลงมาคือ ฝ่ายการพยาบาลได้กำหนดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร (\bar{x} = 3.85) ข้อที่มีค่าคะแนนต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลางคือ ฝ่ายการพยาบาลใช้กฎระเบียบกับพยาบาลวิชาชีพอย่างเท่าเทียมกัน (\bar{x} = 3.33)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาสองค์การของฝ่ายการพยาบาล : การยกย่องชมเชยและให้รางวัล จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 374)

ลำดับที่	ข้อที่	บรรยากาสองค์การ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	29	ประกาศเกียรติคุณผู้ที่มีผลงานดีเด่นประจำปี	3.54	1.17	สูง
2.	26	นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงพยาบาลวิชาชีพ	3.42	0.84	ปานกลาง
3.	30	เผยแพร่ผลงานการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรให้มี การรับทราบอย่างทั่วถึง	3.42	0.93	ปานกลาง
4.	27	มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดย พิจารณาจากปริมาณงานและคุณภาพงาน ซึ่งมี ข้อมูลประกอบที่ชัดเจน	3.33	0.88	ปานกลาง
5.	28	จัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละ ตำแหน่งที่ยอมรับ สำหรับนำมาใช้ในการพิจารณา การให้รางวัล และการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	3.12	0.96	ปานกลาง
รวม			3.36	0.76	สูง

จากตารางที่ 11 บรรยากาสองค์การของฝ่ายการพยาบาล พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย สูงสุดอยู่ในระดับสูง คือ ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานมีการประกาศเกียรติคุณผู้ที่มีผลงาน ดีเด่นประจำปี ($\bar{x}=3.54$) รองลงมามีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางคือ ฝ่ายการพยาบาล นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงบุคลากรพยาบาล ($\bar{x}=3.42$) ข้อที่ มีค่าคะแนนต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลางคือ ฝ่ายการพยาบาลได้จัดทำแบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งที่ยอมรับ สำหรับนำมาใช้ในการพิจารณาการให้รางวัล และการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ($\bar{x}=3.12$)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล :
ความรับผิดชอบในงาน จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 374)

ลำดับที่	ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	35	ปลูกฝังให้พยาบาลวิชาชีพตระหนักถึงหน้าที่ความ รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	3.81	0.79	สูง
2.	34	จัดได้ให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมรับผิดชอบในการการ ดำเนินงาน	3.61	0.73	สูง
3.	31	มอบหมายความรับผิดชอบให้กับพยาบาลวิชาชีพ อย่างเหมาะสมกับภาระงาน	3.48	0.75	ปานกลาง
4.	32	ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พยาบาลวิชาชีพ เหมาะสมกับภาระงาน	3.48	0.75	ปานกลาง
5.	33	เปิดโอกาสให้พยาบาลวิชาชีพได้ปฏิบัติงานตาม ความถนัดและความสนใจ	3.13	0.82	ปานกลาง
รวม			3.52	0.61	สูง

จากตารางที่ 12 บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล พบว่า ข้อที่มีค่า
คะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูง คือ ฝ่ายการพยาบาลได้ปลูกฝังให้พยาบาลวิชาชีพตระหนักถึง
หน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=3.81$) ค่าคะแนนเฉลี่ยรองลงมาอยู่ในระดับสูง
เช่นกันคือ ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้ให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน
($\bar{x}=3.61$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลางคือ ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงาน
ได้เปิดโอกาสให้พยาบาลวิชาชีพได้ปฏิบัติงานตามความถนัดและความสนใจ ($\bar{x}=3.13$)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล : การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 374)

ลำดับที่	ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	39	พยาบาลวิชาชีพจะไม่ถูกตำหนิ ถูกลงโทษหรือได้รับผลกระทบต่อตำแหน่งงาน เมื่อการทดลองหรือริเริ่มสิ่งใหม่นั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ	3.06	0.94	ปานกลาง
2.	38	ให้แรงเสริม/แรงจูงใจ แก่พยาบาลวิชาชีพในการทดลองหรือริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่	2.90	0.86	ปานกลาง
3.	37	จัดสรรเวลาให้พยาบาลวิชาชีพได้มีการทดลองหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่	2.80	0.97	ปานกลาง
4.	36	จัดเงินอุดหนุนให้พยาบาลวิชาชีพทำการทดลองริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยมีแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของวิชาการ	2.89	1.02	ปานกลาง
5.	40	จัดสถานที่จำลองเพื่อให้พยาบาลวิชาชีพได้มีการทดลองริเริ่มสร้างสรรค์	2.48	0.92	ปานกลาง
รวม			2.83	0.77	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลด้านการเปิดให้เรียนรู้โดยการทดลอง จำแนกเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลางคือ ในการทดลองหรือริเริ่มสิ่งใหม่นั้น แม้ว่าจะไม่ประสบความสำเร็จ พยาบาลวิชาชีพจะไม่ถูกตำหนิ ถูกลงโทษ หรือได้รับผลกระทบต่อตำแหน่งงาน ($\bar{x}=3.06$) รองลงมาคือ ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้ให้แรงเสริม / แรงจูงใจ แก่พยาบาลวิชาชีพในการทดลอง หรือริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ($\bar{x}=2.90$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดในระดับปานกลางคือ ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้จัดสถานที่จำลองเพื่อให้พยาบาลวิชาชีพ ได้มีการทดลองริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{x}=2.48$)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล : ความจงรักภักดีในองค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 374)

ลำดับที่	ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	44	จัดให้พยาบาลวิชาชีพทราบเกี่ยวกับการดำเนินงาน ข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ ของฝ่ายการพยาบาล/หน่วยงาน	3.63	0.82	สูง
2.	43	ให้พยาบาลวิชาชีพได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและกิจกรรมของฝ่ายการพยาบาล	3.55	0.78	สูง
3.	42	ปลูกฝังให้พยาบาลวิชาชีพมีความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ต่อฝ่ายการพยาบาล/หน่วยงาน	3.48	0.90	สูง
4.	41	ผู้บังคับบัญชาได้ให้ความเคารพและนับถือในความเป็นบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ	3.38	0.87	ปานกลาง
5.	45	ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานช่วยเหลือ เกื้อกูลให้พยาบาลวิชาชีพมีคุณภาพชีวิตที่ดี	3.05	0.88	ปานกลาง
รวม			3.42	0.65	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลด้านความจงรักภักดี จำแนกเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูง คือ ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานให้พยาบาลวิชาชีพทราบเกี่ยวกับการดำเนินงาน ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของฝ่ายการพยาบาล / หน่วยงาน ($\bar{x} = 3.63$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยรองลงมาอยู่ในระดับสูงคือ ฝ่ายการพยาบาลให้พยาบาลวิชาชีพได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและกิจกรรมของฝ่ายการพยาบาล ($\bar{x} = 3.55$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลางคือ ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานช่วยเหลือเกื้อกูลให้พยาบาลวิชาชีพมีคุณภาพชีวิตที่ดี ($\bar{x} = 3.05$)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล : การสนับสนุนการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 374)

ลำดับที่	ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	47	สนับสนุนให้มีการจัดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานแก่พยาบาลวิชาชีพ	3.31	0.85	ปานกลาง
2.	48	ได้สนับสนุนการจัดวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานแก่พยาบาลวิชาชีพ	3.25	0.77	ปานกลาง
3.	49	สนับสนุนให้มี ตำรา เอกสาร เก็บรวบรวมค้นคว้า ความรู้สำหรับพยาบาลวิชาชีพใช้เสริมความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.22	0.88	ปานกลาง
4.	50	มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยในการสืบค้นข้อมูล	3.03	0.91	ปานกลาง
5.	48	จัดสรรงบประมาณด้านการปฏิบัติงานหรือสวัสดิการอย่างเพียงพอแก่พยาบาลวิชาชีพ	2.92	0.84	ปานกลาง
รวม			3.15	0.68	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 พบว่าบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับสูงคือ ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้สนับสนุนให้มีการจัดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานแก่พยาบาลวิชาชีพ (\bar{x} = 3.31) รองลงมาคือ ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้สนับสนุนการจัดวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานแก่พยาบาลวิชาชีพ (\bar{x} = 3.25) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลางคือ ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานมีการจัดสรรงบประมาณด้านการปฏิบัติงานหรือสวัสดิการอย่างเพียงพอแก่พยาบาลวิชาชีพ (\bar{x} = 2.92)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล : ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 374)

ลำดับที่	ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	51	ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.52	0.84	สูง
2.	55	ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานให้อิสระแก่พยาบาลวิชาชีพในการปฏิบัติงานแทนการควบคุมอย่างใกล้ชิด	3.51	0.76	สูง
3.	54	ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.45	0.75	ปานกลาง
4.	53	ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้กระทำตนเป็นที่ไว้วางใจในการให้คำปรึกษาหารือหรือให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.38	0.78	ปานกลาง
5.	52	ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานให้ความเข้าใจและยอมรับฟังเหตุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.36	0.83	ปานกลาง
รวม			3.44	0.68	ปานกลาง

จากตารางที่ 16 บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูงคือ ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา (\bar{x} = 3.52) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานให้อิสระแก่พยาบาลวิชาชีพ ในการปฏิบัติงานแทนการควบคุมอย่างใกล้ชิด (\bar{x} = 3.51) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลางคือ ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานให้ความเข้าใจและยอมรับฟังเหตุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา (\bar{x} = 3.36)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล :
การทำงานเป็นทีม จำแนกเป็นรายข้อ (n = 374)

ลำดับที่	ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	56	ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม	3.98	0.73	สูง
2.	57	ส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพเห็นความสำคัญและประโยชน์ในการถือเพื่อ แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีม	3.79	0.76	สูง
3.	58	จัดกิจกรรมส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพมีความรัก ความสามัคคี เต็มใจเสียสละให้แก่ทีมงาน	3.54	0.85	สูง
4.	59	ส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพในทีมงานมีความไว้ใจซึ่งกันและกัน	3.50	0.85	สูง
5.	60	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะของทีมงาน	3.34	0.84	สูง
รวม			3.63	0.66	สูง

จากตารางที่ 17 บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูงคือ ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม (\bar{x} = 3.98) รองลงมาคือ ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพเห็นความสำคัญและประโยชน์ในการถือเพื่อ แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีม (\bar{x} = 3.79) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับสูงคือ ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงาน ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะของทีมงาน (\bar{x} = 3.34)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย
การพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม (n=374)

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ
การปรับเปลี่ยนองค์การ	3.93	0.48	สูง
พลวัตการเรียนรู้	3.82	0.44	สูง
การเสริมความรู้	3.59	0.52	สูง
การจัดการความรู้	3.50	0.54	สูง
การนำเทคโนโลยีไปใช้	3.16	0.70	ปานกลาง
รวมทุกด้าน	3.60	0.44	สูง

จากตารางที่ 18 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร จัดอยู่ในระดับสูง มีคะแนนเฉลี่ย 3.60 เมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบพบว่า การปรับเปลี่ยนองค์การมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด 3.93 รองลงมาคือ พลวัตการเรียนรู้ มีคะแนนเฉลี่ย 3.82 ทั้งสององค์ประกอบจัดอยู่ในระดับสูง ส่วนคะแนนเฉลี่ยที่น้อยที่สุด 3.16 คือ การนำเทคโนโลยีไปใช้ ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล : พลวัตการเรียนรู้ จำแนกเป็นรายข้อ (n=374)

ลำดับที่	ข้อที่	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	4	นำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหา	4.07	0.58	สูง
2.	7	คิดและแก้ปัญหาโดยอาศัยหลักการของเหตุผล	4.02	0.57	สูง
3.	5	นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมการเข้าประชุมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.94	0.63	สูง
4.	8	มีวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรพยาบาลในหน่วยงาน/ฝ่ายการพยาบาล	3.85	0.68	สูง
5.	2	พยายามค้นหาคำตอบในประเด็นต่างๆ ที่ต้องการเรียนรู้	3.84	0.63	สูง
6.	1	มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.73	0.69	สูง
7.	6	วางแผนเพื่อเตรียมรับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	3.65	0.71	สูง
8.	3	สามารถสรุปสาระต่างๆ ได้อย่างตรงประเด็น	3.43	0.60	ปานกลาง
รวม			3.82	0.44	สูง

จากตารางที่ 19 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในองค์ประกอบ พลวัตการเรียนรู้จำแนกเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูงคือ พยาบาลวิชาชีพได้นำประสบการณ์ มาใช้ในการแก้ปัญหา ($\bar{x} = 4.07$) รองลงมาคือ พยาบาลวิชาชีพ ได้มีการคิดและแก้ปัญหาโดยอาศัยหลักการของเหตุผล มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.02$) ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลางคือ พยาบาลวิชาชีพสามารถสรุป สาระต่างๆ ได้อย่างตรงประเด็น ($\bar{x} = 3.43$)

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย
การพยาบาล : การปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกเป็นรายข้อ (n=374)

ลำดับที่	ข้อที่	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	15	นำข้อผิดพลาดมาเป็นบทเรียนในการปรับปรุงและพัฒนาอีกครั้งต่อไป	4.19	0.60	สูง
2.	13	มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาล	4.08	0.63	สูง
3.	16	มีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพงาน	4.04	0.63	สูง
4.	12	ปรับวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบงานของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไป	3.99	0.61	สูง
5.	11	ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีความก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายการพยาบาล	3.87	0.63	สูง
6.	9	ปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาล	3.80	0.73	สูง
7.	14	มีความกล้าคิด กล้าทำ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน	3.79	.071	สูง
8.	10	ปรับเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อตามวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลง	3.70	0.71	สูง
รวม			3.93	0.48	สูง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 20 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในองค์กรประกอบการ
ปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ พบว่าข้อที่มีคะแนนสูงสุดอยู่ในระดับสูง คือ ท่านได้นำ
ข้อผิดพลาดมาเป็นบทเรียนในการปรับปรุงและพัฒนางานครั้งต่อไป ($\bar{x} = 4.19$) รองลงมาคือ
ท่านมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาล
($\bar{x} = 4.08$) และข้อที่มีคะแนนต่ำสุดอยู่ในระดับสูง คือ ท่านปรับเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อของ
ท่านตามวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 3.70$)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล : การเสริมความรู้ จำแนกเป็นรายข้อ (n=374)

ลำดับที่	ข้อที่	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	17	ให้คำแนะนำ การสอนแนะแก่พยาบาลรุ่นน้อง/ พยาบาลเทคนิค/ผู้ช่วยพยาบาล/พนักงานผู้ช่วย	4.14	0.68	สูง
2.	18	มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกัน และกัน	4.00	0.66	สูง
3.	19	ได้รับการสอนแนะจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ร่วมงานที่มีประสบการณ์มากกว่าท่าน	3.89	0.79	สูง
4.	24	ได้รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการ ของโรงพยาบาล เพื่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ พยาบาลให้ดียิ่งขึ้น	3.68	0.87	สูง
5.	20	ได้ศึกษาความรู้โดยการนำผู้ป่วยที่มีความ ซับซ้อนมาใช้เป็น Case study หรือ Case conferences	3.45	0.87	ปานกลาง
6.	21	มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จาก การประชุม สัมมนา กับพยาบาลวิชาชีพของ หน่วยงานอื่นๆ	3.35	0.84	ปานกลาง
7.	22	ได้รับฟังข้อเสนอแนะ และชมการสาธิตเกี่ยวกับการ ใช้อุปกรณ์ทางการพยาบาลจากผู้แทนจำหน่าย	3.24	0.89	ปานกลาง
8.	23	ได้มีโอกาสบริการสุขภาพและจัดกิจกรรมใน รูปแบบต่างๆ เช่น การจัดชุมชนสัมพันธ์การออก หน่วยแพทย์/พยาบาลเคลื่อนที่ เป็นต้น ให้กับ ประชาชนในชุมชน	2.99	1.07	ปานกลาง
รวม			3.59	0.52	สูง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 21 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในองค์กรประกอบการ เสริมความรู้ จำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูง คือ ท่านได้ให้ คำแนะนำ การสอนแนะแก่ พยาบาลรุ่นน้อง/พยาบาลเทคนิค/ผู้ช่วยพยาบาล/พนักงานผู้ช่วย ($\bar{x} = 4.14$) รองลงมาคือ ท่านและเพื่อนร่วมงานได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกัน และกัน มีคะแนนเฉลี่ยในระดับสูง ($\bar{x} = 4.00$) ข้อที่มีคะแนนต่ำสุดคือท่าน/บุคลากรพยาบาลของ ฝ่ายการพยาบาลได้มีโอกาสบริการสุขภาพและจัดกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดชุมชน สัมพันธ์การออกหน่วยแพทย์/พยาบาลเคลื่อนที่ เป็นต้น ให้กับประชาชนในชุมชนมีคะแนน เฉลี่ยในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.99$)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล : การจัดการความรู้ จำแนกเป็นรายข้อ (n=374)

ลำดับที่	ข้อที่	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	28	นำความรู้ที่ได้จากการประชุมวิชาการสัมมนา มาใช้ในการพัฒนาตนเอง	0.39	0.62	สูง
2.	29	นำความรู้ที่ได้รับมาใช้พัฒนาหน่วยงาน	3.90	0.65	สูง
3.	27	นำความรู้ที่ได้รับจากหน่วยงานหรือฝ่ายการพยาบาลไปใช้ในการปฏิบัติงาน	3.83	0.62	สูง
4.	30	นำความรู้ที่ได้รับจากฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานมาสร้างสรรค์เป็นความรู้หรือผลงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์	3.62	0.74	สูง
5.	25	แสวงหาความรู้จากตำราเอกสารวิชาการซึ่งหน่วยงาน/ฝ่ายการพยาบาลได้จัดไว้	3.45	0.79	ปานกลาง
6.	26	จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบง่ายต่อการสืบค้น	3.30	0.75	ปานกลาง
7.	31	นำความรู้มาสร้างเป็นผลงานร่วมกัน เช่น โครงการงานวิจัย เป็นต้น	3.07	0.93	ปานกลาง
8.	32	เผยแพร่ผลงานการปฏิบัติงานผลงานวิชาการทั้งในหรือนอกหน่วยงาน/ฝ่ายการพยาบาล	2.92	0.90	ปานกลาง
รวม			3.50	0.54	สูง

จากตารางที่ 22 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในองค์ประกอบการจัดการความรู้ จำแนกเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูงคือ ท่านได้นำความรู้ที่ได้จากการประชุมวิชาการ สัมมนา มาใช้ในการพัฒนาตนเอง ($\bar{x} = 3.93$) รองลงมาคือ ท่านได้นำความรู้ที่ได้รับมาใช้พัฒนาหน่วยงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.90$) และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่าน / ทีมงานได้เผยแพร่ผลงานการปฏิบัติงานผลงานวิชาการทั้งในหรือนอกหน่วยงาน / ฝ่ายการพยาบาล คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.92$)

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล : การนำเทคโนโลยีไปใช้ จำแนกเป็นรายข้อ (n=374)

ลำดับที่	ข้อที่	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.	37	มีความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ทางการพยาบาลทุกประเภทที่มีในหน่วยงาน	3.67	0.76	สูง
2.	35	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและคุณประโยชน์การใช้งาน	3.40	0.87	ปานกลาง
3.	34	ใช้สื่อเทคโนโลยีในหน่วยงานเพื่อการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานมากกว่าเพื่อใช้ประโยชน์ด้านอื่น	3.34	0.89	ปานกลาง
4.	33	นำสื่อเทคโนโลยีที่มีในหน่วยงานหรือฝ่ายการพยาบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.20	0.89	ปานกลาง
5.	40	นำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางานใน	3.17	0.97	ปานกลาง
6.	39	สามารถประยุกต์การใช้สื่อเทคโนโลยีตามความเหมาะสมและความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	3.10	0.89	ปานกลาง
7.	38	ติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงานโดยใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ	2.80	0.98	ปานกลาง
8.	36	สามารถสืบค้นความรู้ ออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้จากเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	2.64	1.04	ปานกลาง
รวม			3.16	0.44	ปานกลาง

จากตารางที่ 23 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในองค์ประกอบการนำเทคโนโลยีไปใช้ จำแนกเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในสูงคือ ข้อ 37 มีความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ทางการพยาบาลทุกประเภทที่มีในหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.67$) รองลงมาคือท่านนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและคุณประโยชน์การใช้งานมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.40$) และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสามารถสืบค้นความรู้ ออกแบบโปรแกรม การเรียนรู้จากเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.64$)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ในแต่ละรายด้าน และโดยรวม

ตารางที่ 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร (n = 374)

บรรยากาศองค์การ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r	ระดับความสัมพันธ์
การทำงานเป็นทีม	0.579*	ปานกลาง
ความรับผิดชอบในงาน	0.538*	ปานกลาง
ความจงรักภักดีในองค์การ	0.537*	ปานกลาง
การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน	0.535*	ปานกลาง
การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง	0.521*	ปานกลาง
ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน	0.508*	ปานกลาง
โครงสร้างของงาน	0.499*	ปานกลาง
การยกย่องชมเชยและให้รางวัล	0.496*	ปานกลาง
การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ	0.496*	ปานกลาง
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	0.463*	ปานกลาง
ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ	0.452*	ปานกลาง
ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย	0.425*	ปานกลาง
รวมทุกด้าน	0.623*	ปานกลาง

p < .05

จากตารางที่ 24 บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = 0.623) เมื่อจำแนกบรรยากาศองค์การเป็นรายด้านพบว่า ด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบในงาน (r = 0.579, 0.538 ตามลำดับ) ด้านที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่ำสุด คือด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย (r = 0.425) ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลในแต่ละรายด้าน และโดยรวม ระหว่างบรรยากาศองค์การและความสัมพันธ์การกับ
 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	(X ₁)	(X ₂)	(X ₃)	(X ₄)	(X ₅)	(X ₆)	(X ₇)	(X ₈)	(X ₉)	(X ₁₀)	(X ₁₁)	(X ₁₂)	X	Y
ชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย (X ₁)	1.000	0.654*	0.604*	0.646*	0.629*	0.640*	0.542*	0.502*	0.545*	0.468*	0.493*	0.448*	0.739*	0.425*
ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (X ₂)	0.654*	1.000*	0.655*	0.677*	0.629*	0.667*	0.614*	0.628*	0.605*	0.530*	0.531*	0.535*	0.798*	0.452*
มาตรฐานการปฏิบัติงาน (X ₃)	0.604*	0.655*	1.000	0.667*	0.633*	0.724*	0.554*	0.524*	0.554*	0.464*	0.463*	0.557*	0.766*	0.463*
โครงสร้างของงาน (X ₄)	0.646*	0.677*	0.667*	1.000	0.755*	0.718*	0.701*	0.622*	0.625*	0.625*	0.631*	0.569*	0.850*	0.499*
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (X ₅)	0.629*	0.629*	0.633*	0.755*	1.000	0.733*	0.685*	0.583*	0.639*	0.602*	0.595*	0.537*	0.827*	0.469*
การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (X ₆)	0.640*	0.667*	0.724*	0.718*	0.733*	1.000	0.699*	0.656*	0.635*	0.599*	0.600*	0.649*	0.865*	0.496*
ความรับผิดชอบในงาน (X ₇)	0.542*	0.614*	0.554*	0.701*	0.685*	0.699*	1.000	0.648*	0.703*	0.659*	0.684*	0.630*	0.831*	0.538*
การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง(X ₈)	0.502*	0.628*	0.524*	0.622*	0.583*	0.656*	0.648*	1.000	0.679*	0.678*	0.603*	0.572*	0.804*	0.521*
ความจงรักภักดีในองค์การ (X ₉)	0.545*	0.605*	0.554*	0.625*	0.639*	0.635*	0.703*	0.697*	1.000*	0.719*	0.714*	0.656*	0.836*	0.537*
การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (X ₁₀)	0.468*	0.530*	0.464*	0.625*	0.602*	0.599*	0.659*	0.678*	0.719*	1.000	0.667*	0.623*	0.790*	0.535*
ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (X ₁₁)	0.493*	0.531*	0.463*	0.631*	0.595*	0.600*	0.684*	0.603*	0.714*	0.667*	1.000	0.672*	0.790*	0.508*
การทำงานเป็นทีม (X ₁₂)	0.448*	0.535*	0.557*	0.569*	0.537*	0.649*	0.630*	0.572*	0.656*	0.623*	0.672*	1.000	0.771*	0.579*
บรรยากาศองค์การโดยรวม (X)	0.739*	0.798*	0.766*	0.850*	0.827*	0.865*	0.831.	0.804*	0.836*	0.790*	0.790*	.771*	1.000	0.623*
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Y)	0.425*	0.452*	0.463*	0.499*	0.469*	0.496*	0.538*	0.521*	0.537*	0.535*	0.508*	0.579*	0.623*	1.000

*

P

<

.05

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 25 เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การโดยรวม มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในด้าน การยกย่องชมเชยและให้รางวัล รองลงมาคือ โครงสร้างองค์การ ($r = 0.865$ และ 0.850 ตามลำดับ) ส่วนที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือ ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย ($r = 0.739$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์แต่ละรายด้าน พบว่า การปฏิบัติกรกฎระเบียบ และโครงสร้างองค์การ มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ($r = 0.755$) รองลงมาคือ การยกย่องชมเชยและให้รางวัล กับ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ($r = 0.733$) ที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือมาตรฐานการพยาบาลกับความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน ($r = 0.463$) ทุกด้านไม่มีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยากาศองค์การโดยรวมและรายด้าน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน และการสร้างสมการพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และการทดสอบความนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้น (R^2 change) ในการพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	R	R^2	R^2 chang e	F
1. การทำงานเป็นทีม	0.579	0.335	-	87.426*
2. การทำงานเป็นทีม, การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ โดยการทดลอง	0.623	0.389	0.054	117.910 *
3. การทำงานเป็นทีม, การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ โดยการทดลอง, ความรับผิดชอบในงาน	0.637	0.406	0.017	84.345*
4. การทำงานเป็นทีม, การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ โดยการทดลอง, ความรับผิดชอบในงาน, การ สนับสนุนในการปฏิบัติงาน	0.644	0.414	0.008	65.262*
5. การทำงานเป็นทีม, การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ โดยการทดลอง, ความรับผิดชอบในงาน, การ สนับสนุนในการปฏิบัติงาน, มาตรฐานในการ ปฏิบัติงาน	0.649	0.421	0.007	53.493*

* $p < .05$

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า การทำงานเป็นทีม สามารถอธิบายความแปรปรวนของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.335 แสดงว่า การทำงานเป็นทีมสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 33.5

ขั้นที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง เข้าไป ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น .389 ($R^2 = 0.389$) สามารถเพิ่มอำนาจการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 นั่นคือ การทำงานเป็นทีม และ การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 38.9 โดยที่การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลองสามารถอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.4 ($R^2 \text{ change} = 0.054$)

ขั้นที่ 3 เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ความรับผิดชอบในงาน เข้าไป ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น .406 ($R^2 = 0.406$) สามารถเพิ่มอำนาจการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ การทำงานเป็นทีม การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง ความรับผิดชอบในงาน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 40.6 โดยที่ความรับผิดชอบในงานสามารถอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.7 ($R^2 \text{ change} = 0.017$)

ขั้นที่ 4 เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน เข้าไป ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เพิ่มขึ้นเป็น .414 ($R^2 = 0.414$) สามารถเพิ่มอำนาจการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ การทำงานเป็นทีม การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง ความรับผิดชอบในงาน การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 41.4 โดยการสนับสนุนในการปฏิบัติงานสามารถอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.8 ($R^2 = 0.008$)

ขั้นที่ 5 เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน เข้าไป ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เพิ่มขึ้นเป็น 0.421 ($R^2 = 0.421$) สามารถเพิ่มอำนาจการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ การทำงานเป็นทีม การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง ความรับผิดชอบในงาน การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42.1 โดยที่มาตรฐานการปฏิบัติงานสามารถอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.7 ($R^2 \text{ change} = 0.007$)

ตารางที่ 27 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ (b) ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวพยากรณ์ (SEb) และคะแนนมาตรฐาน (β) ทดสอบความมีนัยสำคัญของ b และแสดงสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร (n = 374)

ตัวพยากรณ์	b	SEb	β	t
การทำงานเป็นทีม	1.484	0.305	0.278	4.861
การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน	0.738	0.316	0.142	2.332
การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง	0.589	0.274	0.128	2.146
ความรับผิดชอบในงาน	0.743	0.354	0.128	2.096
มาตรฐานในการปฏิบัติงาน	0.552	0.270	0.105	2.043
R = 0.649		Constant = 74.003		
R ² = 0.421		Overall F = 53.493		

จากตารางที่ 27 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) พบว่า ตัวพยากรณ์ที่มีค่า β สูงสุด คือ การทำงานเป็นทีม ($\beta = 0.278$) รองลงมาคือการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ($\beta = 0.142$) ตัวพยากรณ์ที่มีค่า Beta เท่ากันคือ การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลองและความรับผิดชอบในงาน ($\beta = 0.128$) ตัวพยากรณ์ที่มีค่าต่ำสุดคือ มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ($\beta = 0.105$) ได้สมการพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการศึกษาดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 74.003 + 1.484 \text{ การทำงานเป็นทีม} + 0.738 \text{ การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน} + 0.743 \text{ ความรับผิดชอบในงาน} + 0.589 \text{ การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง} + 0.552 \text{ มาตรฐานการปฏิบัติงาน}$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = 0.278 \text{ การทำงานเป็นทีม} + 0.142 \text{ การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน} + 0.128 \text{ ความรับผิดชอบในงาน} + 0.128 \text{ การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง} + 0.105 \text{ มาตรฐานการปฏิบัติงาน}$$

ตารางที่ 28 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ (b) ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวพยากรณ์ (SEb) และคะแนนมาตรฐานทดสอบความมีนัยสำคัญของ b ในการพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยการวิธี ENTERED

ตัวพยากรณ์	b	SEb	β	t
ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย	0.449	0.339	0.079	1.325
ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ	-0.155	0.346	-0.029	-0.449
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	0.557	0.342	0.106	1.630
โครงสร้างองค์การ	0.151	0.402	0.028	0.376
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ	1.766E-02	0.387	0.003	0.046
การยกย่องชมเชยและให้รางวัล	-0.419	0.357	-0.090	-1.173
ความรับผิดชอบในงาน	0.687	0.406	0.118	1.693
การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง	0.603	0.299	0.131	2.019
ความจงรักภักดีในองค์การ	0.170	0.395	0.031	0.429
การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน	0.635	0.343	0.122	1.855
ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน	8.148E-02	0.347	0.016	0.235
การทำงานเป็นทีม	1.518	0.334	0.285	4.547
R = 0.653	R ² Constant = 0.427			
R ² = 0.427	Overall F = 22.38			

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 28 เมื่อวิเคราะห์ด้วยวิธี Entered บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพมีประสิทธิภาพในการทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาลได้ทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 (Overall F = 22.38) แต่ด้านการ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน โครงสร้างของงาน ข้อตกลงร่วมกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ความจงรักภักดีในองค์การ ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย และการยกย่อง ชมเชยและให้รางวัล เนื่องจากมีอำนาจในการทำนายน้อยมาก ($\beta = 0.003, 0.016, 0.028, -0.029, 0.031, 0.079$ และ -0.090 ตามลำดับ) จึงไม่สามารถทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอนได้ บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลด้านการทำงานเป็นทีม การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนโดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน สามารถนำมาใช้ในการร่วมทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาลได้ (จากตารางที่ 27 $\beta = 0.278, 0.142, 0.128, 0.128$ และ 0.105 ตามลำดับ) และร่วมทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ได้ร้อยละ 42.1 ($R^2 0.42$ จากตารางที่ 26)

บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพทุกด้าน สามารถร่วมทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ แต่นำบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพเพียง 5 ด้านคือ ด้านการทำงานเป็นทีม การสนับสนุน การปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนโดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ก็สามารถทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล รัฐ กรุงเทพมหานคร ได้มากเพียงพอ โดยการทำงานเป็นทีมมีน้ำหนักความสำคัญในการทำนาย ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา คือ การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ความ รับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนโดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามลำดับ (ตารางที่ 27)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ มาตรฐานการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การยกย่องชมเชยและให้รางวัล ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง ความจงรักภักดีในองค์การ การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม ในการร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย การพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในแผนกอายุรกรรม ศัลยกรรม สูติ-นรีเวชกรรม กุมารเวชกรรม ห้องผ่าตัด หอผู้ป่วยหนัก อุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน จำนวน 374 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามสามารถรวบรวมและมีความสมบูรณ์ จำนวน 374 ชุด จากจำนวน 380 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98.42 ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง แบ่งเป็น 3 ชุด คือ แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร และแบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า (ตารางที่ 4)

อายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.0 รองลงมาอายุ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.2 ส่วนน้อยมีอายุ 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.6

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 86.9 รองลงมาเป็นการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 11.2 ส่วนที่น้อยที่สุดมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 1.9

สังกัดของหน่วยงาน ส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 36.4 รองลงมาอยู่ในสังกัดกระทรวงกลาโหม คิดเป็นร้อยละ 24.9 ส่วนที่น้อยที่สุดอยู่ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข คิดเป็นร้อยละ 9.6

ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นพยาบาลประจำการ คิดเป็นร้อยละ 70.9 รองลงมาเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย คิดเป็นร้อยละ 21.9 ส่วนที่น้อยที่สุดคือผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 1.3

แผนกที่ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่พยาบาลปฏิบัติงานในแผนกศัลยกรรม คิดเป็นร้อยละ 17.1 รองลงมาปฏิบัติงานในแผนกอายุรกรรม คิดเป็นร้อยละ 16.8 ส่วนที่น้อยที่สุดปฏิบัติงานในแผนกพิเศษรวม คิดเป็นร้อยละ 1.9

2. ค่าเฉลี่ยของตัวแปรพยากรณ์ คือ บรรยากาศองค์การ และตัวแปรเกณฑ์คือความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

2.1 บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.38 จัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบายมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านโครงสร้างของงานมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.54, 3.34$ ตามลำดับ) ทั้งสองด้านจัดอยู่ในระดับสูง ด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{x} = 2.83$) จัดอยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 5)

2.2. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.60 จัดอยู่ในระดับสูง จำแนกเป็นองค์ประกอบ พบว่าการปรับเปลี่ยนองค์การมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือพลวัตการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.93, 3.82$ ตามลำดับ) องค์ประกอบทั้งสองจัดอยู่ในระดับสูง องค์ประกอบที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด 3.16 คือการนำเทคโนโลยีไปใช้ จัดอยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 18)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้ผล ดังนี้ (ตารางที่ 24)

บรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง ($r = 0.623$) อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

บรรยากาศองค์การจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ทุกรายด้านมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทางบวกในระดับปานกลาง ที่มีค่าความสัมพันธ์มากที่สุดคือด้านการทำงานเป็นทีม ($r = 0.579$) รองลงมาคือด้านความรับผิดชอบ ($r = 0.538$) ที่มีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย ($r = 0.425$) อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ในรายด้านกับรายด้าน และรายด้านกับโดยรวม ดังนี้ (ตารางที่ 25)

บรรยากาศองค์การด้านที่มีค่าความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การโดยรวมมากที่สุดคือ ด้านการยกย่องชมเชยและให้รางวัล ($r = 0.865$) รองลงมาคือด้านโครงสร้างองค์การ ($r = 0.850$) ด้านที่มีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย ($r = 0.739$) ทุกด้านในแต่ละด้านของบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลในแต่ละด้านที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานกับด้านการยกย่องชมเชยและให้รางวัล ($r = 0.724$) รองลงมาคือด้านความจงรักภักดีกับด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ($r = 0.719$) ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ ด้านการทำงานเป็นทีมกับด้านความชัดเจนในเป้าหมายและนโยบาย ($r = 0.448$) ในแต่ละด้านของบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า กลุ่มพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่าตัวแปร 5 ตัว ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง ความรับผิดชอบในงาน และ มาตรฐานการปฏิบัติงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42.1 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ($R^2 = 0.421$) (ตารางที่ 26)

เมื่อพิจารณาตัวพยากรณ์ พบว่า ตัวพยากรณ์ที่มีความสำคัญและน้ำหนักมากที่สุดคือ การทำงานเป็นทีม ($\beta = 0.278$) รองลงมาคือ การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ($\beta = 0.142$) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง ($\beta = 0.128$) ความรับผิดชอบในงาน ($\beta = 0.128$) และสุดท้ายคือ มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ($\beta = 0.105$) (ตารางที่ 27)

ดังนั้นการสร้างสมการพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้
สมการในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 74.003 + 1.484 \text{ การทำงานเป็นทีม} + 0.738 \text{ การสนับสนุนการปฏิบัติงาน} + 0.743 \text{ ความรับผิดชอบในงาน} + 0.589 \text{ การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง} + 0.552 \text{ มาตรฐานการปฏิบัติงาน}$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Y = 0.278 \text{ การทำงานเป็นทีม} + 0.142 \text{ การสนับสนุนการปฏิบัติงาน} + 0.128 \text{ ความรับผิดชอบในงาน} + 0.128 \text{ การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง} + 0.105 \text{ มาตรฐานการปฏิบัติงาน}$$

การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ตารางที่ 18) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุบผา พวงมาลี (2542) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ โดยรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันที่องค์การพยาบาล โดยเฉพาะองค์การพยาบาลที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นเมืองหลวงของประเทศนั้นมีเทคโนโลยี อุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์และพยาบาลที่ทันสมัย รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การและบุคลากรพยาบาลนั้นจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับ ความทันสมัยและยุคแห่งการแข่งขันสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งปัจจุบันมุ่งเน้นในด้านคุณภาพบริการ กอปรกับต้องทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันที่มีการสื่อสารไร้พรมแดน จากผลการวิจัย อภิปรายได้ว่าเนื่องมาจากการศึกษาที่ฝ่ายการพยาบาลมีการปรับเปลี่ยนองค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ($X=3.93$) ในด้านกลยุทธ์มีการจัดการโดยให้บุคลากรนำ ข้อผิดพลาดมาเป็นบทเรียนในการพัฒนาปรับปรุงงาน ($X= 4.19$) และมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ของบุคลากรโดยให้บุคลากรพยาบาลมีความตั้งใจในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ขององค์การ และการให้บุคลากรพยาบาลมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้เพื่อ การพัฒนาปรับปรุงงาน ($X =4.04$)

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง บรรยากาศขององค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลมีความสัมพันธ์กันใน ทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .623$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่าบรรยากาศ ขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2541) และ สุพัตรา จันทร์เทียน (2542) บรรยากาศขององค์การมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กันในระดับค่อน ปานกลางค่อนข้างสูง แสดงว่าบรรยากาศขององค์การเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ ซึ่งส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งจะทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือการมีบรรยากาศที่ สนับสนุน เป็นบรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ อย่างเต็มที่ เคารพในความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมกัน ให้ความอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความ สมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ (Marquardt and Reynolds , 1994) การ

สร้างบรรยากาศองค์การให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้น ควรให้มีการปฏิบัติงานเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จขององค์การ สร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การเพื่อการพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นำข้อผิดพลาดมาเป็นบทเรียนเพื่อการเรียนรู้เพิ่มขึ้น การมีส่วนร่วมในการ คิดแก้ปัญหา การขยายขอบเขตการติดต่อสื่อสารให้ทั่วถึง ให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาแก่ บุคลากรทุกคน ให้โอกาสในการเรียนรู้และสร้างนิสัยให้มีการเรียนรู้อยู่เสมอ (Marquardt 1996 : 96) กลยุทธ์หนึ่งในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การสร้างบรรยากาศซึ่งสนับสนุน กระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ (บัณฑิต เพ็ชร ประพันธ์กุล (2540 อ้างถึงใน สุพัตรา จันทรเทียณ , 2542) และบรรยากาศองค์การดีจะส่งผลต่อ การปฏิบัติงานที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน องค์การ จะต้องจัดบรรยากาศที่แต่ละบุคคลสามารถแสดงออกและเพื่อพัฒนาตนเอง (อารี เพชรมุด, 2530 อ้างถึงใน เจียมจิตต์ จูดาบุตร , 2539) ดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงมีความพันธ์และเป็นปัจจัยให้ เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาบุคลากรพยาบาลนั้น การพัฒนาบรรยากาศวิชาชีพการพยาบาลให้มี บรรยากาศทางวิชาการถือเป็นหน้าที่ของพยาบาลทุกฝ่าย (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542 :289) จาก ผลการวิจัยอธิบายได้ว่าบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความเป็นองค์การการเรียนรู้ของ ฝ่ายการพยาบาล โดยฝ่ายการพยาบาลควรให้การสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ($r=0.579$) โดยส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลเห็นความสำคัญและประโยชน์ในการ เอื้อเพื่อ แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมร่วมกัน และการส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาล ตระหนักถึงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ($r=0.538$) และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน บรรยากาศต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นปัจจัยให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ตารางที่ 24)

ในการศึกษาเพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ จากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวพยากรณ์ที่สามารถทำนาย ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสถิติที่ระดับ .05 คือ บรรยากาศองค์การใน 5 ด้าน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การเปิด โอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ($R^2 = 0.421$) ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังนี้

การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและสามารถอธิบายความแปรปรวนของการพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อธิบายได้ว่าเมื่อพยาบาลมีการทำงานเป็นทีมจะทำให้มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากขึ้น ซึ่งหน้าที่หลักของพยาบาลส่วนใหญ่ในองค์การพยาบาลมีการทำงานเป็นทีมในการให้การดูแลผู้ป่วย พยาบาลที่ร่วมทีมกันจะแลกเปลี่ยนความคิดและร่วมแสดงความสามารถเพื่อผลงานของทีม ทุกคนได้เรียนรู้ความสามารถในกันและกัน และสร้างวิถึญญาณทีมให้เกิด คือทุกคนต้องแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และเคารพในกันและกัน มีการช่วยเหลือกันตามความเหมาะสมจะเป็นบรรยากาศของการเกื้อหนุน ความเป็นหนึ่งเดียว และคุณค่าในตนเองที่หนุนให้เกิดบรรยากาศที่สร้างผลผลิต (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542:283) การทำงานเป็นทีมในทีมการพยาบาลจะช่วยพัฒนาความรู้และทักษะของสมาชิกในทีม โดยเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานหลายระดับร่วมกันแก้ปัญหาผู้ใช้บริการ (กองการพยาบาล, 2539 อ้างถึงในอมรรักษ์ จินนาวงศ์, 2543 : 30) การทำงานเป็นทีมนี้บุคคลากรจะสามารถสร้างสรรค์ความรู้ ซึ่งนำไปใช้ในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาคความซับซ้อนยุ่งยาก ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมซึ่งอาศัยจากการเรียนรู้ของทีมงาน (Marquardt 1996 :35) เปรมวดี คฤหเดช (2540) พบว่า นักศึกษามีความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม มีเจตคติต่อการทำงานเป็นทีม มีทักษะในการทำงานเป็นทีม มีกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีผลการปฏิบัติในการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม และมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีมหลังการฝึกอบรมดีกว่าก่อนการฝึกอบรม

จากผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเอื้อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ($\beta = 0.278, r=0.579$) โดยฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานควรสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลเห็นความสำคัญและประโยชน์ในการเอื้อเพื่อ แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมกิจกรรมให้บุคลากรมีความรัก ความสามัคคี เต็มใจเสียสละ ให้ความไว้วางใจ ให้แก่ทีมงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะที่ทีมงานมากกว่าการยึดตัวบุคคล การจัดการต่าง ๆ ในเรื่องการทำงานเป็นทีมเหล่านี้ จะเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล (ตารางที่ 17)

การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน

บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลด้านการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน มีทิศทางและความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อธิบายได้ว่าเมื่อมีการสนับสนุนในด้านการปฏิบัติงานต่าง ๆ ย่อมทำให้มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากขึ้น แสดงว่า เมื่อผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ มีการสนับสนุนและให้มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อม สื่อและอุปกรณ์ทางการเรียนรู้ งบประมาณ บุคลากร เวลา ฯลฯ เพื่อการเรียนรู้จะทำให้บุคลากรพยาบาลได้รับความสะดวกและมีความพร้อมสามารถเพิ่มศักยภาพของตนเองจากการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น ถ้าองค์การมีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องโดยให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ จะทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น และสามารถทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Marquardt, 1996 :104) ซึ่งในองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารควรสนับสนุนด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์การ จะมีส่วนทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Luthans 1998, : 48) การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะทำให้บุคลากรในองค์การมีการพัฒนาการเรียนรู้ (Revan อ้างถึงใน Lessem, 1993 : 180) การช่วยเหลือให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนา ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกโอกาส พัฒนาและสร้างเครือข่ายในการทำงาน สนับสนุนให้ข้อมูลที่เป็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานและความสนใจของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น บทความ หนังสือ วิดีโอ การส่งไปฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก (Dunham – Taylor และ Klafehn, 1995 อ้างถึงใน วัลยา เตชชัยกุล, 2541)

วิลเลียม พันธมณี (2539) กล่าวว่า การสนับสนุนการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างความก้าวหน้าในการทำงานการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาตนเอง ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสนับสนุนในด้านการจัดสื่อความรู้และเอกสารต่างทางวิชาการต่าง ๆ มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการสนับสนุนอ่านวารสารวิชาชีพหรือเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ทำให้ได้รับความรู้อย่างกว้างขวาง เป็นการเพิ่มความรอบรู้และทันต่อเหตุการณ์ให้กับตนเองเป็นสิ่งกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ กาญจนา คำยาดี (2538) พบว่า การอ่านวารสารทางวิชาชีพมากขึ้นทำให้อาจารย์พยาบาลมีผลผลิตทางวิชาการสูงและการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการได้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เป็นแนวทางหนึ่งที่มีผู้มีความรู้หรือผู้มีประสบการณ์ จะนำความรู้มาเผยแพร่ ทำให้พัฒนาด้านความคิดและสติปัญญา การสนับสนุนในด้านเทคโนโลยีและสื่อสารสนเทศ โดยการจัดให้มีสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การต่าง ๆ เป็นการสนับสนุนอย่างหนึ่งมีส่วนทำให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งสื่อต่าง ๆ เหล่านี้สามารถกระตุ้นผู้เรียนสามารถเรียนรู้และแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่างอิสระ (แผนพัฒนาการศึกษา

แห่งชาติฉบับที่ 8 พ.ศ.2540-2544) คมกริช ทัทกีฟ้า (2540) พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนส่งเสริมของโรงเรียนและทัศนคติต่ออินเทอร์เน็ตมีความสัมพันธ์กับการได้รับประโยชน์จากอินเทอร์เน็ต

จากผลการวิจัยอธิบายได้ว่าบรรยากาศของค์การด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่รองลงมาจากการทำงานเป็นทีม ($\beta = 0.142$, $r=0.535$) ในการเอื้อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ฝ่ายการพยาบาลจึงควรสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน การสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้มี ตำรา เอกสาร เก็บรวบรวม ค้นคว้าความรู้สำหรับพยาบาลใช้เสริมความรู้ในการปฏิบัติงาน การจัดทำมีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยในการสืบค้นข้อมูล การจัดสรรงบประมาณด้านการปฏิบัติงานหรือสวัสดิการอย่างเพียงพอแก่บุคลากรพยาบาล ซึ่งการสนับสนุนด้านต่าง ๆ เหล่านี้ จะส่งผลให้องค์การพยาบาลเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ตารางที่ 15)

ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อธิบายได้ว่าเมื่อบุคลากรพยาบาลมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานสูงย่อมต้องมีการพัฒนาหรือแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการคิดค้น แก้ปัญหา ในงานที่ทำเพื่อให้การปฏิบัติงานได้สำเร็จจุลวง เพราะงานของพยาบาลเป็นงานที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ชุตินา ปัญญาพินิจนุกร, 2528) ต้องพบกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น ผู้ป่วยที่มีความแตกต่างในแต่ละบุคคล โรคที่มีความหลากหลายเปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ตามสภาพแวดล้อมและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น สอดคล้องกับ เตือนใจ นุอุปละ (2538 อ้างถึงใน นฤมล เกื่อนมา , 2539) กล่าวว่า วิชาชีพการพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ต้องรับผิดชอบต่อชีวิตของคน จึงทำให้การจัดการศึกษาต้องมุ่งส่งเสริมให้นักศึกษาพยาบาลมีความรับผิดชอบต่อการทำงาน และการเรียนรู้ของตน เพื่อพัฒนาตนให้เป็นคนคิดเป็น ทำเป็น ดังนั้นความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพยาบาลเพื่อให้ผู้ป่วยฟื้นคืนสู่ภาวะปกติ นั้น ย่อมต้องอาศัยการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพ และจากการศึกษาของนฤมล เกื่อนมา (2539) พบว่า ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองของนักศึกษาพยาบาลอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับที่ Senge (1990 : 143) กล่าวว่า การที่บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน มีความรอบรู้โดยรู้ลึก รู้กว้าง เรียนรู้ได้รวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ จะทำให้นักบุคลากรมีระดับความเชี่ยวชาญสูง และวัฒนธรรมในการเรียนรู้นั้นบุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบ และมีการแบ่งปันและถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Marquardt ,1996 :104)

ดังนั้น องค์การพยาบาลผู้บริหารควรให้การสนับสนุนในด้านความรับผิดชอบการปฏิบัติงานแก่บุคลากรพยาบาล กล่าวคือให้การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมให้กับบุคลากรพยาบาลและทีมการพยาบาล ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติการพยาบาล (ณัฐจิตต์ วัชวุฒิ, 2538) การให้อิสระในการตัดสินใจในงานที่ทำ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ เช่น การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมหรือฝึกปฏิบัติ การศึกษาดูงาน เป็นต้น ส่วนบุคลากรพยาบาลควรเป็นผู้มีความกระตือรือร้นแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ การแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรพยาบาลเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

จากผลการวิจัยบรรยากาศขององค์การในด้านความรับผิดชอบในงานเป็นปัจจัยที่สำคัญของมาในการเอื้อไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\beta = 0.128, r = 0.538$) โดยฝ่ายการพยาบาลควรปลูกฝังให้บุคลากรพยาบาลตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วม การมอบหมายความรับผิดชอบ การให้อำนาจในการตัดสินใจและ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามความถนัด สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล (ตารางที่ 12)

การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง

การเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้โดยการทดลอง เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เอื้อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ เมื่อมีการส่งเสริมหรือเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง กล้าเสี่ยง กล้าที่จะเรียนรู้หรือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่นั้น ทำให้มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูง องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีความคิดใหม่ ๆ และประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องนั้นจะต้องเปิดโอกาสหรือส่งเสริมให้บุคลากรมีการเสี่ยงหรือทดลอง เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการเรียนรู้ แม้การทดลองนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ แต่ผู้บริหารควรเป็นผู้นำที่ดีที่จะพยายามทำให้เกิดสิ่งแปลกใหม่ และทำทฤษฎีการดำเนินการที่มีแต่เดิมเพื่อการพัฒนาองค์การ (Marquardt, 1996 : 142) สอดคล้องกับ McDonnell (1995 อ้างถึงใน Deevy 1995:212) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนในบุคลากรมีการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานนั้น จะต้องมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการทดลองเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้ และการช่วยเหลือให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนา ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (วัลยา เตชชัยกุล, 2541) การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้พัฒนาความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับงานหรือองค์การ (เอกชัย กี่สุขพันธ์

อ้างถึงใน สุพรรณณี วงคำจันทร์ ,2541) เพื่อจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2535)

จากผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลที่เป็นปัจจัยไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล คือ การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง ($\beta = 0.128, r = 0.521$) ฝ่ายการพยาบาลควรสนับสนุนให้บุคลากรพยาบาลมีการทดลองริเริ่มสิ่งใหม่โดยไม่กระทบกระเทือนต่อตำแหน่งหน้าที่ แม้ว่าการทดลองนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ ควรสนับสนุนโดยให้แรงจูงใจแก่บุคลากรในการทดลองสิ่งใหม่ การจัดสรรเวลา จัดสรรงบประมาณ หรือสถานที่จำลองเพื่อให้บุคลากรพยาบาลได้ทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ตารางที่ 13)

มาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงานสามารถอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อธิบายได้ว่า มาตรฐานในการปฏิบัติงานพยาบาลที่ดีมีคุณภาพสูงจะเอื้อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูง นั่นคือ มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ มาตรฐานการปฏิบัติการพยาบาลนั้นเป็นองค์ประกอบอันดับแรกของการประกันคุณภาพการพยาบาล (ฟาริดา อิบราฮิม, 2534) ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลจะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติการพยาบาลในแนวทางที่บ่งบอกถึงคุณภาพการปฏิบัติในลักษณะของผลที่ปรากฏ โดยมีการกำหนดขึ้นอย่างมีรูปแบบและขั้นตอนที่ถูกต้องเป็นที่ยอมรับในวิชาชีพการพยาบาล (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2536 อ้างถึงใน วัลยา เตชชัยกุล ,2541) ปัจจุบันได้มีการนำมาตรฐานต่าง ๆ มาใช้มากมายเพื่อให้โรงพยาบาลเป็นที่ยอมรับแก่ผู้รับบริการในด้านคุณภาพการบริการ เช่น 5 ส , HA , TQM และ ISO โดยอาศัยวิธีการดำเนินการที่แตกต่างกันไป มาตรฐานที่นิยมใช้อย่างหนึ่งคือ มาตรฐานเปรียบเทียบ มาตรฐานเปรียบเทียบใช้กันมากและเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการได้มาจากการเรียนรู้ โดยทีมที่ทำการเปรียบเทียบมาตรฐานจะต้องมองการไกล เพื่อค้นหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม มาตรฐานเปรียบเทียบสามารถช่วยในการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ การจัดตั้งและปรับกลยุทธ์ การรีอปรับกระบวนการทำงาน ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การแก้ปัญหา การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การศึกษาและเพิ่มแนวคิด การเปรียบเทียบและประเมินผลทางการตลาด เป็นต้น (Marquardt, 1996) นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2538) กล่าวว่ามาตรฐานเปรียบเทียบว่า เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการเรียนรู้ที่จะวัดประเมินและเปรียบเทียบ ว่าสินค้า บริการ กระบวนการ และการปฏิบัติ ขององค์การ และสินค้า และบริการ กระบวนการและกิจกรรมของผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ นำมาสร้างความเป็นเลิศในองค์การ ซึ่งในองค์การพยาบาลการทำมาตรฐานเปรียบเทียบกับ

องค์การพยาบาลอื่นที่มีความเป็นเลิศก็เพื่อมาพัฒนาปรับปรุงองค์การพยาบาลของตนให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น จะเห็นได้ว่า มาตรฐานทางด้านคุณภาพต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้องค์การและบุคลากรพยาบาลทุกคนต้องปรับตัวและเรียนรู้ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานและการปฏิบัติตามมาตรฐาน หรือการเปรียบเทียบมาตรฐานเพื่อให้เกิดคุณภาพการปฏิบัติงานพยาบาลที่ดีนั้นย่อมต้องอาศัย การร่วมระดมความคิด การร่วมเสนอแนวทาง การวิเคราะห์ การแก้ไขพัฒนาปรับปรุง ซึ่งต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นมาตรฐานในการปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

บรรยากาศขององค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากเพียงพอตัวสุดท้ายที่เอื้อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ($\beta = 0.105$, $r = 0.463$) ฝ่ายการพยาบาลควรมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับให้บุคลากรพยาบาลได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ควรจัดตั้งคณะกรรมการสำหรับดำเนินการตรวจสอบคุณภาพภายในโรงพยาบาล การมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานมีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบมาตรฐานการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ และการมอบรางวัลแก่หน่วยงานที่มีผลงานดีเลิศหรือได้มาตรฐาน เมื่อฝ่ายการพยาบาลการได้มีการจัดการดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล (ตารางที่ 8)

จากการศึกษาตัวแปรพยากรณ์พบว่าบรรยากาศองค์การ 5 ด้าน คือ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนโดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายความผันแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42 ส่วนตัวแปรอีก 7 ด้าน คือ ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย การปฏิบัติตามกฎระเบียบ โครงสร้างองค์การ ข้อตกลงร่วมกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ การยกย่องชมเชยและให้รางวัล ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน และความจงรักภักดีในองค์การ แม้ว่าการคำนวณด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise) ไม่สามารถเป็นร่วมพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาโดยการวิเคราะห์แบบวิธี Entered (ตารางที่ 28) พบว่า บรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในทุกด้านมีประสิทธิภาพในการทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 (Overall $F = 22.38$) แต่ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย การปฏิบัติตามกฎระเบียบ โครงสร้างของงาน ข้อตกลงร่วมกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ การยกย่องชมเชยและให้รางวัล ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน และความจงรักภักดีในองค์การ สามารถทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้น้อยมาก เพียงนำบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาลด้านการทำงานเป็นทีม การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนโดยการทดลอง และ

มาตรฐานการปฏิบัติงาน ก็สามารถนำมาใช้ในการทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลได้ ร้อยละ 42

สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพทุกด้านสามารถร่วมทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ แต่ใช้ด้านการทำงานเป็นทีม การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนโดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ก็สามารถทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 โดยการทำงานเป็นทีมมีน้ำหนักความสำคัญในการทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาคือ การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนโดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

1. เพื่อให้เกิดความเป็นองค์การการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรมีการจัดการปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก การสร้างกลยุทธ์และปลูกฝังค่านิยมในการเรียนรู้แก่บุคลากร และสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและตรงกับเป้าหมายของฝ่ายการพยาบาล และการมีการสร้างพลวัตการเรียนรู้ การเสริมความรู้ การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้อย่างต่อเนื่อง

2. ในระดับผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สนับสนุนและจัดสิ่งทีเอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งในด้านวัสดุอุปกรณ์ คู่มือ สื่อต่าง ๆ อำนวยความสะดวกแวดล้อมหรือสถานที่สำหรับการเรียนรู้ จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ การสนับสนุนให้บุคลากรพยาบาลมีความรับผิดชอบ และเปิดโอกาสบุคลากรให้ได้รับการเรียนรู้โดยการทดลอง และการส่งเสริมมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

3. ในระดับผู้ปฏิบัติการควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุถึงนโยบายของฝ่ายการพยาบาล ควรมีความกระตือรือร้น มีความสนใจใฝ่รู้และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เรียนรู้ร่วมกันภายในทีม รักและแบ่งปันความรู้ให้กับสมาชิก ร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์การพยาบาลนำสิ่งที่องค์การพยาบาลสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้มาใช้ประโยชน์ทางการเรียนรู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำตัวแปรอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาศึกษา เช่น บทบาทผู้บริหาร การติดต่อสื่อสาร ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น
2. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยประเมินจากการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ จึงน่าจะมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความเฉพาะ
3. น่าจะมีการนำผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ไปวิจัยแบบกึ่งทดลอง



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กฤษณา ศักดิ์ศรี. **มนุษย์สัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร: อักษรพิทยา, 2534.
- กัลยา สุวรรณแสง. **จิตวิทยาทั่วไป**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: อักษรพิทยา, 2540.
- กาญจนา เกียรติธนาพันธ์. **บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาของสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนารัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารการพิมพ์**, 2541.
- กาญจนา คำยาดี. **ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล บรรยากาศทางวิชาการกับผลผลิตทางวิชาการของอาจารย์พยาบาลสถานศึกษาพยาบาล กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 2538.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. **การบริหารผู้ป่วย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ไพร่โดเมนชั่น, 2539.
- คมกริช ทักฟ้า. **พฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตของนักเรียนมัธยมปลาย ในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อโรงเรียนไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 2539.
- จำเนียร ชวงโชติและคณะ. **จิตวิทยาการรับรู้และการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: คู่แข่ง, 2526.
- จำเรียง วัชรวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์. **วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์การการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: คู่แข่ง, 2540.
- เจียมจิต จุฑาบุตร. **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความทนทาน แรงจูงใจกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลจิตเวช. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 2539.
- เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. **การพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนารัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**, 2542.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: เทพเนรมิตการพิมพ์, 2541.
- เชียรศรี วิวิศวี. **จิตวิทยาการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534.
- ณัฐจิตต์ วัลย์วุฒิ. **ผลของการเรียนด้วยบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนประกอบชุดฝึกอบรม เรื่องการมอบหมายงานเป็นทีมที่มีต่อความรู้และการปฏิบัติกิจกรรมการมอบหมายงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 2538.
- दनัย เทียนพุ่ม. **การบริหารรพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์

แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

ทัศนาศ นุญทอง. **ทิศทางการปฏิรูประบบบริหารการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบบริการสุขภาพไทยที่พึงประสงค์ในอนาคต**. กรุงเทพมหานคร: สภาการพยาบาล, 2542.

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

ธงชัย สันติวงษ์. **การจัดองค์การและการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2530.

ธำรงค์ดี เจริญสุข. **บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาเขตการศึกษา 6**. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.

นฤมล เกื่อนมา. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในวิทยาลัยกับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

นันทนา น้ำฝน. **เอกลักษณ์ของพยาบาลวิชาชีพ**. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2538.

นันทพร โชติณูชิต. **การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบข้ามสายงาน**. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.

นิภา แสงศรีงาม. **จิตวิทยาองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2527.

บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล. **การเรียนรู้สู่การปฏิบัติ**. **สุบ้านใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2540.

บุญใจ ศรีสถิตยน์ราฎร. **การจัดการทางการพยาบาล**. ชลบุรี: ภาควิชาวิจัยประเมินผลและการบริหารทางการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒบางแสน, 2533.

บุญใจ ศรีสถิตยน์ราฎร. **การพัฒนาดัชนีรวมของคุณภาพการจัดการศึกษาสำหรับหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2543.

บุญทัน ดอกไธสง. **การจัดการองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: มหจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, 2539.

บุบผา พวงมาลี. **การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ**

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- เขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ประคอง กรวรรณสุด. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- ประเทือง สูงสุวรรณ. **การศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของครูต่อสภาพแวดล้อมโรงเรียนเอกชนใน กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2534.
- เปรมวดี คุณเดช. **การพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษายาบาล.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- พวงรัตน์ บุญญานุกัษ. **ความสำคัญ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาคณาจารย์พยาบาล.** **วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 6 (ธันวาคม 2537): 2537.**
- พิณสวัน ปัญญางาม. **การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและปฏิบัติการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.** ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- ฟาริดา อิบราฮิม. **คู่มือปฏิบัติการพยาบาลชั้นวิชาชีพ.** กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองธรรม, 2522.
- ฟาริดา อิบราฮิม. **สาระการบริหารการพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สามเจริญพาณิชย์, 2542.
- ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, คุณหญิง. **การประเมินประสิทธิผลขององค์กร.** กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์, 2529.
- รัตนา ทองสวัสดิ์. **วิชาชีพการพยาบาล : ประเด็นและแนวโน้ม.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ธนบรรณการพิมพ์, 2541.
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. **การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- วนิดา เสนีเศรษฐ์ และ ชอบ อินทร์ประเสริฐกุล. **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร.** กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์,

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2530.

วัลยา เตชชัยกุล. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และปัจจัยด้านองค์การกับการปฏิบัติการพยาบาลอย่างอิสระของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

วิเชียร ทวีลาภ. **นิเทศการพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล, 2534.

วิไลพร มณีพันธ์. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

วิศิษฐ์ ชูวงษ์. **แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. สู่บ้านใหม่.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2540.

วิเศษศักดิ์ โคตรอาษา และ คณะ. **เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: เวิร์วเฟ เอ็ดดูเคชั่น, 2542.

วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย. **มาตรฐานเปรียบเทียบ. สู่บ้านใหม่.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2540.

ศุภวัลย์ สุวรรณสิทธิ์. **อิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่มีต่อการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมโรงพยาบาลชุมชนภาคใต้ของประเทศไทย.** กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหิดล, 2527.

สมบุญธรรม ศาลยาชีวิน. **จิตวิทยาเพื่อการศึกษาผู้ใหญ่.** เชียงใหม่ : ลานนาการพิมพ์, 2526.

สมยศ นาวิกการ. **การบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ, 2536.

สมยศ นาวิกการ. และ ผุสดี รุมาคม. **องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม.** กรุงเทพมหานคร: ดวงกมล, 2520.

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. **การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.** ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.

สุนทรี ตริอำนาจ. **บรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลตำรวจ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.

สุนี เหมะประสิทธิ์. **สถิติประยุกต์เพื่อการวิจัย.** กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

- สุพัตรา เทียนจันทร์. การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ภาค
นิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
2542.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. การบริหารการพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานครพิมพ์, 2539.
- สุวจี ศิริปัญญา. บรรยากาศองค์การและผลกระทบต่อทัศนคติอาสาสมัครราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการ
การสังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์อักษรการพิมพ์, 2533.
- อภันตรี รอดสุทธิ. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนว
คิดองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด
(มหาชน). ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์, 2540.
- อมรรักษ์ จินนาวงศ์. ผลของการพยาบาลเป็นทีมต่อประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลธรรมศาสตร์
เฉลิมพระเกียรติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2533.
- อารี พันธุ์มณี. จิตวิทยาการเรียนการสอน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: เลิฟ แอน ลีฟเพรส, 2540.
- อุทัย หิรัญโต. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2520.

ภาษาอังกฤษ

- Argyris, C., and Schon, D. A. Organizational learning II: Theory, method and practice. New York:
Addison-Wesley, 1977.
- Brown, W.B., and Moberg, D. J. Organization theory and management: A macro approach. New
York: John Wiley & Sons , 1980.
- Campbell, A., and Luchs, K. S. Core competency – based strategy. New York : Thomson, 1997.
- Campbell, K.N. Acquisition, downsizing, and Integration: Lessons learning by human resources in
learning organization. [CD-ROM] Abstract from: DAO Document File: Dissertation
Abstracts Item: I9809583, 1997.
- Ceppeteli, E.B. Building a learning organization beyond the wall. Journal of Nursing Administration
25 (October 1995): 56 – 60.
- Davis, K. Human behavior at work: Organization behavior. New York: McGraw- Hill, 1976.

- Day, A., Peter, J., and Race, P. **500 Tips for developing a learning organization**. London: Kogan Page, 1999.
- Deevy, E. **Creating the resilient organization: A rapid response management program**. London: Prentice - Hall, 1995.
- Dessler, G. **Organization and management: A contingency approach**. New Jersey : Prentice-Hall, 1976.
- Dixon, N. M. **The organizational learning cycle: How we can learn collectively**. London: McGraw-Hill, 1999.
- Douglas, D. D. An assessment of the organizational climate for creativity in the Canada conference of seventh day Adventist – Recommendations for change based on the perception of leading church members. **Dissertation Abstracts International** 39 (June 1979): 754-A.
- Dubrin, A.J. **Fundamentals of organizational behavior**. New York: Pergamon Press, 1973.
- Espejo, R., et al. **Organizational transformation and learning: A cybernetic approach to management**. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- Ford, D. F. **Toward a learning organization: Guidelines for bureaucracies**. [CD-ROM] Abstract from: DAO Document File: Dissertation Abstracts Item: IMQ23134, 1997.
- Fulmer, R. M., Gibbs, P., and Keys, J. B. The second generation learning organization : New tool for sustaining competitive advantage. **Organizational Dynamics** 27 (Autumn 1998) : 7-19.
- Garvin, D.A. Building a learning organization. **Harvard Business Review** (July-August 1993): 778-779.
- Gibson, J. I., Ivancevich, J.M., and Donnelly J.H. ,Jr. **Organization: structure processes, behavior**. 2nd ed. Texas: Business Publications, 1973.
- Halpin, A. W. **Theory and research in administration**. New York: Macmillan, 1966.
- Harrison, R. **The collected papers of Roger Harrison**. New York: Jossey-Bass, 1995.
- Kerlinger, F. N., and Pedhazur, E. J. **Multiple regression in behavior research**. New York : HOH Rinehart and Winston, 1973.
- Knowles, B.B. **Self-directed learning : A guide for learners and teachers**. Chicago: Association Press, 1975.
- Lankau, M. J. **An examination of mentoring, peer developmental relationships, and team participation as sources of learning in an organization** [CD-ROM]. Abstract from: DAO Document File: Dissertation Abstracts Item: I9716773, 1996.
- Lessem, R. **Business as a learning community**. London: McGraw-Hill, 1993.
- Likert, R., and Likert, J. **New ways of management conflict**. New York: McGraw- Hill, 1976.
- Litwin, G.H., and Burmeister, M. G. **Climate performance**. The Purrington Foundation, 1992.

Litwin, G. H., John, B., and Kathleen, L. B. **Mobilizing the organization : Bringing strategy to life.** London: Prentice Hall, 1996.

Litwin, G. H., and Stringer, R. A., Jr . **Motivation and organizational climate.** Boston: Division of research, Graduate school of business administration, Havard University, 1968.

Luthans, F. **Organizational behavior.** New York: McGraw-Hill,1998.

Marquardt, M.J. **Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success.** New York: McGraw-Hill, 1996.

Marquardt, M.J., and Reynolds, A. **The global learning organization.** New York: IRWIN, 1994.

Mcanally, K., **A study of the facets of organizational culture which support or discourage the creation a learning organization [CD-ROM].**Abstract from: DAO Document File: Dissertation Abstracts Item: I9727652, 1997.

McDonald, F., and Thorpe, R. **Design and patents act.** London: Macmillan,1998.

McGill, M.E., and Slocum, J.W. Management practices in organization. **Organizational Dynamics** 21 (November 1992): 5-16.

Mchnan, S. A. **Self- designing organization: Learning how to create high performance.** London: Macmillan, 1989.

Muller,D. A model for human resource development. **Personnel Journal** 55 (May:1976): 119.

Nelson, R.B. **Delegate: The power of letting go.** Scott : Glenview IL, 1988.

Newell, C. A. **Human behavior educational administration.** New Jersey: Prentice-Hall,1978.

Osborne, D. R. **The learning organization and leadership for the college system.** [CD-ROM

- Abstract from: DAO Document File: Dissertation Abstracts Item: IMQ25874, 1997.
- Senge, P. M. **The fifth discipline field book: Strategies and tools for building a learning Organization.** New York:Doubleday,1994.
- Senge, P. M. **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.** New York: Doubleday, 1990.
- Schein, E. H. **The collected papers of Roger Harrison.** New York: Jossey – Bass, 1995.
- Stamp, P. L. **Journey from concept to practice: One company's experience with the learning organization.** [CD-ROM] Abstract from: DAO Document File: Dissertation Abstracts Item: I9809583, 1997.
- Steers, R.M. **Organizational effectiveness: A behavior view.** California : Goodyear ,1977.
- Steers, R. M., and Porter, L. **Motivation and work behavior.** New York: McGraw-Hill, 1979.
- Steinmann, C. D. **The relationship between organizational climate and work values in a services rendering organization (Afrikaans Text)** [CD-ROM] Abstract from: DAO Document File: Dissertation Abstracts Item: I0664779, 1991.
- Tagiuri, R., and Litwin, G. **Organization climate: Exploration of a concept.** Boston: Harvard University Press, 1968.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

อาจารย์ ดร. สุวพร เข้มเฮง	อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
อาจารย์ ดร. วราภรณ์ ชัยวัฒน์	อาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
คุณวิศิษฐ์ ชูวงศ์	รองผู้จัดการฝ่ายอาวุโส ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารไทยพาณิชย์ (จำกัด) มหาชน
คุณเพ็ญจันทร์ แสนประสาน	ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล ฝ่ายวิชาการ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์
คุณมาริษา สมบัติบูรณี	หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
พันตำรวจโทหญิงสมรัก สิมะโรจน์	พยาบาล สบ. 3 ฝ่ายวิชาการ โรงพยาบาลตำรวจ
ร้อยตำรวจเอกหญิงสุนทรี พรศิริรัตน์	พยาบาล สบ. 2 แผนกห้องผ่าตัดสูติกรรม โรงพยาบาลตำรวจ
คุณนุบผา พวงมาลี	พยาบาลวิชาชีพพระดับ 6 โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ชาดิชาย ณ เชียงใหม่

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาบัณฑิตศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ศศป. รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
วุฒิการศึกษา	M.A. (Political Science) University of Wisconsin Ph.D (Political Science) University of Winconsin

การศึกษาฝึกอบรม

1. Seminar on Beyond Europe ' 92 and EC- ASEAN relation European institute of public administration, masstricht, Netherlands 8 – 19 October
2. International workshop on new development paradigm organization for development, and international institute, Washington D.C., U.S.A. October 14-21 1993
3. Citibank international fellow Kenan institute of private enterprise University of North Carolina, U.S.A. May-June 1994 and April-May 1995

ประสบการณ์	เป็นอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิและเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์และอีกหลายสถาบัน
------------	---

2. คุณ วิศิษฐ์ ชูวงษ์

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	รองผู้จัดการฝ่ายอาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารไทยพาณิชย์ (จำกัด) มหาชน
วุฒิการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พัฒนบริหารศาสตรบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ประสบการณ์	เขียนบทความลงวารสารสนับสนุนการเรียนรู้ใน ธนาคารไทย พาณิชย์ (จำกัด) มหาชน เป็นวิทยากรด้านการพัฒนา บุคลากร

3. คุณไมตรี อินทุสุต

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

วุฒิสการศึกษาศึกษา

รองอธิการบดีวิทยาลัยการปกครอง วิทยาลัยการปกครอง

รัฐศาสตร์บัณฑิต และรัฐศาสตรมหาบัณฑิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นักเรียนนายอำเภอรุ่นที่ 29 พ.ศ. 2532

จบหลักสูตรนักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ.รุ่นที่ 31

พ.ศ. 2543

ประสบการณ์

เคยดำรงตำแหน่งเลขานุการเลขาธิการสภาความมั่นคง

แห่งชาติ , เลขานุการเลขาธิการนายกรัฐมนตรีสำนักงานสภา

ความมั่นคงแห่งชาติ, หัวหน้าฝ่ายรัฐสภา, หัวหน้าฝ่าย

เลขานุการ, นายกรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี,

รับราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2536

หัวหน้าสำนักงานจังหวัดอุบลราชธานี, ชัยภูมิและพิษณุโลก,

เลขาธิการกรมการปกครอง กรมการปกครอง พ.ศ. 2540 –

2542

เขียนหนังสือหลายเล่มและวารสารหลายฉบับในด้านการ

บริหารและแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับข้าราชการ

กรมการปกครอง อาทิ วิถีคิด วิถีทำงาน แห่งยุคสมัย, ฝากให้

คิดพิจารณา,ปรับแนวคิดปรับชีวิตการทำงานและวารสาร

เทศาภิบาล เป็นต้น

4. คุณมาริษา สมบัติบุรณ์

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

วุฒิสการศึกษาศึกษา

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล

สาธาณสุขศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารโรงพยาบาล

ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

ประกาศนียบัตรด้านการบริหารการพยาบาลที่

New York University

ศึกษาดูงานด้านการบริหาร ทวีปเอเชีย ที่ประเทศ ญี่ปุ่น

สิงคโปร์ ,ทวีปออสเตรเลีย ที่ Syney, ทวีปยุโรป ที่

ประเทศอังกฤษ และที่สหรัฐอเมริกาศึกษาดูงานในหลายรัฐ

ประสบการณ์

นายกสมาคมหลายสมาคมที่สำคัญ คือ

นายกสมาคม **Lion mid town** กรุงเทพมหานคร
 วิทยากรหลายสถาบัน หัวข้อที่ได้รับเชิญมากที่สุด
 เกี่ยวกับการบริหาร การพัฒนานวัตกรรม และการพูด
 ในที่สาธารณะ ผู้ร่วมวิจัยหลายโครงการ เป็นผู้กระตุ้น
 ให้เกิดการพัฒนางานวิจัยด้านคลินิกทางการแพทย์
 และเป็นผู้นำในโครงการพัฒนาฝ่ายการพยาบาล
 โรงพยาบาลศิริราชให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน
 ปี 2545

5. คุณเพ็ญจันทร์ แสนประสาน

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล ฝ่ายวิชาการ
 โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

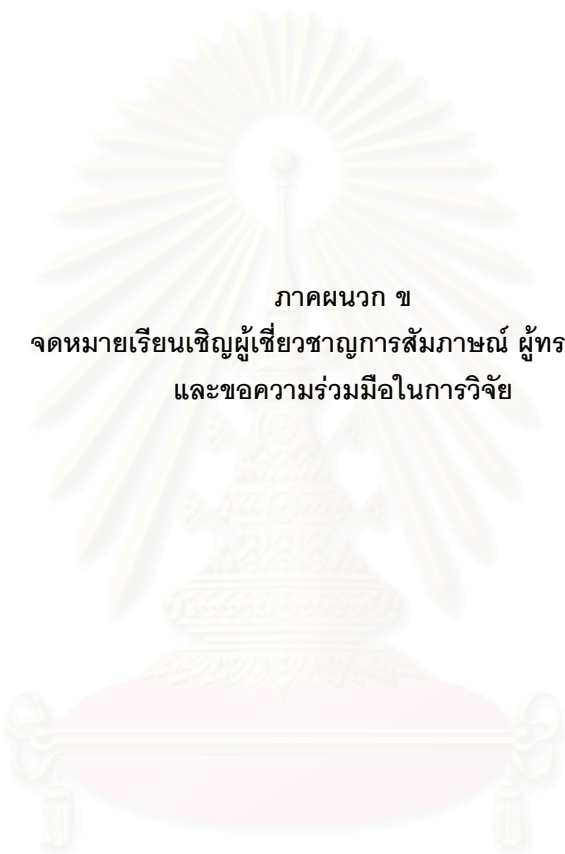
วุฒิการศึกษา

อนุปริญญาอดุรงค์และอนามัย
 วิทยาลัยพยาบาล สภากาชาดไทย
 พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล
 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการพยาบาล)
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประสบการณ์

Mini MBA in Health คณะแพทยศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
 ศึกษาดูงาน TQM : Texas USA ส.ค.-พ.ย.2537
 เลขานุการกรรมการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาล
 จุฬาลงกรณ์
 เลขานุการโครงการนำร่อง TQM, ISO 9000 และ
ISO 9002 โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ เป็นผู้นำในกระตุ้น
 และสนับสนุนให้บุคลากรพยาบาลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข
จดหมายเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ
และขอความร่วมมือในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ทม 0342/

คณะพยาบาลศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ถนนพญาไท
 กรุงเทพฯ 10330

ธันวาคม 2543

เรื่อง ขออนุญาตในการสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

เนื่องด้วย ร.ต.อ.หญิง เสาวรส บุนนาค นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นจะต้องดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประกอบในการสร้างเครื่องมือการวิจัย จึงใคร่ขออนุญาตสัมภาษณ์ คุณแพทย์จันทร์ แสนประสาน ผู้ตรวจการด้านวิชาการ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ในหัวข้อเรื่อง “ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ติดต่อ ขอทราบวัน เวลา และสถานที่ ที่จะทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้ คุณแพทย์จันทร์ แสนประสาน เป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการสัมภาษณ์ หัวข้อดังกล่าวเพื่อนำมาประกอบในการสร้างเครื่องมือการวิจัยต่อไป คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประนอม รอดคำดี)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำเนาเรียน คุณแพทย์จันทร์ แสนประสาน

ฝ่ายวิชาการ โทร. 2189816 โทรสาร 2189806

ที่ ทม 0342/

คณะพยาบาลศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ถนนพญาไท
กรุงเทพฯ 10330

ธันวาคม 2543

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้บังคับการโรงพยาบาลตำรวจ

เนื่องด้วย ร.ต.อ.หญิง เสาวรส บุณนาค นิสิตชั้นปริญญาโท คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ ร.ต.อ. หญิง สุนทรี พรศิริรัตน์ พยาบาล (สบ2) ห้องผ่าตัดสูติกรรม โรงพยาบาลตำรวจ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือที่นิสิตสร้างขึ้น เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้ ร.ต.อ. หญิง สุนทรี พรศิริรัตน์ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประนอม รอดคำดี)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำเนาเรียน ร.ต.อ. หญิง สุนทรี พรศิริรัตน์

ฝ่ายวิชาการ โทร. 2189816 โทรสาร 2189806

ที่ ทม 0342/

คณะพยาบาลศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ถนนพญาไท
 กรุงเทพฯ 10330

กุมภาพันธ์ 2543

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

เนื่องด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง เสาวรส บุญนาค นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความร่วมมือให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลตากสิน จำนวน 25 คน และโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ จำนวน 25 คน โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้ ร้อยตำรวจเอกหญิง เสาวรส บุญนาค ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประนอม รอดคำดี)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ฝ่ายวิชาการ โทร. 2189816 โทรสาร 2189806

ภาคผนวก ค
ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ถนนพญาไท กรุงเทพฯ ฯ
 10330
 25 กุมภาพันธ์ 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

เนื่องด้วยดิฉัน ร้อยตำรวจเอกหญิง เสาวรส บุญนาค นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร” เพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรวิชาการบริหารการพยาบาล โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามดังกล่าวตามความเป็นจริง ทั้งนี้เพื่อผลทางการวิจัยจะสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาฝ่ายการพยาบาลต่อไป ภายหลังจากตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งคืนที่แผนกพยาบาล ภายใน วันที่ 12 มีนาคม 2544 ดิฉันขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะไม่ได้มีการเปิดเผยหรือมีผลเสียต่อท่านแต่ประการใด

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ร้อยตำรวจเอกหญิง เสาวรส บุญนาค

นิสิตปริญญาโท คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเลขที่.....

แบบสอบถาม

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

* แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร รวมทั้งหมด 60 ข้อ
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของ
พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร รวมทั้งหมด 40 ข้อ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริงของท่านในปัจจุบัน หรือกรอกข้อความไว้ในช่องว่างที่เว้นไว้

1. อายุ ปี

2. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่น ๆ โปรดระบุ.....

3. สังกัดของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน

ทบวงมหาวิทยาลัย

กระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงกลาโหม

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

กรุงเทพมหานคร

อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. ตำแหน่งงานในปัจจุบันของท่าน

หัวหน้าพยาบาล

รองหัวหน้าพยาบาล

ผู้ตรวจการพยาบาล

หัวหน้าหอผู้ป่วย

พยาบาลประจำการ

อื่น ๆ โปรดระบุ.....

5. แผนกที่ท่านปฏิบัติงาน

อายุรกรรม

ศัลยกรรม

สูติ - นรีเวชกรรม

กุมารเวชกรรม

หอผู้ป่วยหนัก

ห้องฉุกเฉิน

ห้องผ่าตัด

ห้องตรวจผู้ป่วยนอก

อื่น ๆ โปรดระบุ.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร**

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงข้อเดียว โดยแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

5 = เป็นจริงมากที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นเป็นสภาวะที่ท่านพิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงบ่อย ๆ ครั้ง
4 = เป็นจริงมาก	หมายถึง	ข้อความนั้นเป็นสภาวะที่ท่านพิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงบ่อยครั้ง
3 = เป็นจริงปานกลาง	หมายถึง	ข้อความนั้นเป็นสภาวะที่ท่านพิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงบางครั้ง
2 = เป็นจริงน้อย	หมายถึง	ข้อความนั้นเป็นสภาวะที่ท่านพิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงนาน ๆ ครั้ง
1 = ไม่เป็นจริงเลย	หมายถึง	ข้อความนั้นเป็นสภาวะที่ท่านพิจารณาแล้วว่าไม่ตรงกับความจริงที่ปรากฏขึ้นเลย
ฝ่ายการพยาบาล	หมายถึง	องค์การพยาบาล ซึ่งได้แก่ ฝ่ายการพยาบาล ฝ่ายงานพยาบาล หรือกลุ่มงานพยาบาล ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่
หน่วยงาน	หมายถึง	หอผู้ป่วยหรือหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บรรยาการองค์การ	ระดับความเป็นจริง				
	เป็นจริงมากที่สุด (5)	เป็นจริงมาก (4)	เป็นจริงปานกลาง (3)	เป็นจริงน้อย (2)	ไม่เป็นจริงเลย (1)
ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย					
1. ฝ่ายการพยาบาลมีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายไว้อย่างชัดเจน
2. เป้าหมายและนโยบายมีความกระชับเข้าใจง่าย
ด้านข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ					
3. ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานมีกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลปฏิบัติงานอุทิศตนเพื่อองค์การ
4. ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้จัดประชุม หรือจัดกิจกรรมให้กับบุคลากรพยาบาลอย่างสม่ำเสมอ
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
5. ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้จัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน สำหรับให้บุคลากรพยาบาลใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
6. ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
ด้านโครงสร้างองค์การ					
7. ฝ่ายการพยาบาลได้จัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
8. ฝ่ายการพยาบาลมีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน

บรรยาภาคองค์การ	ระดับความเป็นจริง				
	เป็นจริงมากที่สุด (5)	เป็นจริงมาก (4)	เป็นจริงปานกลาง (3)	เป็นจริงน้อย (2)	ไม่เป็นจริงเลย (1)
<u>ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ</u> 9. กฎระเบียบของฝ่ายการพยาบาลมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน บุคลากรพยาบาลสามารถปฏิบัติตามได้
10. ในการพิจารณาลงโทษผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีความยืดหยุ่นอย่างมีเหตุผล
<u>ด้านการชมเชยและให้รางวัล</u> 11. ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานมีการประกาศเกียรติคุณผู้ที่มีผลงานดีเด่นประจำปี
12. ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้มีการเผยแพร่ผลงานการปฏิบัติปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรพยาบาลให้มีการรับทราบอย่างทั่วถึง
<u>ด้านความรับผิดชอบในงาน</u> 13. ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับบุคลากรพยาบาลอย่างเหมาะสมตามวิชาชีพ
14. ฝ่ายการพยาบาลได้ปลุกฝังให้บุคลากรพยาบาลตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
<u>ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง</u> 15. ในการทดลองหรือริเริ่มสิ่งใหม่นั้น แม้ว่าจะไม่ประสบความสำเร็จ บุคลากรพยาบาลจะไม่ถูกตำหนิ ถูกลงโทษ หรือได้รับผลกระทบต่อตำแหน่งงาน

บรรรยากาศองค์การ	ระดับความเป็นจริง				
	เป็นจริง มากที่สุด (5)	เป็น จริง มาก (4)	เป็นจริง ปาน กลาง (3)	เป็น จริง น้อย (2)	ไม่เป็น จริงเลย (1)
16. ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้ให้แรง เสริม / แรงจูงใจ แก่บุคลากรพยาบาลในการ ทดลองหรือริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่
<u>ความจงรักภักดีในองค์การ</u> 17. ผู้บังคับบัญชาได้ให้ความเคารพและ นับถือในความเป็นบุคคลของบุคลากรพยาบาล
18. ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้ปลูกฝัง ให้บุคลากรพยาบาลมีความจงรักภักดี ความ ซื่อสัตย์ต่อฝ่ายการพยาบาล / หน่วยงาน
<u>ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน</u> 19. ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้สนับสนุน การจัด วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการ ปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรพยาบาลอย่างเพียงพอ เหมาะสม
20. ฝ่ายการพยาบาลหน่วยงานได้สนับสนุนให้มี การจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการ ปฏิบัติงานแก่บุคลากร พยาบาล.....
<u>ด้านความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน</u> 21. ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายการพยาบาลหรือ หน่วยงานมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

บรรยาการองค์การ	ระดับความเป็นจริง				
	เป็นจริงมากที่สุด (5)	เป็นจริงมาก (4)	เป็นจริงปานกลาง (3)	เป็นจริงน้อย (2)	ไม่เป็นจริงเลย (1)
22. ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานได้กระทำตนเป็นไว้วางใจในการให้คำปรึกษาหรือให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
<u>ด้านการทำงานเป็นทีม</u> 23. ฝ่ายการพยาบาลหรือหน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลเห็นความสำคัญและประโยชน์ในการเชื้อเพื่อ แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีม
24. ฝ่ายการพยาบาลได้ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลในทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงข้อเดียว โดยแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- | | | |
|-----------------------|---------|---|
| 5 = เป็นจริงมากที่สุด | หมายถึง | ข้อความนั้นเป็นสถานะที่ท่านพิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงบ่อย ๆ ครั้ง |
| 4 = เป็นจริงมาก | หมายถึง | ข้อความนั้นเป็นสถานะที่ท่านพิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงบ่อยครั้ง |
| 3 = เป็นจริงปานกลาง | หมายถึง | ข้อความนั้นเป็นสถานะที่ท่านพิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงบางครั้ง |
| 2 = เป็นจริงน้อย | หมายถึง | ข้อความนั้นเป็นสถานะที่ท่านพิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงนาน ๆ ครั้ง |
| 1 = ไม่เป็นจริงเลย | หมายถึง | ข้อความนั้นเป็นสถานะที่ท่านพิจารณาแล้วว่าไม่ตรงกับความจริงที่ปรากฏขึ้นเลย |

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นจริง				
	เป็นจริงมากที่สุด (5)	เป็นจริงมาก (4)	เป็นจริงปานกลาง (3)	เป็นจริงน้อย (2)	ไม่เป็นจริงเลย (1)
<u>ผลวัดการเรียนรู้</u>					
1. ท่านมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ
2. ท่านได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม การเข้าประชุมไปประยุกต์ในการปฏิบัติงาน
<u>ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ</u>					
3. ท่านได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีความก้าวหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายการพยาบาล
4. ท่านได้ปรับวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบงานของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไป
5. ท่านได้ให้คำแนะนำ การสอนแนะแก่พยาบาลรุ่นน้อง / พยาบาลเทคนิค / ผู้ช่วยพยาบาล / พนักงานผู้ช่วย
6. ท่านได้รับการสอนแนะจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์มากกว่าท่าน
<u>ด้านการจัดการความรู้</u>					
7. ท่านได้แสวงหาความรู้จากตำรา เอกสารวิชาการ ซึ่งหน่วยงาน / ฝ่ายการพยาบาลได้จัดไว้
8. ท่านได้ทำการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบง่ายต่อการสืบค้น

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นจริง				
	เป็นจริงมากที่สุด (5)	เป็นจริงมาก (4)	เป็นจริงปานกลาง (3)	เป็นจริงน้อย (2)	ไม่เป็นจริงเลย (1)
ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ 9. ท่านได้ใช้สื่อเทคโนโลยีที่มีในหน่วยงานหรือฝ่ายการพยาบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน
10. ท่านนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและคุณประโยชน์การใช้งาน

.....

.....

.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง
สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สูตรที่ใช้ในการหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ

ใช้สูตร ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

(ประคอง กรรณสูตร, 2538)

$$\alpha = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[\frac{1 - \sum Si^2}{St^2} \right]$$

α = สัมประสิทธิ์แห่งความเที่ยง
 N = จำนวนข้อความ
 Si^2 = ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
 St^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรวมในแบบสอบถามทั้งหมด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าเฉลี่ย (Mean) (ประคอง กรรณสูตร, 2538)

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ \bar{x} = ค่าเฉลี่ยหรือมัธยฐานเลขคณิต
 $\sum x$ = ผลรวมของคะแนนทั้ง N จำนวน (ของตัวอย่าง
 N ประชากร)
 จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

2. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตร (ประคอง กรรณสูตร, 2538)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ $S.D.$ = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 $\sum x$ = ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัว
 $\sum x^2$ = ผลรวมของคะแนนทั้งหมดแต่ละตัวยกกำลังสอง
 N = จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) มีลำดับขั้นตอนในการคำนวณโดยใช้สูตร ดังนี้

1. คำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ กับตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน มีสูตรดังนี้

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{[N \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \sum y^2 - (\sum y)^2]}$$

เมื่อ = สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร X และ y

r = คะแนนของตัวแปรที่ 1

x = คะแนนของตัวแปรที่ 2

y = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N

2. ทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยการทดสอบค่า (t-test) มีสูตรดังนี้

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad (df = n-2)$$

เมื่อ = ค่าคงที่

t = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

r = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

n

3. หากกลุ่มตัวพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์ได้ดีที่สุดโดยวิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้น ๆ โดยใช้สูตร ดังนี้

3.1 หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์ โดยใช้สูตร ดังนี้ (Kerlinger and Pedhazur, 1973)

$$R = \sqrt{\frac{SS_{reg}}{SS_t}}$$

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เมื่อ R = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
 R = ความแปรปรวนของตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรพยากรณ์
 SS_{reg} = ความแปรปรวนทั้งหมดของตัวแปรเกณฑ์
 SS_t

3.2 ทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ที่คำนวณโดยใช้สูตร

$$F = \frac{R^2 (N-k-1)}{(1-R^2) k}$$

เมื่อ F = ค่าสถิติสัดส่วนเอฟ
 R^2 = สัมประสิทธิ์การพยากรณ์
 N = ตัวอย่างประชากร
 k = จำนวนตัวแปรพยากรณ์

3.3 ทดสอบค่า F เพื่อทดสอบว่าเมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์แล้วจะทำให้ค่า R^2 เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ โดยใช้การทดสอบค่า F ดังนี้

$$F = \frac{(R^2 Y.12 \dots k1 - R^2 Y.12 \dots k2) / (k1 - k2)}{(1 - R^2 Y.12 \dots k1) / (N - k1 - 1)}$$

เมื่อ F = ค่าสถิติเอฟ
 R^2 = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณที่มีตัวพยากรณ์
 $Y.12$ = จำนวนตัวทำนายที่มีค่ามากกว่า
 K_1

3.4 หาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$b_i = \frac{B_i - S_y}{S_i}$$

เมื่อ b_i = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์
 B_i = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรเกณฑ์
 S_y = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์
 S_i

3.5 ทดสอบค่า t เพื่อทดสอบค่า b ของตัวพยากรณ์แต่ละตัวจะส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์หรือไม่

เมื่อ b_i = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์
 B_i = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรเกณฑ์
 S_y = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์
 S_i

3.6 หาค่าคงที่ของสมการการพยากรณ์

$$a = Y - \sum_{i=1}^k b_i X_i$$

เมื่อ = ค่าเฉลี่ยของตัวแปรเกณฑ์

Y = ค่าเฉลี่ยของตัวพยากรณ์ที่ i ถึง k

X = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบตัวที่ i ถึง k

b_i

3.7 สร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_k X_k$$

เมื่อ = คะแนนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปคะแนนดิบ

Y = สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ

b_1 = คะแนนดิบของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัว

$b_2 \dots b_k$
 $X_1 X_2 \dots$

X_k

a

3.8 สร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = B_1 Z_1 + B_2 Z_2 + \dots + B_k Z_k$$

เมื่อ = คะแนนสมการพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Z = สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนมาตรฐาน

B_1 = คะแนนมาตรฐานของตัวพยากรณ์แต่ละตัว

$B_2 \dots B_k$
 $Z_1 Z_2 \dots$

Z_k

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก จ
แบบสัมภาษณ์และตัวอย่างบทสัมภาษณ์



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เนื้อหาของการสัมภาษณ์

เนื้อหาของสัมภาษณ์ประกอบไปด้วย ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้ การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยีและบรรยากาศการสนับสนุนให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวทางการสัมภาษณ์

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะอย่างไร
2. ทำอย่างไรที่จะให้บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 - 2.1 พฤติกรรมการปฏิบัติอย่างไรที่บุคลากรในหน่วยงานแสดงถึงความเป็นคนที่ใฝ่รู้
 - 2.2 จะทำอย่างไรให้คนมีการคิดอย่างเป็นระบบ
3. องค์การมีการปรับเปลี่ยนอย่างไรเพื่อให้มีการเรียนรู้
 - 3.1 โครงสร้างขององค์การควรเป็นอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้
 - 3.2 ควรสร้างวัฒนธรรมขององค์การอย่างไรเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้
 - 3.3 ทำอย่างไรให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
 - 3.4 ทำอย่างไรให้บุคลากรกล้าคิด กล้าเสี่ยง กล้าทำ ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
4. ควรมีการเสริมความรู้แก่บุคลากรอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้
 - 4.1 ท่านคิดว่าชุมชน คู่แข่งทางการค้า ลูกค้าหรือผู้รับบริการ มีส่วนทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร
5. องค์การควรจัดการกับความรู้ได้อย่างไร ในการแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการจัดเก็บความรู้ ให้กับบุคลากรในองค์การ
6. ท่านคิดว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้อย่างไรและมีวิธีการสนับสนุนอย่างไร
7. ควรสร้างบรรยากาศขององค์การอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เนื้อหาการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1

ถาม : องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะอย่างไร

ตอบ : องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่เน้นลักษณะของการมีส่วนร่วม คือต้องให้ลูกทีมมีส่วนร่วม มีการพัฒนาพร้อมกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน กำหนดกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะยาวร่วมกัน มีการสื่อสารข่าวสารร่วมกันระหว่างผู้รับและผู้ส่ง ซึ่งจะต้องสั้น กระชับและเร็วที่สุดไม่ผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน โดยใช้ **The one best way** ไม่ว่าจะเป็นการพูดจาโดยตรง การใช้โทรศัพท์ หรือผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น บุคลากรในองค์การจะต้องมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ทีมงานสามารถเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานใหญ่และหน่วยงานย่อย หน่วยงานที่มีความหลากหลายไปด้วยกัน มีการประสานงานกันได้ และต้องมีความต่อเนื่องและยั่งยืน มีการทำซ้ำ การถ่ายทอด และการทำจากเรื่องง่ายไปสู่เรื่องยาก

ถาม : พฤติกรรมการปฏิบัติอย่างไรที่บุคลากรในหน่วยงานแสดงถึงความเป็นคนที่ใฝ่รู้

ตอบ : หัวหน้าจะต้องเป็นผู้ทรงภูมิปัญญา เป็นคลังสมองที่เชื่อถือได้และถ่ายทอดได้ฝึกนิสัยให้บุคลากรรักการอ่านสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

ถาม : จะทำอย่างไรให้คนมีการคิดอย่างเป็นระบบ

ตอบ : ต้องอาศัยการมีส่วนร่วม สอนแนะให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหา โดยมองภาพรวมและเข้าใจบริบทของงานทั้งหมดแล้วค่อย ๆ มองส่วนย่อย มองรอบๆ หรือมองเครือข่าย

ถาม : โครงสร้างขององค์การควรเป็นอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตอบ : ต้องเป็นไปในลักษณะ **Flat** และไม่มีขั้นตอนมาก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่กระชับ รวดเร็วที่สุด

ถาม : ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตอบ : หัวหน้าต้องลดความเป็นนายกับลูกน้อง แต่เป็นเพื่อนร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ลูกน้อง ให้การสนับสนุนจนเจือ สอนให้ลูกทีมมีความทุ่มเทเสียสละเพื่องานโดยหัวหน้าต้องเป็นตัวอย่างที่ดี หัวหน้ามีการชี้แนะ สอนงานแก่ลูกทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีการให้เกียรติลูกน้อง ไม่มีการแบ่งชนชั้น ให้ความสำคัญคุณค่าในแต่ละบุคคลว่ามีศักยภาพแตกต่างกัน

ถาม : ทำอย่างไรที่จะทำให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ตอบ : ใช้หลักการมีส่วนร่วมการระดมสมอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ทำ **Staff meeting** และ **Mini staff meeting** เพื่อระดมสมอง กำหนดแนวและหาทางออกร่วมกัน มีการใช้หน่วยแนวราบหรือหน่วยงานข้างเคียงมาฟังและประชุมร่วมกัน เป็นการประสานเชิงแนวราบ และมีการกระตุ้นให้แต่ละทีมย่อยมีส่วนได้แสดงความคิดเห็น ทุกคนจะร่วมกันคิดสรุปผลและเกิดการยอมรับในผลสรุปนั้น

ถาม : ทำอย่างไรให้บุคลากรกล้าคิด กล้าเสี่ยง กล้าทำ ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

ตอบ : ลดความเป็นชนชั้นระหว่างเจ้านายและลูกน้องให้สิ้นที่สุด จาก “ คุณ ” เป็น “ น้อง ” ให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการวิจารณ์หัวหน้า ทำให้ลูกน้องเกิดความมั่นใจที่หัวหน้ามีการยอมรับ มี **Staff meeting** มีการสร้างเครือข่าย และการกระจายอำนาจ เมื่อมีการพบปะมากขึ้นโอกาสการขัดแย้งลดน้อยลง การวิจารณ์แล้วหัวหน้ายอมรับจะทำให้ลูกทีมจะกล้าวิจารณ์ กล้าคิด กล้าทำ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สูง เปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนให้วิพากษ์วิจารณ์งานได้ตั้งแต่กิจกรรมเริ่มแรกจนถึงกิจกรรมสุดท้าย มีการให้รางวัล ชมเชยในผลงาน ให้ลูกน้องทำสิ่งที่ง่ายไปหายาก จะเป็นการกระตุ้นพัฒนาทำในสิ่งที่ยากขึ้น มีการเปิดโอกาสในการให้ลองผิดลองถูก

ถาม : องค์การมีส่วนสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ได้อย่างไร

ตอบ : องค์การต้องมีการแพร่ข้อมูลข่าวสารเร็วที่สุดและมากที่สุดเพื่อลูกทีม มีการส่ง เอกสารจาก **Fax Internet** มีการหมุนเวียนเอกสารแลกเปลี่ยนในการประชุม ทำให้เกิดการเรียนรู้ข้ามสายงานซึ่งมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน

ถาม : ควรมีการเสริมความรู้แก่บุคลากรอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตอบ : ให้การ **Coaching** แก่บุคลากร มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ให้อำนาจในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

ถาม : ท่านคิดว่าชุมชน คู่แข่งทางการค้า ลูกค้าหรือผู้รับบริการ มีส่วนทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร

ตอบ : ลูกค้าของแต่ละองค์การจะแตกต่างกัน ลูกค้าของธนาคารเป็นแบบหนึ่ง ลูกค้าหรือผู้รับบริการของโรงพยาบาลเป็นแบบหนึ่ง ในปัจจุบันลูกค้าต้องการสิ่งที่ไม่ต้องการมาก่อน เช่น การชดเชยค่าเสียหายการรักษาพยาบาล การประกันสังคม ความสะดวกรวดเร็ว ต้องสร้างความเข้าใจแก่ลูกค้าได้ทราบถึงข้อจำกัดขององค์การ เจ้าของกิจการต้องหมั่นพบปะหาลูกค้าก่อนที่ลูกค้าจะมาหา เป็นเชิงรุกมากขึ้น มีการปฏิบัติการทางจิตวิทยา มีการประชาสัมพันธ์ถึงการบริการ มีการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า และต้องมีการถ่ายทอดไปสู่ผู้อื่นและวงกว้างขึ้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2

ถาม : องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะอย่างไร

ตอบ : ต้องดูหลายอย่างประกอบกัน องค์การต้องมีความชัดเจนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ว่าองค์การตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร ต้องเรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย สิ่งที่เราจะตั้งตรงกับจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ องค์การที่มีศักยภาพจะต้องแสวงหาปัจจัยที่องค์การยังไม่สำเร็จมีการปรับเปลี่ยนจุดมุ่งหมายไปสู่ความสำเร็จในขั้นที่สูงยิ่งขึ้น ซึ่งที่กล่าวมาจะเป็นตัวกระตุ้นให้คนเกิดการเรียนรู้ และยังมีส่วนอื่น ๆ ประกอบด้วย ถ้าองค์การไม่มีการสร้างโอกาสให้คนหรือกระบวนการบริหารจัดการไม่สร้างโอกาสแก่คนก็ไม่เกิดการเรียนรู้ ซึ่งการสร้างบรรยากาศถือว่าสำคัญมากหรือถ้าคนไม่ได้รับมอบหมายให้เรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองสนใจการเรียนรู้ หรือมีกระบวนการเรียนรู้ให้อย่างเต็มที่อยากเรียนรู้อะไรก็ได้แต่ไม่ได้ปฏิบัติจริงในหน้าที่การเรียนรู้นั้นก็ไม่เกิดประโยชน์ ในการ **Approach** ของ **Senge** จะยึดหลัก **Realistic** ในเรื่อง **Personal mastery** ในการจัดการทรัพยากรบุคคลที่จะต้องกระตุ้นจิตใจคน และมีการให้รับผิดชอบงาน

ถาม : พฤติกรรมการปฏิบัติอย่างไรที่บุคลากรในหน่วยงานแสดงถึงความเป็นคนที่ใฝ่รู้

ตอบ : พฤติกรรมที่เป็นคนชอบถามคำถาม ตั้งปัญหา และแสวงหาเหตุผลของสาเหตุต่าง ๆ มีความคิดที่เป็นระบบ สนใจที่จะเรียนรู้

ถาม : จะทำอย่างไรให้คนมีการคิดอย่างเป็นระบบ

ตอบ : ฝึกคนให้แสวงหาข้อมูล ทำให้คนลดความเชื่อและยึดถือข้อเท็จจริง ฝึกให้คนถามคำถาม การถามคำถามจะทำให้คนมองหาความเชื่อมโยงของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ จากข้อมูลความรู้ก็จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงในการหาคำตอบ ฝึกเสนอทางเลือกเพื่อประกอบการตัดสินใจเพื่อแสวงหาข้อมูลความรู้ ความจริงมากที่สุดไม่ใช่การเดาหรือประสบการณ์

ถาม : องค์การมีส่วนสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ได้อย่างไร

ตอบ : โครงสร้างขององค์การมีส่วนสำคัญ ควรแบนราบ มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ในองค์การ การจัดผังองค์การ กระบวนการสื่อสารในองค์การ การกระจายอำนาจ การออกแบบขั้นตอนการทำงานให้คนเกิดการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม

ถาม : ควรสร้างวัฒนธรรมขององค์การอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตอบ : องค์การจะต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ เช่น การจัดประชุม การติดต่อสื่อสารในระบบเปิด การใช้ **Internet Intranet** ถ้าองค์การไหนมีแหล่งความรู้หรือพื้นฐานทางความรู้ มีระบบระเบียบอย่างดี คนจะเข้าสู่ความรู้ได้ง่าย การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ภาพและการเปิดใจระหว่างบุคคล สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้

ถาม : ทำอย่างไรที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ตอบ : ต้องมองวิสัยทัศน์ให้เห็นภาพชัดเจนก่อน ถ่ายทอดสู่บุคคลระดับล่าง และมีการทบทวนอยู่เสมอ การทำงานในระดับบุคคลต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ

ถาม : ทำอย่างไรให้บุคลากรกล้าคิด กล้าเสี่ยง กล้าทำ ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

ตอบ : ถ้าเป็นการเสี่ยงที่รุนแรงและอาจเกิดผลเสียหายมากให้ทำเป็น **Simulation model** ถ้าความเสี่ยงต่ำให้เค้าลองทำในบริเวณแคบ ๆ ในกลุ่ม เวลาเกิดความเสียหายจะไม่มาก การลงทะเบียน การดำเนิน ด้วยถ้อยคำที่รุนแรง จะทำให้คนไม่กล้า การเรียนรู้จะไม่เกิด

ถาม : ควรมีการเสริมความรู้แก่บุคลากรอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตอบ : ให้อำนาจสู่ศูนย์กลาง กระจายอำนาจและความรับผิดชอบ จะกระตุ้นให้คนได้ขยายขอบเขต การเรียนรู้ มีความรับผิดชอบสูงขึ้น มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้งานที่สลับซับซ้อนขึ้น สามารถตัดสินใจได้ว่า ควรพัฒนาตนเองอย่างไร มีการทดลอง ลองผิดลองถูก

ถาม : ท่านคิดว่าชุมชน คู่แข่งทางการค้า ลูกค้าหรือผู้รับบริการ มีส่วนทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร

ตอบ : ถือเป็น **Direction of Learning** ยกตัวอย่าง ถ้าองค์กรเราไม่ **Benchmark** กับองค์กรอื่น เราจะไม่ทราบความสามารถของเราว่าอยู่ในระดับใด ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ มีการปรับปรุง ความคาดหวังของลูกค้าในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง ชุมชน สังคม เป็น ตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาปรับปรุง

ถาม : องค์กรควรจัดการกับความรู้ได้อย่างไร ในการแสวงหาหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการจัดเก็บความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร

ตอบ : มีการจัดการบริหารความรู้ขององค์กร วิธีเก็บ วิธีใช้ ใ้ใส่กระดาษ เข้าแฟ้ม ตู้เก็บเอกสาร การ ใช้รหัสผ่าน ควรจัดให้ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงความรู้ ได้สะดวกรวดเร็ว ความรู้ควรมีการเก็บและการถ่ายทอด

ถาม : ท่านคิดว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ได้อย่างไร และมีวิธีการสนับสนุนอย่างไร

ตอบ : เทคโนโลยีมีประโยชน์อย่างมากมาใช้ในการสนับสนุนการเข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว โดยสนับสนุนให้บุคลากรรู้จักวิธีการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3

ถาม : องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะอย่างไร

ตอบ : องค์การแห่งการเรียนรู้คือองค์การที่มีความสามารถร่วมกันคิด ร่วมกันแก้ไขปัญหา ทั้งปัญหาย่อยและปัญหาใหญ่ ซึ่งจะต้องเป็นองค์การที่ประกอบไปด้วย หนึ่ง ผู้นำที่เข้าใจ ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ สอง บุคลากรที่มีจิตใจดีเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และการเห็นคุณค่าของคน และ สามมีวิธีการกระบวนการในการบริหาร การอยู่ร่วมกันที่ดี

ถาม : องค์การจะมีส่วนสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ได้อย่างไร

ตอบ : มีระบบการให้รางวัล จัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ มีห้องสมุดให้ค้นคว้า ส่งเสริมให้มีการจัดกลุ่ม ทำงานร่วมกับผู้อื่น จัดให้มีการสัมมนา จัดงบประมาณในการเรียนรู้ หน่วยงานควรมีการตั้งระบบพัฒนาคุณภาพ เช่น TQM ISO เป็นต้น เพราะจะส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเรียนรู้

ถาม : โครงสร้างขององค์การควรเป็นอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตอบ : ต้องเป็นโครงสร้างที่ไม่ตายตัว ไม่แข็งตัว มีความยืดหยุ่น จะต้องมีการบังคับบัญชาไม่แข็งต้องหลวมอาจเป็นแบบ Matrix บ้าง สายการบังคับบัญชาสั้น มีการทำงานเป็นทีมข้ามฝ่ายข้ามแผนกมากขึ้น

ถาม : ทำอย่างไรที่จะทำให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ตอบ : ต้องพูดคุยกันเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แก้ปัญหาร่วมกัน มองโลกภายนอกร่วมกัน ทำให้เข้าใจเห็นอกเห็นใจกัน จะเกิดความคิดไปข้างหน้าร่วมกัน

ถาม : ควรสร้างวัฒนธรรมขององค์การอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตอบ : ควรสร้างแนวคิดหลักในหน่วยงาน คือการปูพื้นฐานความเชื่อในหน่วยงาน ความสามารถของหน่วยงานต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ ได้จากความซื่อสัตย์จริง ไม่ใช่การคาดเดา ถ้าต้องตัดสินใจทำอะไรต้องมีความรู้เป็นพื้นฐาน

ถาม : ทำอย่างไรให้บุคลากรกล้าคิด กล้าเสี่ยง กล้าทำ ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

ตอบ : ควรเปิดโอกาสในการบริหารจัดการ ชักชวนให้บุคลากรเกิดความคิด ขอความคิดเห็นจากเขาให้ความเชื่อมั่น ให้ลองทำ อย่าโจมตีที่ตัวบุคคลแต่อาจเป็นวิธีการที่ไม่ถูกไม่เหมาะไม่ใช่บุคคลไม่เก่ง จะทำให้บุคคลเกิดความกล้าทีละน้อย ความเชื่อมั่นจะเกิดขึ้น ความสามารถจะตามมา

ถาม : พฤติกรรมการปฏิบัติอย่างไรที่บุคลากรในหน่วยงานแสดงความเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้

ตอบ : ยอมรับในปัญหาของการเปลี่ยนแปลง มีความอดทนในการปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเกิดการเรียนรู้ หน่วยงานไหนต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงจึงจะเกิดการเรียนรู้

ถาม : จะทำอย่างไรให้คนมีการคิดอย่างเป็นระบบ

ตอบ : ต้องให้บุคคลมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ในการมองวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ รับรู้ร่วมกันกว้างขึ้น ระหว่างแผนกมีการเปิดเผยเรื่องที่เกี่ยวข้องกันทั้งในและนอกองค์การ

ถาม : ควรมีการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตอบ : ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ให้อิสระในการทำงาน การให้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบงาน

ถาม : ท่านคิดว่าชุมชน คู่แข่งทางการค้า ลูกค้าหรือผู้บริหารมีส่วนทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร

ตอบ : ทุกฝ่ายมีส่วน ลูกค้าคือตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ถ้าเรามุ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ลูกค้าจะทำให้เรามีการเรียนรู้ตลอด มีการปรับสินค้า ปรับความคิด

ถาม : องค์การควรมีการจัดการกับความรู้ได้อย่างไร ในการแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการจัดเก็บความรู้ ให้กับบุคลากรในองค์การ

ตอบ : ต้องมีการบริหารจัดการด้านความรู้อย่างเป็นระบบตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน

ถาม : ท่านคิดว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้อย่างไร และมีวิธีการสนับสนุนอย่างไร

ตอบ : มีส่วนมากแต่ต้องทำให้เป็น ต้องสามารถทำให้คนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเข้าใจความสามารถของเทคโนโลยีและรู้วิธีการที่จะใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตัวเองได้ดีที่สุด ต้องรู้ช่องทางในการเสริมความรู้

ถาม : ควรสร้างบรรยากาศในองค์การอย่างไร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตอบ : จะต้องมองในสองด้านคือด้านเกี่ยวกับกลไกต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านความชัดเจนของนโยบาย ระบบการให้รางวัล เป็นต้น ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ส่วนอีกด้านหนึ่งก็คือว่ามีส่วนสำคัญยิ่งคือสัมพันธภาพระหว่าง บุคลากรในองค์การ ทั้งหัวหน้าและลูกน้อง และระหว่างพนักงานด้วยกันว่าเป็นไปในลักษณะใด เช่น ความร่วมมือร่วมใจกัน ความซื่อสัตย์ ไว้วางใจ การให้เกียรติ การเคารพซึ่งกันและกัน เป็นต้น ซึ่งทั้งสองประการนี้จะต้องมีการประสานกันหรือต้องมีการสร้างดุลยภาพให้เกิดร่วมกัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4

ถาม : องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะอย่างไร

ตอบ : องค์การคือกลุ่มคนที่มาทำงานร่วมกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะต้องนึกถึงความต้องการขั้นพื้นฐานแล้วต่อเนื่องถึง **Paradigm** ของคน ถ้าเป็นระบบเดิม ๆ ทักษะคิดหรือเจตคติเดิม ๆ ของคนจะไม่เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมขององค์การถ้าเป็นลักษณะศักดิ์นาถูกปิดกั้นสอนให้รู้จักแต่การจำ ต้องสอนให้คนรู้จักคิด มีบรรยากาศเป็นประชาธิปไตย มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจึงจะเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ถาม : ทำอย่างไรที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ตอบ : วิสัยทัศน์จะสอดคล้องกับ **Shift paradigm** ทำอย่างไรให้คนมองโลกทัศน์กว้าง มององค์การเป็นมุมมองกว้างในอนาคต ต้องสอนให้คนมีการคิดอย่างเป็นระบบ ให้มองวิสัยทัศน์ร่วมกัน ต้องเปลี่ยน **Paradigm** ของคนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ

ถาม : ควรสร้างวัฒนธรรมขององค์การอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตอบ : เปิดโอกาสให้บุคลากรได้กล้าแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ถ้าระบบดีแต่วัฒนธรรมขององค์การไม่สอดคล้อง คนในองค์การหยุดความคิดไม่กล้าแสดงความคิดเห็นการเรียนรู้ก็จะไม่เกิด ต้องสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้อย่างไม่ทอดยงพัฒนาให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่ง ณ จุด ๆ หนึ่ง เวลาจะเปลี่ยนแปลงไปจึงต้องทำให้คนมีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ต้องจัดองค์การให้เกิด **Dynamics**

ถาม : พฤติกรรมการปฏิบัติอย่างไรที่บุคลากรในหน่วยงานแสดงถึงความเป็นคนที่ใฝ่รู้

ตอบ : ต้องเป็นคนที่กระตือรือร้น แสวงหาความรู้อยู่เสมอ พัฒนาปรับปรุงตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ถาม : องค์การมีส่วนสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ได้อย่างไร

ตอบ : ผู้นำองค์การต้องจัดสภาพแวดล้อม แนวคิดและปรัชญา เน้นการมีส่วนร่วม การถือทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งมีค่า เน้นคนเป็นศูนย์กลาง

ถาม : โครงสร้างขององค์การควรเป็นอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตอบ : ต้องมีการกระจายอำนาจ ต้องมี **Accountability** และ **Responsibility** ในที่เดียวกัน ควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เมื่อต้องปฏิบัติงานต้องมีการประเมินสถานการณ์ หรือการตัดสินใจ ระบบราชการไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อวิชาชีพพยาบาล แต่จะมีผลกระทบต่อด้านการบริหารจัดการ

ถาม : จะทำอย่างไรให้คนมีการคิดอย่างเป็นระบบ

ตอบ : ต้องสอนตั้งแต่เริ่มทำงาน จัดระบบงานให้มีการเรียนรู้ ให้โอกาสในการตัดสินใจ ให้บุคลากรได้คิดและปฏิบัติ ต้องวิเคราะห์ตัวเององค์การว่าเป็นลักษณะใด

ถาม : ทำอย่างไรให้บุคลากรกล้าคิด กล้าเสี่ยง กล้าทำ ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

ตอบ : เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการตัดสินใจเมื่อต้องเผชิญต่อสถานการณ์ เรียนรู้ความผิดพลาดเพื่อเป็นบทเรียน

ถาม : ควรจะมีการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตอบ : ควรให้บุคลากรมีอิสระทางความคิด จัดสิ่งแวดล้อม วางระบบให้ความสำคัญแก่บุคลากร ควรให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกระดับ แม้ระดับล่างควรให้ความสำคัญด้วยซึ่งจะพบการเปลี่ยนแปลงและการ

เรียนรู้สูง เพราะบุคลากรเหล่านี้ไม่ค่อยไม่รับความสำคัญเมื่อได้รับความสำคัญเขาจะมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

ถาม : ท่านคิดว่าชุมชน คู่แข่งทางการค้า ลูกค้าหรือผู้รับบริการ มีส่วนทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร

ตอบ : มีส่วนมากที่สุดสำหรับพยาบาล เนื่องจากสังคม ชุมชน ประเทศ การเมือง เป็น Dynamics เช่น การประกันชีวิต การประกันสังคม การประกันคุณภาพ เราต้องมาเรียนรู้เพราะสังคม เรียกร้อง ต้องการคุณภาพ หรือแม้แต่โรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ ทำให้เราต้องมีการเรียนรู้เพิ่มขึ้นเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ถาม : ท่านคิดว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้หรือไม่ และมีวิธีการสนับสนุนอย่างไร

ตอบ : เทคโนโลยีมีประโยชน์ในการเรียนรู้ ช่วยประหยัดเวลาที่ใช้ในการค้นหา ได้รับข้อมูลตรง ช่วยในการเรียนรู้ได้มาก แต่ต้องมีความระมัดระวังในการใช้ ถ้าใช้ไม่ดีจะมีผลข้างเคียง เช่น การเปิดเผยข้อมูล ความลับของผู้ป่วยถ้ามีการป้องกันที่ไม่ดีพอ และต้องมีการใช้อย่างต่อเนื่อง ต้องมีการฝึกหัด ต้องดูบริบทแต่ละที่ แต่ละองค์การ

ถาม : องค์กรควรจัดการกับความรู้อย่างไร ในการแสวงหาหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการจัดเก็บความรู้ ให้กับบุคลากรในองค์กร

ตอบ : การวิจัยต้องมีการจัดเก็บข้อมูล การพยาบาลจะยึดติดรูปแบบมากเกินไปในกระบวนการความรู้ใหม่ การเพิ่มของเราไม่เป็นไปอย่างมากมายเพราะระบบไม่เอื้อต่อการกระจายความรู้ใหม่แก่ผู้คนเดียวกัน ซึ่งเป็นที่น่าเสียดาย คนรุ่นใหม่ต้องมาเริ่มใหม่ นักปฏิบัติไม่เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการ แก้ไขโดยนักวิชาการกับนักปฏิบัติจะต้องร่วมมือกัน ร่วมกันระหว่างแนวคิดวิชาการและแนวคิดเชิงปฏิบัติ พยาบาลต้องช่วยกันสนับสนุนให้การบริการเข้มแข็ง ต้องมีการช่วยกันบันทึก ระบบต้องเอื้อต่อการบันทึก สร้างนักวิจัยต่อไป สถาบัน ศิษย์เก่าต้องมาช่วย จัดแหล่งให้มีการเผยแพร่ผลงานสู่ภายในและภายนอกประเทศ จัดประชุมวิชาการ การวิจัย จะทำให้เกิดความรู้ใหม่

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5

ถาม : องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะอย่างไร

ตอบ : ต้องเป็นองค์การที่ บุคลากรรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บุคลากรมีทักษะนอกเหนือจากหน้าที่ รู้กว้าง มีผู้นำที่มุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายขององค์การ และมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง

ถาม : ทำอย่างไรที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ตอบ : ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมคิดวิสัยทัศน์แล้วนำมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ

ถาม : ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตอบ : มีความร่วมมือร่วมใจ แบ่งปันซึ่งกัน มีแบบแผนทางความคิด ปรับแบบแผนทางความคิดเดิมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศไปสู่เป้าหมายร่วมกัน มีการคิดอย่างเป็นระบบมีการสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ การทำวิจัย คู่มือ อบรมเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ สนับสนุนบุคลากรที่มีการพัฒนาตนเองมีการประเมินผลงาน คนที่พร้อมผู้บริหารจะต้องสนับสนุน คนที่ไม่พร้อมผู้บริหารจะต้องกระตุ้น

ถาม : องค์การมีส่วนสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ได้อย่างไร

ตอบ : มีการสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ การทำวิจัย คู่มือ อบรมเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ สนับสนุนบุคลากรที่มีการพัฒนาตนเองมีการประเมินผลงาน คนที่พร้อมผู้บริหารจะต้องสนับสนุน คนที่ไม่พร้อมผู้บริหารจะต้องกระตุ้น

ถาม : โครงสร้างขององค์การควรเป็นอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตอบ : ต้องมีแผนอย่างชัดเจน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต้องมีแผนและและเป้าหมายกำหนดไว้ใน การพัฒนาคน พัฒนาองค์การ พัฒนาสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีการเงินและงบประมาณสนับสนุน

ถาม : พฤติกรรมการปฏิบัติอย่างไรที่บุคลากรในหน่วยงานแสดงถึงความเป็นคนที่ใฝ่รู้

ตอบ : มีความสนใจที่จะเรียนรู้ แสวงหาคำตอบ มีความกระตือรือร้น

ถาม : จะทำอย่างไรให้คนมีการคิดอย่างเป็นระบบ

ตอบ : ฝึกให้บุคลากรรู้จักการคิด การแก้ปัญหา การวิเคราะห์จากข้อมูล

ถาม : ควรมีการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตอบ : จัดให้มีการสอนแนะ การมีระบบพี่เลี้ยงสอนงาน สนับสนุนให้บุคลากรได้กล้าคิด กล้าทำ

ถาม : ท่านคิดว่าชุมชน คู่แข่งทางการค้า ลูกค้าหรือผู้รับบริการ มีส่วนทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร

ตอบ : มีส่วนทำให้เกิดการเรียนรู้ เช่น ผู้รับบริการ ทำให้เราต้องปรับอะไรเพื่อลูกค้า ทำให้เราต้องมีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

ถาม : ทำอย่างไรให้บุคลากรกล้าคิด กล้าเสี่ยง กล้าทำ ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

ตอบ : เปิดโอกาสให้มีอำนาจในการตัดสินใจ สนับสนุนให้กล้าคิดกล้าทำ ชื่นชมให้กำลังใจในผลงานที่สร้างสรรค์

ถาม : องค์การควรจัดการกับความรู้ได้อย่างไร ในการแสวงหาหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการจัดเก็บความรู้ ให้กับบุคลากรในองค์การ

ตอบ : สอนแนะให้คนมีความรู้ความสามารถ และถ่ายทอดความรู้ให้แก่กัน มีการเรียนรู้ร่วมกัน อบรมความรู้ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระเบียบ เช่น มีแฟ้มจัดเก็บ การใช้ วิดีโอ เป็นต้น

ถาม : ท่านคิดว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้อย่างไร และมีวิธีการสนับสนุนอย่างไร

ตอบ : มีประโยชน์มากทำให้สะดวกรวดเร็ว ควรสนับสนุนให้บุคลากรรู้จักวิธีการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์อย่างถูกต้อง

ถาม : ควรสร้างบรรยากาศขององค์กรอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตอบ : ต้องมีการทำงานเป็นทีม ให้โอกาสกับทุกคน สนับสนุนในด้านต่าง ๆ มีการแบ่งปัน การแนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เมื่อมีการติดขัดร่วมกันแก้ไข มีการพัฒนางานร่วมกันกระตุ้นและปรับวิธีคิด ปรับระบบงานและปรับวิธีบริหาร

ถาม : การสร้างองค์การพยาบาลให้เกิดการเรียนรู้ควรทำอย่างไร

ตอบ : ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต้องเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ ส่งเสริมให้กำลังใจ และจัดสิ่งแวดล้อมให้เหมาะแก่การเรียนรู้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้วิจัย

ร้อยตำรวจเอกหญิงเสาวรส บุนนาค เกิดวันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ.2513 กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2536 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ.2542 ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งพยาบาล สบ 1 ประจำหอผู้ป่วยเวชศาสตร์ฟื้นฟูชั้น 4(แผนกออริโธปี ดิกส์หญิง) โรงพยาบาลตำรวจ กรุงเทพมหานคร



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย