

ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

จารุภัทร เลียงวงศ์¹

อริสรา ส้ารอง²

พีศสัสถ์ลัมภ์ ชำรงศักรกุล³

ณัชชาพนธ์ เปรมปถิม⁴

¹ ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 09-5492-7557 อีเมล : jarupathjie@gmail.com

รับเมื่อ 16 มิถุนายน 2563 ตอรับเมื่อ 29 กรกฎาคม 2563 DOI:10.14416/j.faa.2020.24.002

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง สมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง และ 3) ศึกษา การทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีสมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป แบบวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แบบวัดสมรรถนะหลักขององค์การ แบบวัดบรรยากาศองค์การ แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งอยู่ในระดับสูง 2) สมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) สมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีอำนาจในการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 66.30 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ดีที่สุด รองลงมา คือ สมรรถนะหลักขององค์การโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ .522 และ .213 ตามลำดับ ส่วนบรรยากาศองค์การไม่สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ : สมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² รองศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

³ อาจารย์ ดร. ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

⁴ อาจารย์ ดร. ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

The Relationships between Core Competency, Organizational Climate, Transformational Leadership Affecting a Learning Organization in a Private Company

Jarupath Jiengwong¹

Arisa Samrong²

Phitsaran Thamrongworakun³

Nuchchamon Pramepluem⁴

¹ Corresponding Author, Tel. 09 5492 7557, E-mail : jarupathjie@gmail.com

Received 16 June 2020; Accepted 29 July 2020

Abstract

In this thesis, the researcher has the following objectives: (1) to study core competency, organizational climate, transformational leadership, and a learning organization in a private company, (2) to examine the relationships between core competency, organizational climate, transformational leadership and a learning organization of the company under study, and (3) to predict the learning organization of the private company under investigation using core competency, organizational climate and transformational leadership as predictor variables. The sample population consisted of 200 employees at a private company. The research instruments were as follows: (1) a questionnaire eliciting demographical characteristics; (2) a learning organization scale; (3) a core competency scale; (4) an organizational climate scale and (5) a transformational leadership scale. The statistics used in data analysis were percentage, mean, and standard deviation. The techniques of Pearson's product moment correlation coefficient (PPMCC) and multiple regression analysis (MRA) were also employed. Findings are as follows: 1. The learning organization, core competency, organizational climate and transformational leadership in a private company under study were at a high level. 2. Core competency, organizational climate and transformational leadership positively correlated with the learning organization at the statistically significant level of .05. 3. Core competency, organizational climate and transformational leadership could predict the learning organization at the statistically significant level of .05. The predictive power of the learning organization was at 66.30 percent. Transformational leadership could predict the learning organization at the highest level. In descending order was core competency with the regression standardized coefficients at .522 and .213. The organizational climate could not predict the learning organization.

Keywords : Core Competency, Organizational Climate, Transformational Leadership, Learning Organization

¹ Master student in Graduate Program, Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University.

² Assoc. Prof. Ph.D., Faculty of Education, Ramkhamhaeng University

³ Ph.D., Faculty of Education, Ramkhamhaeng University

⁴ Ph.D., Faculty of Education, Ramkhamhaeng University

1. บทนำ

ปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยีมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ระบบเศรษฐกิจมีการเติบโตอย่างรวดเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ องค์กรหลายแห่งได้มีการเรียนรู้ที่จะปรับตัวเพื่อแข่งขันและเสริมสร้างความมั่นคง ให้เกิดการเติบโตตามเศรษฐกิจ องค์กรจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และกลายเป็นแนวทางใหม่ที่ได้รับการสนใจเป็นอย่างมากในการพัฒนาประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) จึงมีการเปลี่ยนแปลงวิถีคิดและวิธีการทำงานของบุคคลและองค์กรในสังคมใหม่ให้เป็นสังคมฐานความรู้ ประชาชนมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งมีการถ่ายทอดเชื่อมโยงความรู้ ความสามารถของตนสู่สังคมให้กว้างขวางและรวดเร็ว ซึ่งในปัจจุบันมีองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนพยายามให้องค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้ความรู้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่บุคลากรในองค์กรทุกระดับ มีการสร้างผลงานและขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ (Kaiser, 2000) ประกอบกับการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนเป็นผลให้สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นยากต่อการคาดการณ์ ทั้งตัวผู้นำและองค์กรจึงควรมีการทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมให้ดี เพื่อช่วยให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556)

นอกจากนี้สมรรถนะหลัก เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ เพราะสมรรถนะหลัก คือความสามารถหลักที่คาดหวังให้บุคลากรทุกคนจำเป็นจะต้องมี เป็นความสามารถที่กำหนดขึ้นจากความจำเป็นที่ต้องการให้พนักงานทุกคนมีเหมือนกัน เพื่อให้อุรกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จ เป็นความสามารถที่ทุกคนจะต้องมีและมีความสามารถหลักนี้จะส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2556) สมรรถนะหลักขององค์กรที่เกิดจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรมากำหนดสมรรถนะขององค์กรเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีการยึดถือยังเป็นแนวทางการพัฒนาความสามารถของบุคลากรและแนวทางการบริหารองค์กรทั้งเชิงนโยบายและสภาพ

แวดล้อม เพื่อให้บุคลากรขององค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและกลยุทธ์รวมถึงโครงสร้างภาพรวมของบรรยากาศขององค์กรด้วย ซึ่งสิ่งต่างๆ ส่งผลต่อการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร

เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลต่อการบริหารจัดการ ซึ่งผู้บริหารถือเป็นส่วนสำคัญในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวในข้างต้นที่จะส่งผลให้องค์กรซึ่งเติบโตและสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่สามารถหลีกเลี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั้นมีสิ่งสำคัญที่ทำนายผู้นำจำนวนมาก คือ การจัดการบุคลากรระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง และการจัดการปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้เกิดความพยายามในการเปลี่ยนแปลงล้มเหลว ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ผู้นำจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทุกขั้นตอน ทำให้กลยุทธ์ที่ผู้นำใช้จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เหล่านี้ รวมถึงการสื่อสารเหตุผลที่ชัดเจนการเปิดเผยมีแนวทางการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถของบุคลากร การส่งเสริมสนับสนุนและจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญในขั้นเริ่มต้นของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงไม่ย่อท้อเมื่อเกิดปัญหา ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทุ่มเทในการทำงาน จัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างโปร่งใสและมีแผนการรองรับ การต่อต้าน (Lussier, 2010) รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ทั้งในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ออกแบบโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ออกแบบระดับที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร และทำหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุนและให้คำปรึกษาเพื่อสร้างโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และเปลี่ยนแปลงขนาดและจำนวนบุคลากรของหน่วยงาน รวมทั้งเปลี่ยนวิถีคิดและวิธีการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเพิ่มขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความหลากหลายมากขึ้นพร้อมกับกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผู้บริหารตามสายงานต่างๆ และพนักงานจะต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองมากขึ้น (วันชัย สุขตาม, 2559) ในขณะที่

บางองค์การต้องประสบกับปัญหาทั้งทางด้านการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการถึงขั้นปิดตัวลง ในที่สุด ดังนั้นเพื่อการรับมือเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง ในปัจจุบัน องค์การต้องมีการเตรียมการรับมือเพื่อความอยู่รอดและประสบความสำเร็จ และเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและทำงานอย่างเต็มศักยภาพซึ่งจะช่วยสร้างความแข็งแกร่งและได้เปรียบในการแข่งขันในเชิงธุรกิจ และสามารถนำองค์การ สู่การแข่งขันในยุคดิจิทัลได้

ในการดำเนินธุรกิจองค์การต้องมีการปรับตัวเพื่อที่จะพัฒนาให้ก้าวทันในโลกของการแข่งขันธุรกิจ Andrews (1971) ได้กล่าวว่า การปรับตัวมีความเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขัน และการวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่มีผู้ประกอบการใดที่สามารถอยู่รอดได้ตลอดโดยไม่มีปรับตัว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งระดับของการปรับตัวขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ การปรับตัวมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลายๆ มิติ เช่น การผลิตสินค้า บริการ การตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย บุคลากร การเงิน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ นอกจากนั้นการปรับตัวยังนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของกิจการ ในบริบทของผู้ประกอบการขนาดเล็กแล้ว การปรับตัวขึ้นอยู่กับความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการจัดการหลายๆ อย่าง เช่น กลยุทธ์การแข่งขัน โครงสร้างองค์กร ซึ่งบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งที่มีดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์กรรม โดยปัจจุบันมีการปรับรูปแบบของธุรกิจเป็นการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้านและสินค้าเชิงพาณิชย์ เนื่องด้วยบริษัทก่อตั้งมายาวนานและคงอยู่ในประเทศไทยมากกว่า 100 ปี จำเป็นต้องมีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้องค์การเติบโตและสามารถแข่งขันในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันได้

จากสาเหตุข้างต้นจึงทำให้สนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ดังนั้นงานวิจัยเรื่องนี้ จึงได้เกิดขึ้นเพื่อนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ส่งเสริมวางรากฐานสมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศองค์การ

พัฒนาศักยภาพระดับผู้บริหารเรื่องภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในภาพรวมขององค์การต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง สมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศองค์การและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

2.3 เพื่อศึกษาการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีสมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนาย

3. สมมติฐานของการวิจัย

3.1 สมรรถนะหลักขององค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

3.2 บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

3.4 สมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งได้

4. การทบทวนวรรณกรรม

4.1 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวความคิดการบริหารงานที่มีประยุกต์ใช้ระบบการบริหารงานรูปแบบอื่นที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์การควบคู่ไปกับการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรเพื่อให้พร้อมที่จะเรียนรู้อย่างยั่งยืน องค์การที่จะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้จะต้องเป็นองค์กรที่สร้างความสามารถของพนักงานให้มีการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องในองค์กรนั้นก็คือ การสร้างองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และเขียน เผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ Senge (1990) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990)

เป็นแนวทางในการวิจัยโดยกำหนดนิยามของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึงองค์การที่มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมให้บุคลากรขององค์การเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาความสามารถของตนเองและสมาชิกในองค์การ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การร่วมกันมาเป็นแนวทางในการศึกษาโดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีความรอบรู้ (Personal Mastery) 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

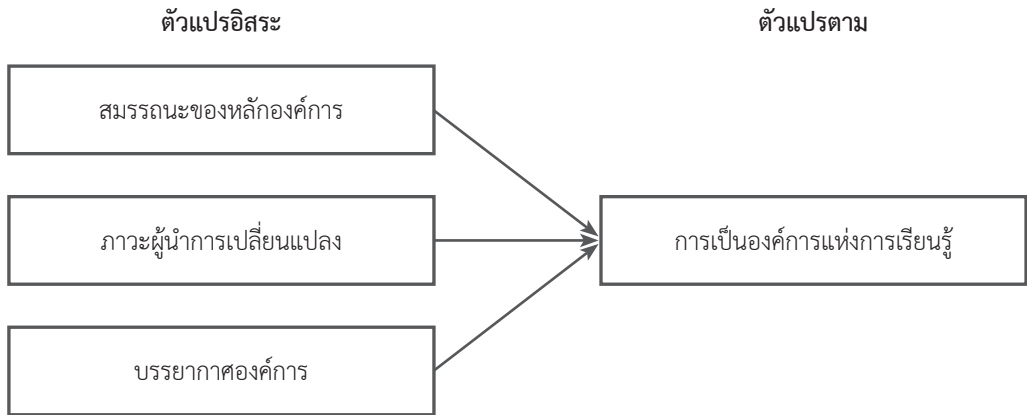
4.2 สมรรถนะหลักขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงานเกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิชาชีพว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งซึ่งเรียกว่าสมรรถนะ (Competency) และ McClelland (1973) ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง "Testing for Competence Rather than Intelligence" ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อ

ตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) โดยจากการศึกษาข้อมูลจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งมีการกำหนดสมรรถนะขององค์การไว้ในคู่มือพนักงานและแบบประเมินด้านศักยภาพในการทำงาน (Competency) พบว่าได้มีการกำหนดสมรรถนะหลักเพื่อให้บุคลากรได้ยึดปฏิบัติร่วมกัน โดยบุคลากรจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยทำการสร้างแนวทางของสมรรถนะหลักขององค์การจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่า โดยได้มีการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การขึ้น 4 ข้อ ได้แก่ 1) การบริการที่ดีและมีคุณภาพ (Service Mind) 2) ความภูมิใจในองค์การ (Pride of Organization) 3) การสื่อสารภายในองค์การ (Communication) และ 4) คุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน (Morality & Ethics)

4.3 บรรยากาศขององค์การ

บรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) ส่งผลต่อพนักงานในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์การต่อสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน รวมถึงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมในการทำงาน โดย Steer and Porter (1979) กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศขององค์การว่าเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคลรวมถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ในที่นี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ ซึ่งหมายถึง การรับรู้ หรือความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การแบ่งเป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) โครงสร้าง (Structure) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) ความอบอุ่น (Warmth) 4) การสนับสนุน (Support) 5) การให้รางวัล (Rewards) 6) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation) และ 7) ความเสี่ยง (Risk)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะการมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตได้ หรือหากผู้นำขาดประสิทธิภาพองค์กรอาจล่มสลายไปในที่สุด การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่นักวิชาการให้ความสำคัญและมีการศึกษาอย่างต่อเนื่องทั้งทางด้านพฤติกรรมของผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำที่ดี และอื่นๆ เนื่องจากโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีต่างๆ การศึกษาภาวะผู้นำจึงได้มุ่งเน้นถึงการค้นหา รูปแบบของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของผู้ตาม และแนวคิดที่ได้รับความนิยมในการบริหารงานในยุคปัจจุบันคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) Bass and Avolio (1994) ได้ใช้เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำหลายปัจจัย (MLQ) เป็นเกณฑ์ในการแบ่งแยกจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-Faire Leadership) ซึ่งเป็นการเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำในระบอบทันสมัยที่เรียกว่าแบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเต็มรูปแบบ (Model Of The Full Range Of Leadership) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Bass and Avolio (1994) สรุปได้ว่า การที่ผู้นำสามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยผู้นำได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้ตาม มีการสนับสนุนส่งเสริมและจูงใจให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมและองค์การมากกว่า

ผลประโยชน์ของตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

5. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation Research) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานที่ประจำสำนักงานกลางของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 273 คน ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างได้จากการใช้สูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และกำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 200 คน สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิไม่เป็นสัดส่วน (Non-Proportional Stratified Random Sampling) แบ่งชั้นภูมิตามสายงานที่สังกัด

5.2 การสร้างเครื่องมือ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 5 ส่วน ผู้วิจัยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน การคำนวณหาค่า ความตรงเชิงเนื้อหา สอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index Of Item Objective Congruence-IOC) ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป แบบสอบถาม ทั้ง 4 ชุด มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 แล้วทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานบริษัท

เอกชน จำนวน 30 ราย และนำข้อมูลที่ได้แต่ละฉบับมาวิเคราะห์รายข้อ (Item Analysis) โดยการหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Correlation Item-Total Correlation) มีค่าตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ที่นัยสำคัญทางสถิติ .05 ถือว่าข้อคำถามนั้นนำมาใช้ได้ผลการตรวจสอบพบว่าข้อคำถามแต่ละแบบวัดมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ .216-.932 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับโดยการหาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยกำหนดค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นมากกว่า .7 ขึ้นไปถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ (รัตนาศิริพานิช, 2535) โดยค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เท่ากับ .873 สมรรถนะหลักขององค์การ เท่ากับ .780 บรรยากาศขององค์การ เท่ากับ .895 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .821 สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้การวิเคราะห์การวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยส่วนบุคคลโดยใช้การหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ระหว่างตัวแปร ได้แก่ สมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใช้สถิติวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient analysis) และการวิเคราะห์เพื่อทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีตัวแปรสมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศขององค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เป็นตัวทำนาย โดยเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการด้วยวิธี Enter

6. ผลการวิจัย

6.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 200 คนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 51.5 มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี

จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 53.5 มีตำแหน่งงาน เจ้าหน้าที่หรือ เจ้าหน้าที่อาวุโส จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 และสังกัดสายงานปฏิบัติการ จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0

6.2 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.12$, $SD = .13$) และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้านของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.21$, $SD = .44$) รองลงมาคือ ด้านการมีความรอบรู้ ($\bar{X} = 4.17$, $SD = .14$) และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.99$, $SD = .29$) สมรรถนะหลักขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.20$, $SD = .22$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของสมรรถนะหลักขององค์การทั้ง 4 ด้าน พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านการบริการที่ดีและมีคุณภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.38$, $SD = .31$) รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารภายในองค์การ ($\bar{X} = 4.15$, $SD = .27$) และด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.14$, $SD = .28$) บรรยากาศขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.21$, $SD = .14$) และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้านของบรรยากาศขององค์การทั้ง 7 ด้าน พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.47$, $SD = .32$) รองลงมาคือ ด้านโครงสร้าง ($\bar{X} = 4.35$, $SD = .24$) และด้านความอบอุ่นมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.92$, $SD = .30$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.06$, $SD = .16$) และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.23$, $SD = .24$) รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.08$, $SD = .16$) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.92$, $SD = .32$)

6.3 จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศขององค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ดังข้อมูลที่ปรากฏในตารางที่ 1-3

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักขององค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมรรถนะหลักขององค์กร	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
	การมีความรอบรู้	การมีแบบแผนความคิด	การมีวิสัยทัศน์ร่วม	การเรียนรู้เป็นทีมทำงาน	การคิดเชิงระบบ	รวม
1. การบริการที่ดีและมีคุณภาพ	.038	-.149*	.573*	.375*	-.426*	.256*
2. การสื่อสารภายในองค์กร	.035	-.133	.678*	.419*	-.300*	.388*
3. ความภูมิใจในองค์กร	-.224*	-.467*	.751**	.678*	.014	.558*
4. คุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน	.175*	-.176*	.730*	.493*	-.269*	.487*
รวม	.717*	.271*	.074	-.076	.009	.227*

* $p < .05$

จากตารางที่ 1 แสดงผลสมรรถนะหลักขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .227 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะหลักขององค์กรทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บรรยากาศองค์การ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
	การมีความรอบรู้	การมีแบบแผนความคิด	การมีวิสัยทัศน์ร่วม	การเรียนรู้เป็นทีมทำงาน	การคิดเชิงระบบ	รวม
1. ด้านโครงสร้าง	.164*	-.326*	-.072	.252*	.911*	.457*
2. ด้านเทคโนโลยี	.431*	-.085	-.226*	.018	.873*	.362*
3. ด้านความอบอุ่น	-.326*	-.326*	.708*	.523*	-.397*	.286*
4. ด้านการสนับสนุน	-.273*	-.529*	.757*	.759*	-.085	.536*
5. ด้านการให้รางวัล	-.252*	-.381*	.528*	.507*	-.254*	.259*
6. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	-.157*	-.528*	.881*	.803*	-.124	.626*
7. ด้านความเสี่ยง	-.172*	-.371*	.781*	.647*	-.298*	.455*
รวม	-.154*	-.646*	.855*	.888*	.143*	.748*

* $p < .05$

จากตารางที่ 2 แสดงผลบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .748 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
	การมีความรอบรู้	การมีแบบแผนความคิด	การมีวิสัยทัศน์ร่วม	การเรียนรู้เป็นทีมทำงาน	การคิดเชิงระบบ	รวม
1. การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์	.173*	-.319**	.076	.310*	.803*	.515*
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	-.086	-.513**	.766*	.746*	.253*	.726*
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	-.630*	-.565*	.591*	.638*	-.118	.287*
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	-.196*	-.627**	.244*	.544*	.736*	.530*
รวม	-.232*	-.694*	.640*	.800*	.540*	.744*

* $p < .05$

จากตารางที่ 3 แสดงผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .744 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6.4 การทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีสมรรถนะหลักขององค์การ บรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนาย ดังข้อมูลที่ปรากฏในตาราง 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการด้วยวิธี Enter

ตัวแปรทำนาย	B	SE _B	β	t	p
สมรรถนะหลักขององค์การ	.128	.045	.213	2.846*	.005
บรรยากาศขององค์การ	.179	.094	.198	1.896	.059
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.445	.059	.552	7.483*	.000

$R = .814, R^2 = .663, \text{Adj } R^2 = .658, F = 128.475 (p = .000), a = 1.025$

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 66.30 ($R^2 = .663$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ดีที่สุด รองลงมา คือ สมรรถนะหลักขององค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ .552 และ .213 ตามลำดับ ส่วนบรรยากาศขององค์การไม่สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเขียนสมการในการทำนายรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y_{LO} = 1.025 + .128X_{CC} + .179X_{OC} + .445X_{TL}$$

สมการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Z score)

$$Z_{LO} = .213Z_{CC} + .198Z_{OC} + .552Z_{TL}$$

7. อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักขององค์กร บรรยายภาคองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง สามารถนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

7.1 สมรรถนะหลักขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าการที่องค์กรมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการสื่อสารภายในองค์กร มีความภูมิใจในองค์กร รวมทั้งมีประสิทธิภาพและการบริการที่ดี ล้วนเป็นตัวส่งเสริมให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิศา ปานเพชร (2560) ที่ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการสื่อสารสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

7.2 บรรยายภาคองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ผลการวิจัยพบว่าบรรยายภาคองค์กรไม่ส่งผลทำนายกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ถึงแม้ว่าจะมีความสัมพันธ์กันแต่อาจไม่มากพอที่จะทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้มาจากลักษณะของบรรยายภาคองค์กรเป็นลักษณะทางสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของบุคลากร โดยจากองค์ประกอบ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการสนับสนุน และด้านโครงสร้างเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ นุชนาฏ ทินอ่อน (2552) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยายภาคองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อบรรยายภาคองค์กรทั้ง 5 ด้านได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านความยืดหยุ่นและความอิสระในการทำงาน และด้านรางวัลและผลตอบแทนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง รวมถึง อัจฉรา รักพงษ์ (2557) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยายภาคองค์กรกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขาเมินบุรี) ผลการศึกษาพบว่าบรรยายภาคองค์กรของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม

จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขาเมินบุรี) อยู่ในระดับปานกลาง และการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขาเมินบุรี) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าบรรยายภาคองค์กรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัสสาขาเมินบุรี) ทั้ง 9 ข้อและยังสอดคล้องกับ ดิวิษา สังคหะ (2558) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยายภาคองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรมีการรับรู้บรรยายภาคองค์กรและความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้โดยรวมในระดับสูง เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ พบว่าบรรยายภาคองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ร่วมพยากรณ์ความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 52.10

7.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะ ลักษณะของภาวะผู้นำที่มีการสร้างแรงบันดาลใจเป็นตัวการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพัฒนาความสามารถ เพื่อก้าวไปสู่ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ให้บรรลุตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ เกิดความตระหนักรู้ในการกิจวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับสนธยา จินตามุกข์ (2553) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับภคสิริ แอนินทน (2557) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครธน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครธน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และงานวิจัยของอภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา (2559) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถร่วมพยากรณ์ได้ดี ประกอบด้วยด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

พหุคูณเท่ากับ 0.646 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับภัสราภรณ์ อยู่มาก (2559) ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะในการผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักขององค์กรบรรยากาศขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย สมรรถนะหลักขององค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ได้ ดังนั้นผู้วิจัย ให้ข้อเสนอแนะต่อไปนี้

8.1.1 องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานมีสมรรถนะหลัก เช่น การจัดฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานมีการบริการที่ดี และมีคุณภาพ ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน โดยการปลูกฝังผ่านสื่อต่างๆ การสื่อสารภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น ย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่องค์กรตั้งขึ้น เพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ รวมถึงการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

8.1.2 องค์กรควรสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศองค์กรที่ดี โดยการจัดโครงสร้างองค์กร ที่เหมาะสมชัดเจน การให้รางวัล การสร้างความอบอุ่นและสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน รวมถึงการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในงานที่จะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น และการสร้างกิจกรรมให้พนักงาน เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันยิ่งขึ้น เพื่อเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานรับรู้ถึงบรรยากาศองค์กรที่ดีและสามารถปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย และองค์กรควรชี้แจงเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรให้พนักงานได้รับทราบ ทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานได้เข้าใจ กฎระเบียบบางอย่างขององค์กร การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยอาจจะผ่านแบบแสดงความคิดเห็น หรือ กล้องจดหมาย และจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามาแสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และมุมมองที่

แตกต่างกัน ทั้งในหน่วยงานและในภาพรวมขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจ ระหว่างองค์กรและพนักงาน

8.1.3 องค์กรควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมและจูงใจให้เกิดการสร้างสรรคผลงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมและองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง การแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย กระตุ้นให้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา ให้ความใส่ใจต่อความต้องการความสำเร็จและความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้การสนับสนุนช่วยเหลือ คำแนะนำ และส่งเสริมในความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน การติชมอย่างมีเหตุผล รวมถึง การคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล ในการมอบหมายภาระงานที่ตรงตามความสามารถแต่ละบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีศักยภาพ ควรกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจกับพนักงานให้เห็นความสำคัญ ในการปฏิบัติตามเป้าหมายและองค์กรควรนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรที่จะขึ้นไปสู่ระดับผู้บริหารในอนาคต รวมถึงการนำคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการใช้เป็นหนึ่งในแนวทางในการคัดเลือกผู้บริหารใหม่ที่จะเข้ามาร่วมบริหารงานในองค์กร

8.1.4 องค์กรสามารถสร้างแบบวัด หรือจัดหาแบบวัดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักขององค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

8.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

8.2.1 ควรศึกษาตัวแปรทางด้านจิตวิทยาอื่นๆ เช่น การรับรู้ความสามารถของตน การคิดสร้างสรรค์ การสนับสนุนจากองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นต้น ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

8.2.2 การวิจัยครั้งต่อไปอาจนำวิธีการวิจัยการเก็บข้อมูลอื่นๆ ร่วมด้วย เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ การสร้างสถานการณ์ เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่มีความสมบูรณ์มากขึ้นและสามารถนำผลวิจัยที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้นด้วย

9. เอกสารอ้างอิง ภาษาไทย

- ดวิษา สังคหะ. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-1* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์, สงขลา.
- นุชนาฏ หินอ่อน. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2556). *ทฤษฎีองค์การ: มุมมองต่างกระบวนทัศน์*. สมุทรปราการ: ดี.เค. ปรีนดิ้งเวิลด์
- พรทิวา ปานเพชร. (2560). *ประสิทธิภาพการสื่อสารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- เพียวว์ สุดรัก. (2553). *ศึกษามรรณณะหลักของผู้บริหารของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ภัสราภรณ์ อยู่มาก. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ภัคสิริ แอนินน. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครธน* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- รัตนา ศิริพานิช. (2535). *การทดสอบการวัดผลทางจิตวิทยา*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- วันชัย สุขตาม. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ*. สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
- สนธยา จินตามุกข์. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาคักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนาอินเตอร์พรินท์.
- อัจฉรา รักพงษ์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่นซิสเต็ม จำกัด (เทคโก้ โลจิสติกส์ชาวมินบุรี)* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2556). *101 HR Tools for Success*. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา. (2559). *อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.

ภาษาอังกฤษ

- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood. IL: Dow Jones-Irwin.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lussier, R. N. (2010). *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building* (7th ed). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mopping the learning organization: Exploring a model of organization learning*. Louisiana: Louisiana State University.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline*. The art and practice of the learning organization. London: Random House.
- Steer, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Motivation and work behavior* (2nd ed). New York : McGrawHill.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed). New York: Harper and Row Publications.