



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์



โดย
นางสาวพิมพ์ชนก วงษ์เจริญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์



โดย
นางสาวพิมพ์ชนก วงษ์เจริญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

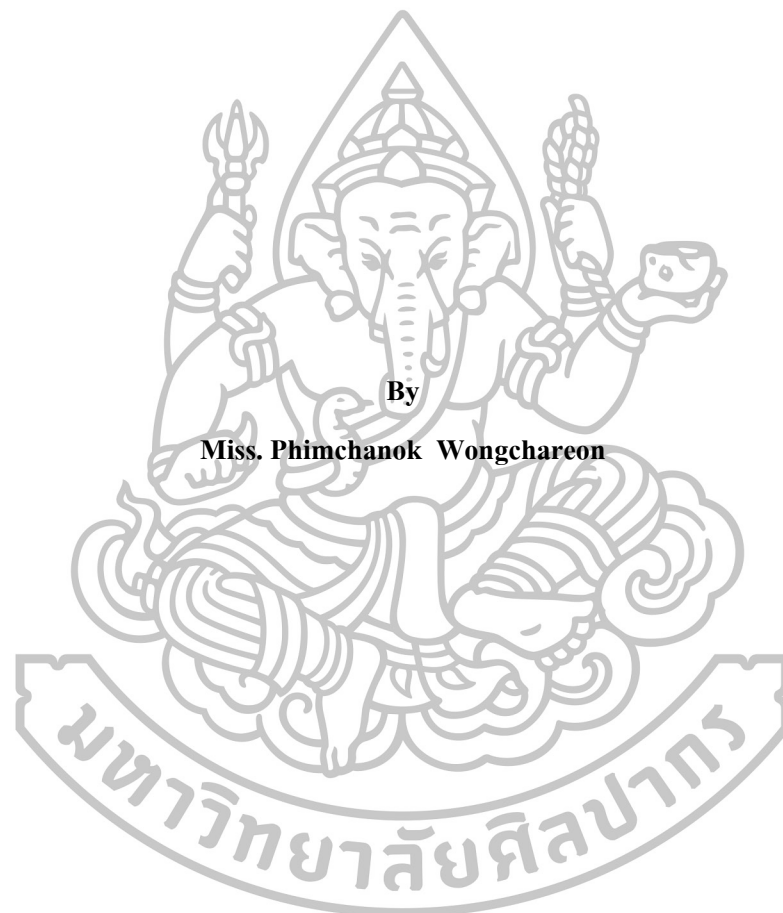
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**FACTORS INFLUENCING HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AIMING TO
LEARNING ORGANIZATION
A CASE STUDY OF BUMRUNGRAD HOSPITAL**



**By
Miss. Phimchanok Wongchareon**

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

Master of Business Administration

Master of Business Administration Program

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2015

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุง
ราษฎร์” เสนอโดย นางสาวพิมพ์ชนก วงษ์เจริญ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม)

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

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ วิไลนุช)

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

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

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



57602402 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ / องค์กรแห่งการเรียนรู้

พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ : ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: รศ.ดร.พิทักษ์ศิริวงศ์. 113 หน้า.

งานวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ 2) เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ใน โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติ t-test One-Way ANOVA และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regressions Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมมีอิทธิพลในระดับมาก และ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ในภาพรวมมีอิทธิพลในระดับมาก เช่นเดียวกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ด้านการสอนงาน ด้านการฝึกอบรมในขณะทำงาน ด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนา ด้านการศึกษาต่อ ด้านการดูงานนอกสถานที่ ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง และด้านการมอบหมายงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์.....

57602402 : MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

KEY WORD : HUMAN REROURCES DEVELOPMENT / LEARNING ORGANIZATION

PHIMCHANOK WONGCHAREON: FACTORS INFLUENCING HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AIMING TO LEARNING ORGANIZATION A CASE STUDY OF BUMRUNGRAD HOSPITAL. THESIS ADVISOR: ASSOC. PROF. PHITAK SIRIWONG. 113 pp.

The objective of this research were to examine the human resource development pattern which was the factor influencing stepping up to the learning organization of Bumrungrad Hospital. The sample group comprised of 400 persons who were working in the hospital. The tool used in this research was a questionnaire. The statistics applied for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, the independent samples t-test, one-way ANOVA, and multiple regressions analysis with statistical significance at the 0.05 level.

The findings showed that agreement to the human resource development pattern in overall was at a high level. The opinion towards stepping up to the learning organization in the hospital in overall was at a high level too. The hypothesis test results revealed that the personal factors such as age, education, work experience and average revenue per month influenced the organization of learning of Bumrungrad hospital that was statistical significant at the 0.05 level. The human resource development such as on the job training, coaching, self-learning, visiting, seminar, job enrichment, continuous studying, job rotation influenced the organization of learning of Bumrungrad hospital that was statistical significant at the 0.05 level.

Master of Business Administration Program

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature

Academic Year 2015

Thesis Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยการได้รับความช่วยเหลือด้วยความ
กรุณาอย่างสูงจาก และ ความอนุเคราะห์จากบุคคลเหล่านี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ที่ได้
สละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำข้อคิดเห็น ถึงประเด็นต่างๆ ในการศึกษาและชี้แนวทางในการ
แก้ปัญหา อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง รวมทั้งให้ความเอาใจใส่ติดตามผลงานอย่างใกล้ชิด

ขอขอบพระคุณ คณะเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอขอบคุณผู้ดำเนินงานโครงการและ
เจ้าหน้าที่บัณฑิตศึกษาทุกท่านที่ให้ความดูแลช่วยเหลือมาตลอดหลักสูตรการศึกษา และขอบคุณ
เจ้าหน้าที่ห้องสมุด ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการเรียนและทำงานวิจัยฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ บุคลากรของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ที่ให้ความร่วมมือในการตอบ
แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษา

ขอขอบพระคุณ แรงสนับสนุนและกำลังใจที่ได้รับจากครอบครัวตลอดจนเพื่อนๆ จน
ทำให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ลงได้

สุดท้ายนี้ หากงานวิจัยฉบับนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการ
ปฏิบัติงานบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ นับเป็นความปิติอย่างยิ่งที่ได้ทำงานวิจัยฉบับนี้ขึ้น
และหากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยไว้ ณ ที่นี้



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร.....	9
ความหมายของการพัฒนาบุคลากร	10
ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร	12
ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร	14
รูปแบบการพัฒนาบุคลากร	17
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	32
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	32
ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	34
องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็งเก้.....	36
ข้อมูลทั่วไปโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์.....	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
งานวิจัยในประเทศ.....	50
งานวิจัยต่างประเทศ.....	54

บทที่	หน้า
3	วิธีการดำเนินการวิจัย..... 56
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 56
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 58
	การสร้างและพัฒนาข้อมูล 58
	ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 59
	การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล..... 60
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 61
4	ผลการวิจัย 63
	ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 64
	ส่วนที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ 66
	ส่วนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์..... 75
	ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน..... 81
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 90
	สรุปผลการวิจัย 90
	อภิปรายผล 91
	ข้อเสนอแนะ 93
	รายการอ้างอิง..... 95
	ภาคผนวก 99
	ภาคผนวก ก หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย 100
	ภาคผนวก ข แบบสอบถามการวิจัย 104
	ประวัติผู้วิจัย..... 113

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามแผนกที่สังกัด	57
2	แสดงระยะเวลาดำเนินงาน	59
3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	64
4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	64
5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา	65
6	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทการทำงาน ..	65
7	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับรายได้ (ต่อเดือน)	66
8	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม และรายด้าน	66
9	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมในขณะทำงาน	67
10	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสอนงาน	68
11	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง	69
12	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการดูงานนอกสถานที่	70
13	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนา	71
14	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการมอบหมายงาน	72
15	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการศึกษาต่อ	73
16	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการหมุนเวียนงาน	74
17	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้าน	75

ตารางที่	หน้า
18	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความรู้แห่งตน 76
19	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านแบบแผนความคิด 77
20	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการมีวิสัยทัศน์ร่วม 78
21	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการเรียนรู้เป็นทีม 79
22	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความคิดเชิงระบบ 80
23	การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์จำแนกตามเพศ 81
24	การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์จำแนกตามอายุ 82
25	การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์จำแนกตามระดับการศึกษา 83
26	การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน 84
27	การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 86
28	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ระหว่างรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ โดยรวม 87

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพแวดล้อมของสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ความเจริญก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมมีผลต่อองค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อเป็นการรองรับความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมถึงความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556: 1) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารงานในองค์กรทุกแห่งต่างเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ กระบวนการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงนี้ เกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆ ภายในองค์กรและมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายการบังคับบัญชาความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กร และการติดต่อสื่อสารในองค์กรรวมทั้งแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ขยายขอบเขตไปสู่สากล การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรปรับตัวในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมแลพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

องค์กรจำเป็นต้องอาศัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญทั้งนี้เพราะยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคที่ไร้พรมแดนการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ความรู้ที่มีอยู่อาจจะล้าสมัยไปอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาทดแทนอย่างต่อเนื่องดังที่ ชีระ รุณเจริญ (2550: 211) ได้กล่าวว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงทางด้านองค์ความรู้และกระบวนการบริหารจากองค์กรหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความห่างไกลไม่ใช่อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารและการเรียนรู้ร่วมกันความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพมีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กรมากนั่นคือทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้สามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

สำหรับการเป็นโรงพยาบาลแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรในโรงพยาบาลและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำของโรงพยาบาลดังที่ Ubben (2001) ได้ให้ข้อคิดเห็นต่อเรื่องนี้ว่า เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารในการที่จะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นมา โดยสิ่งท้าทายที่สำคัญนั้นก็คือการพัฒนา (development)

เป็นการพัฒนาทั้งในระดับตัวบุคคลและในระดับองค์กร ไม่ควรแยกออกจากกันเพราะทั้งสองส่วนต่างช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นนักส่งเสริม นักทำทนาย นักสร้างสรรค์ และนักประสาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์กร และ Hughes (1999) ก็เห็นว่า ผู้บริหารจะไม่ใช่เพียงผู้นำที่เป็นแบบอย่างหรือผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเท่านั้น แต่จะกลายเป็นนักออกแบบ เป็นสถาปนิกและเป็นศิลปินที่มีจินตนาการสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้อีกด้วย

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นที่สถานพยาบาลต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมในการทำงาน ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมดังที่ เช้มเพชร ประดับศรี (2554: 3) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงาน เพราะถ้าหากบุคลากรในหน่วยงานไม่พยายามที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมขาดความชำนาญขาดประสบการณ์ใหม่ๆบุคลากรเหล่านั้นก็จะเป็นผู้ที่ไร้ประสิทธิภาพทำให้เกิดการท้อแท้กับการทำงาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องวางแผนการพัฒนาบุคลากรของตนเองอย่างมีระบบและต่อเนื่อง

ผู้บริหารโรงพยาบาลควรให้ความสำคัญกับพัฒนาบุคลากร ถือว่าเป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญในการพัฒนาบุคลากรดังที่ เช้มเพชร ประดับศรี (2554: 19) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งที่จะมุ่งส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบบริหารงาน ในฐานะการแสดงบทบาทที่ถูกต้องทำให้การบริหารประสบผลสำเร็จ บทบาทในการพัฒนาบุคลากรเป็นภารกิจจำเป็นของผู้บริหาร ที่จะต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ และในการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรในหน่วยงานและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานพยาบาล ซึ่งเป็นวิถีที่จะพัฒนาบุคลากรและองค์กรไปด้วยกัน ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ย่อมทำให้เกิดผลที่ยั่งยืน เนื่องจากจะกลายเป็นแนวทางที่บุคลากรจะยึดถือปฏิบัติสืบทอดต่อกันไป การจะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ผู้บริหารจะต้องมีการเตรียมการวางแผนอย่างรอบคอบ แล้วปัจจัยที่สำคัญ คือ ต้องคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมและเป็นไปตามความต้องการของบุคลากร มีแนวทางการพัฒนาบุคลากร อารมณ์ ภูววิทยาพันธ์ (2550) ได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาบุคลากรได้แก่ 1) การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน 2) การสอนงาน 3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 4) การดูงานนอกสถานที่ 5) การเข้าร่วมประชุมสัมมนา 6) การมอบหมายงาน 7) การศึกษาต่อและ 8) การหมุนเวียนงานซึ่ง Senge

(1990:139) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรรใช้พฤติกรรมบริหาร 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน 2) แบบแผนความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีมและ 5) ความคิดเชิงระบบพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งรายบุคคล และกลุ่มมีการสอนให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์ รูปแบบการคิดใหม่ๆ ที่หลากหลายมีการมาร่วมเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้และยังปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ถือเป็นสถานพยาบาลที่มีชื่อเสียงเป็นเลิศด้านการให้บริการลูกค้า และเนื่องด้วยผู้ใช้บริการมีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเทคโนโลยีการรักษา และมีความรู้เรื่องสุขภาพอนามัยเพิ่มขึ้น ทำให้มีโอกาสในการเลือกใช้โรงพยาบาลมากขึ้น จึงมีความคาดหวัง และแสวงหาโรงพยาบาลที่สามารถตอบสนองความต้องการที่คาดหวัง และยอมเกิดการแข่งขันตามมา โดยเน้นการให้บริการเชิงคุณภาพเพื่อความพอใจสูงสุดของผู้รับบริการ จึงมีผู้ป่วยจำนวนไม่น้อยเลือกชำระเงินในจำนวนมากเพื่อแลกกับการบริการที่ดีกว่าโรงพยาบาลทั่วไป เหตุนี้เองทำให้ความคาดหวังในการได้รับบริการที่ดีจึงมากขึ้นตามไปด้วย เมื่อจำนวนผู้ใช้บริการมากขึ้น ทำให้จำนวนงานมากขึ้น ส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และหลากหลายมากขึ้น มีความรู้รอบตัวที่มากขึ้น มีทักษะเพิ่มขึ้น สิ่งเหล่านี้สามารถเพิ่มพูนได้จากการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ แต่การพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ ที่โรงพยาบาลจัดขึ้นกลับไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากร อาจเพราะภาระงานในส่วนที่รับผิดชอบมาก จึงไม่มีเวลาให้กับการพัฒนาตนเองจึงใช้การเรียนรู้ฝึกฝนคิดด้วยตัวเองเป็นเวลานานจนเกิดความเคยชิน บุคลากรทำงานโดยปราศจากจุดมุ่งหมายที่ถูกต้องไม่อยากเติบโตไปไหน ไม่อยากมีส่วนร่วมในการจะพัฒนาอะไร ทั้งๆ ที่ก็ยังอยู่ในวัยที่สามารถเติบโตไปอีกไกล

จากสภาพปัญหาและความต้องการดังกล่าวผู้วิจัยในฐานะปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลากรในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์จึงความสนใจอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือปรับเปลี่ยนการพัฒนาบุคลากร ที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

2. เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์
2. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรครั้งนี้คือ บุคลากรของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์มีจำนวนทั้งหมด 4,201 คน (โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์, 2559)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2559 จำนวน 400 คน ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างคำนวณตามสูตรของTaro Yamane (ประสพชัย พสุนนท์, 2555: 179)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ปัจจัยรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แก่การฝึกอบรมในขณะทำงาน การสอนงานการเรียนรู้ด้วยตนเอง การดูงานนอกสถานที่ การเข้าร่วมประชุมสัมมนาการมอบหมายงานการศึกษาต่อ และการหมุนเวียนงาน

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ความรู้แห่งตนแบบแผนความคิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมการเรียนรู้เป็นทีมและความคิดเชิงระบบ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทราบถึงรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ โดยผลการรวบรวมข้อมูลในส่วนนี้สามารถเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารองค์กรในการเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากร

2. เพื่อให้องค์กรทั่วไปที่สนใจ ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำผลงานวิจัยไปปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของในองค์กรของตน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาควิชาพยาบาลบรมราชชนนีสถาบันราชภัฏวชิรเวศน์กำหนดความหมายของศัพท์เฉพาะ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้บริหาร โรงพยาบาลบรมราชชนนีสถาบันราชภัฏวชิรเวศน์ กระบวนการดำเนินงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ได้แก่

1.1 การฝึกอบรมในขณะทำงาน หมายถึง ผู้บริหาร โรงพยาบาลบรมราชชนนีสถาบันราชภัฏวชิรเวศน์ สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการฝึกอบรมเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาความสามารถทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดียิ่งขึ้น นำความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ที่ได้รับการอบรมมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในสถานพยาบาล นำความรู้และแนวคิดใหม่ๆ จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ประเมินผลการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลมาพัฒนาการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป

1.2 การสอนงาน หมายถึง ผู้บริหาร โรงพยาบาลบรมราชชนนีสถาบันราชภัฏวชิรเวศน์ ใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยงในการพัฒนาบุคลากร ให้คำปรึกษาแนะนำและสอนวิธีในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้กับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ สอนวิธีในการปฏิบัติงานในหน้าที่จากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้นักวิชาการภายนอกให้คำปรึกษาแนะนำวิธีปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแนะนำให้คำปรึกษาเพื่อเป็นแนวทางให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

1.3 การเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง ผู้บริหาร โรงพยาบาลบรมราชชนนีสถาบันราชภัฏวชิรเวศน์ สนับสนุนสื่อและแหล่งการเรียนรู้ในสถานพยาบาลได้เพียงพอกับการใช้งานของบุคลากรในสถานศึกษา สนับสนุนแหล่งการเรียนรู้นอกสถานพยาบาล ส่งเสริมให้บุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ สนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร จัดกิจกรรมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานพยาบาล ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานพยาบาลมีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้และสื่อต่างๆรอบตัว

1.4 การดูงานนอกสถานที่ หมายถึง ผู้บริหาร โรงพยาบาลบรมราชชนนีสถาบันราชภัฏวชิรเวศน์ จัดกิจกรรมให้บุคลากรไปสังเกตการทำงานของโรงพยาบาลหรือองค์กรอื่น เพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยน

ความรู้ เทคนิค ประสบการณ์ทำงาน และวิธีการทำงานใหม่ระหว่างหน่วยงาน นำความรู้และประสบการณ์ตรงจากการศึกษาดูงานนอกสถานที่มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในสถานพยาบาลทราบ ประเมินและรายงานผลการศึกษาดูงาน เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาดูงานนอกสถานที่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

1.5 การเข้าร่วมประชุมสัมมนา หมายถึง ผู้บริหารโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์สนับสนุนให้บุคลากรมีการประชุมสัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน จัดกิจกรรมประชุมสัมมนาให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นเพื่อศึกษาค้นคว้าหรือหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างต่อเนื่อง นำความรู้และข้อสรุปที่ได้จากการสัมมนาไปใช้ในการปฏิบัติงาน ประเมินผลและนำผลการสัมมนาวิชาการไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

1.6 การมอบหมายงาน หมายถึง ผู้บริหาร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์สนับสนุนให้มีการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ ให้บุคลากรในสถานพยาบาล มอบหมายงานพิเศษให้บุคลากรเพิ่มมอบหมายงานที่มีลักษณะยากท้าทายความสามารถของบุคลากร มอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในการทำงานได้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานที่สูงขึ้น การทำงานที่หลากหลายและท้าทาย

1.7 การศึกษาต่อ หมายถึง ผู้บริหาร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น จัดหาทุนสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากรในสถานพยาบาล ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นพัฒนาตนในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์วิชาการใหม่ๆ นำความรู้มาปรับปรุงการการรักษายาบาลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

1.8 การหมุนเวียนงาน หมายถึง ผู้บริหาร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์สนับสนุนการปรับเปลี่ยนโยกย้ายบุคลากรหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรในสถานพยาบาล จัดให้บุคลากรในสถานพยาบาลมีการหมุนเวียนงานกันตามความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานกระตุ้นให้มีการตื่นตัวในการทำงานใหม่อยู่เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่หลากหลายเพิ่มขึ้นได้รับประสบการณ์ใหม่ที่แตกต่างจากเดิมติดตามและประเมินผลการดำเนินงานหลังจากการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหาร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์สนับสนุนให้บุคลากรในขยายศักยภาพของตนเอง เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์รูปแบบการคิดใหม่ๆ ที่หลากหลาย มีการมาร่วมเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมาย

ไว้ และยังปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.1 ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง ผู้บริหารโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้การแลกเปลี่ยนความคิดของบุคลากร เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นกระตือรือร้นสนใจแสวงหาความรู้แสวงหาโอกาสการเข้าร่วมกิจกรรมด้านการศึกษา สามารถนำความรู้วิทยาการใหม่ๆ นวัตกรรมการสอนใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

2.2 แบบแผนความคิด หมายถึง ผู้บริหารโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานพยาบาลมีการพัฒนาความคิดความเชื่อกระบวนการที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม สามารถปรับแนวคิดแนวการปฏิบัติงานสอนให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล ยอมรับในเหตุผลความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์ สามารถการวางแผนการปฏิบัติงานพิจารณาทบทวนได้ตรงสถานการณ์ต่างๆ ก่อนตัดสินใจปฏิบัติงาน

2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ผู้บริหารโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจของสถานพยาบาล มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หลัก มีการแลกเปลี่ยนความรู้แนวคิดวิสัยทัศน์ของตนเองเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์หลักของสถานพยาบาล มีการวางแผนและการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานพยาบาล

2.4 การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง ผู้บริหารโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์สนับสนุนให้บุคลากรในสถานพยาบาลมีการเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีม จัดประชุมสัมมนาวิชาการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อให้มีความรู้และทักษะกระบวนการทำงานร่วมกัน เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลและนำผลมาดำเนินการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของบุคลากรในสถานพยาบาล

2.5 ความคิดเชิงระบบ หมายถึง ผู้บริหารโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาพยาบาลในทิศทางเดียวกัน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีกระบวนการคิดการดำเนินงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอนประเมินผลการทำงานและนำผลมาพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ผู้ศึกษาได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดดังนี้ กรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดต่อไปนี้เป็นแนวทางในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
 - 1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 1.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
 - 1.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 1.4 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร
 - 1.4.1 การฝึกอบรมในขณะทำงาน
 - 1.4.2 การสอนงาน
 - 1.4.3 การเรียนรู้ด้วยตนเอง
 - 1.4.4 การดูงานนอกสถานที่
 - 1.4.5 การเข้าร่วมประชุมสัมมนา
 - 1.4.6 การมอบหมายงาน
 - 1.4.7 การศึกษาต่อ
 - 1.4.8 การหมุนเวียนงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็งเก้
 - 2.3.1 ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery)
 - 2.3.2 แบบแผนความคิด (mental models)
 - 2.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)
 - 2.3.4 การเรียนรู้เป็นทีม (team learning)
 - 2.3.5 ความคิดเชิงระบบ (systems thinking)
 - 2.4 ข้อมูลทั่วไปโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากรจากการค้นคว้าพบว่า

หนูใจ ทมธา (2551: 16) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการต่างๆ ที่ทำให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาองค์กร

อดุลย์ ศรีรักรักษ์ (2552: 14) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงขั้นตอนที่วางไว้ เพื่อดำเนินการให้บุคลากรในองค์กรได้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน

แจ่มเพชร ประดับศรี (2554: 10) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงแนวปฏิบัติ ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาความรู้ให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะทัศนคติประสพการณ์ และความชำนาญในการปฏิบัติให้ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555: 116) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

สมคิด บางโม (2555: 156) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสพการณ์ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจรักงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

สาดี ขุนทอง (2555: 18) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการ ส่งเสริมช่วยเหลือให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติเทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อจะยังประโยชน์แก่องค์กรโดยรวมยิ่งขึ้น

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2556: 136) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การเปลี่ยนแปลงบุคลากรให้มีความรู้มากขึ้น มีความชำนาญมากขึ้น การพัฒนาบุคลากร (human resource

development) คือ ส่วนสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยวิธีต่างๆ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องและมีทิศทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร รวมถึงช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันการพัฒนาบุคลากรก็ส่งผลหรือเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงมีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งต้องแสวงหากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2557: 147) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคคลในองค์กรผ่านกระบวนการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากร

ชุติกานุญจน์ ศรีวิบูลย์ (2557: 23) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาคเป็นการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรต่างๆ ในฐานะที่เป็นลูกจ้างหรือพนักงานขององค์กรนั้นๆ สาธารณประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก็คือ การเพิ่มพูนทักษะความรู้ และความสามารถให้แก่บุคคลเพื่อที่จะทำงานในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขึ้นอยู่กับการที่บุคคลได้รับความรู้ความสามารถของตน รู้จักงานที่ต้องทำ รู้จักลักษณะขององค์กร และผลผลิตที่องค์กรปรารถนา รวมทั้งการรู้ความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในแนวราบและแนวตั้ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้มุ่งพัฒนาบุคคลให้มีพลวัต (dynamic) คือ มีลักษณะการเคลื่อนไหวต่อการรับรู้ มีการปรับตัวและพร้อมที่จะละลายพฤติกรรมของตนเองเพื่อร่วมกับเพื่อน

Diane and Sally (1958) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้ความรู้ และประสบการณ์ด้านอารมณ์ ซึ่งเป็นพฤติกรรมภายในที่มองไม่เห็น และพฤติกรรมภายนอกเป็น การกระทำที่มองเห็นได้ ทำให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งภายนอกและภายในไปในทางที่ดีขึ้น

Castetter (อ้างถึงใน สาลี ขุนทอง, 2555: 18) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษาว่า หมายถึง การจัดและเตรียมการต่างๆ ที่ระบบโรงเรียน ได้จัดทำขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้ไปจนกระทั่งบุคคลปลดเกษียณ

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องความหมายของการพัฒนาบุคลากรนั้น ทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง องค์กรมีกระบวนการดำเนินงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถ ได้แก่ การฝึกอบรมในขณะทำงาน การสอนงานการเรียนรู้ด้วยตนเอง การดูงานนอกสถานที่ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การมอบหมายงานการศึกษาต่อ และการหมุนเวียนงาน เพื่อให้

บุคลากรสามารถปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญ ควรสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ เพราะการที่บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาทั้งในด้านความรู้และการปฏิบัติงานย่อมส่งผลดีต่อองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

อดุลย์ ศรีรักรักษ์ (2552: 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า มนุษย์จำเป็นจะต้องพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต้องก้าวให้ทันวิทยาการใหม่ๆ เพื่อเป็นการสร้างเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้เร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

สุเทพ ทิมนาม (2553: 50) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้วก็มีได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ บางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีทำงานให้ด้วย ทั้งนี้ เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยนั้นส่วนใหญ่เป็นเพียงความรู้ขั้นพื้นฐานและมีหลากหลายอย่างไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานได้ทันที ต้องมีการอบรมก่อนจึงจะทำงานได้ นอกจากนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนานๆ ประกอบกับระเบียบหลักเกณฑ์ และเทคนิคต่างๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปก็จำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิม

เจ็มเพชร ประดับศรี (2554: 10) ได้กล่าวถึง ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. ช่วยให้มีระบบและวิธีปฏิบัติงานที่มีสมรรถภาพและมีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจ การปฏิบัติงาน และสำนึกตนว่ากำลังทำอะไรอยู่ในฐานะสมาชิกคนหนึ่งในหน่วยงาน
2. ช่วยให้ประหยัดทั้งงาน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน พร้อมทั้งเวลาและหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันได้เป็นอย่างดี
3. ช่วยลดช่วงเวลากการเตรียมตัวของบุคลากร เพื่อเข้าไปดำรงตำแหน่งที่ว่างตามสายงานของบุคคลและตำแหน่งนั้นๆ
4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของหัวหน้าหน่วยงาน

5. ช่วยกระตุ้นเตือนในโอกาสความก้าวหน้าของตนเอง ที่จะเลื่อนไปยังตำแหน่งที่สูงยิ่งขึ้น
6. ช่วยในการรับรู้เทคโนโลยีการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้งานดำเนินโดยรวดเร็ว
7. ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี
8. ช่วยสร้างความสัมพันธ์โดยกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละบุคคล ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาอย่างทั่วถึง

วิภา นัทรเงิน (2555: 14-15) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรสามารถทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ถูกต้อง รวดเร็วมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ
2. การพัฒนาบุคลากรทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร ลดความสิ้นเปลืองวัสดุ และความเสียหายของผลผลิตที่เกิดจากความผิดพลาดในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานโดยความไม่รู้ หรือไม่เข้าใจในระบบหรือวิธีการทำงานที่ดีพอ
3. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ลดระยะเวลาการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้งานได้รวดเร็วขึ้น ไม่ต้องทำงานแบบเรียนรู้เอาเองจากการลองผิดลองถูก
4. การพัฒนาบุคลากรช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ที่ไม่ต้องคอยให้คำแนะนำ หรือตอบคำถามในการทำงานต่อพนักงานใหม่มากนัก เพราะหากองค์กรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรใหม่ก่อนที่จะปฏิบัติงานย่อมทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่จะต้องปฏิบัติมาบ้างแล้ว
5. การพัฒนาบุคลากรทำให้บุคคลที่ได้รับการพัฒนาได้รับความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งจะนำไปปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและจะส่งผลดีต่อองค์กรในที่สุด
6. การพัฒนาบุคลากรทำให้บุคคลเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความพึงพอใจที่ตนเองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา
7. การพัฒนาบุคลากรเป็นการเตรียมบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้ก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555: 116) ได้กล่าวว่ากระบวนการบริหารบุคคลที่ประกอบด้วย การสรรหาการพัฒนาและการชำระรักษานั้น การสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร แม้จะมีการกำหนดคุณสมบัติหลักเกณฑ์และวิธีการเป็นอย่างดี ก็ได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถ และปฏิบัติงานอย่างมี

ความสุข และการที่บุคลากรต้องทำงานนานๆ ซ้ำๆ จำเจก็อาจจะเกิดความล้าความเบื่อหน่าย หรือต้องการความก้าวหน้าได้รับตำแหน่งสูงขึ้นจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร เตรียมพร้อมในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมองค์การ ก็ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนา จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ เหตุผลสำคัญในการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้สามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด
2. ช่วยให้ผู้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพลดความผิดพลาดในการทำงาน ประหยัดทรัพยากรประหยัดเวลา
3. เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะและทัศนคติมีความพร้อมในการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรนั้น ทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและจำเป็น เพื่อบุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นเพื่อให้ก้าวทันวิทยาการใหม่ๆ เศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

การเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการทำงานโดยการปรับเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นกระบวนการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นซึ่งในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรจะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาด้วย

Dutt (1961, อ้างถึงใน อุดุลย์ ศรีรักษ์, 2552) ได้กล่าวว่า การพัฒนาครูมีความมุ่งหมายที่สำคัญคือ

1. เพื่อเป็นการกระตุ้นให้คณะครูผู้บริหาร โรงเรียนศึกษานิเทศก์ได้ร่วมกันศึกษาหาทิศทางใหม่ๆ ทางการศึกษา รวมทั้งการค้นคว้าวิจัยทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติในการสอนการพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้มีอาชีพครูเพราะเป็นการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ให้แก่ครู
2. เพื่อช่วยเหลือครูบรรจุใหม่ที่ต้องเผชิญต่องานใหม่ครูบรรจุใหม่ย่อมต้องการคำแนะนำช่วยเหลือแก้ไขปัญหาที่ตัวเองประสบอยู่

3. เพื่อจัดซื้ออุปกรณ์พร้อมชิ้นพื้นฐานสำหรับการเตรียมครูเพราะการศึกษาอบรมก่อนประจำการไม่เป็นการเพียงพอต่อการประกอบอาชีพครูจำเป็นจะต้องมีความรู้และทักษะต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

4. เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังเปลี่ยนแปลงซึ่งมีอิทธิพลต่อการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน

5. เป็นเครื่องมือของครูและผู้บริหารให้มีทักษะในการแก้ปัญหาและพัฒนาให้เกิดทัศนคติอันพึงปรารถนา รวมทั้งเกิดความรับผิดชอบต่ออาชีพครู

6. เพื่อเสนอแนะความรู้ใหม่ๆ แก่ครูในการนำไปสอนนักเรียนตามความแตกต่างและความเหมาะสมแต่ละคนช่วยให้ครูได้วางแผนและปรับปรุงวิธีการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิผล

7. ช่วยพัฒนาให้เกิดทักษะผู้นำที่ดีในโรงเรียนครูต้องกล้าแสดงบทบาทเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมต่างๆ การเป็นผู้นำนั้นประสบการณ์และทักษะมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

8. เพื่อให้สถาบันการผลิตครูได้เตรียมการอย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่ผลิตขึ้นมา

9. เพื่อช่วยให้สถาบันการผลิตครูปรับปรุงการฝึกทักษะในการเป็นครูให้เหมาะสมยิ่งขึ้นในด้านบุคลิกภาพความสนใจความรู้ทักษะและทัศนคติที่พึงปรารถนา

แจ่มเพชร ประดับศรี (2554: 15) ได้กล่าวว่าจุดประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรมี 2 ประการคือเพื่อองค์กรและเพื่อตัวบุคคลเอง

1. วัตถุประสงค์ขององค์กร

1.1 เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.2 เพื่อลดความสูญเสียที่เกิดจากความไม่รู้เท่าไม่ถึงการณ์หรือความประมาทเลินเล่อรวมทั้งไม่รู้จักวิธีทำงาน

1.3 เพื่อลดอุบัติเหตุอันที่จะเกิดแก่ผู้ปฏิบัติงานหรือต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติ โดยเฉพาะอัคคีภัย

1.4 เพื่อพัฒนาความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้าเพราะจากความรู้ที่แตกต่างความเข้าใจที่กว้างไกลแตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะขจัดลงได้ด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกันและยอมนำมาซึ่งความพอใจในการทำงานต่อไป

1.5 เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มทั้งในการผลิตและการจัดระบบการจัดการ

1.6 เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับงานที่อาจจะขยายขึ้นหรือขาดแทนคนที่เปลี่ยนหน้าที่หรือคนที่ต้องสูญเสียไป

2. วัตถุประสงค์ของบุคลากรในองค์กร

- 2.1 เพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าอันเป็นความต้องการระดับสูงของบุคคล
- 2.2 เพื่อสร้างขวัญหรือกำลังใจในการทำงานทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดมีความรู้สึกว่าได้ได้รับความเอาใจใส่และแลเห็นคุณค่าจากองค์กรอันก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
- 2.3 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.4 เพื่อลดอุบัติเหตุหรือความสูญเสียทั้งวัสดุและตัวผู้ปฏิบัติงานเอง
- 2.5 เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุผลนโยบายความจำเป็นในการดำเนินงานของผู้นำในองค์กรหรือหน่วยงาน

ชุตินาถยง ศรีวิบูลย์ (2557: 29) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมี 3 ประการคือ

1. พัฒนาความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ (technical know-how) การพัฒนาด้านนี้จะเกิดขึ้นเมื่อภารกิจที่ต้องทาคความรับผิดชอบ นโยบายระเบียบกฎข้อบังคับแนวปฏิบัติได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หรือมีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น จนทำให้บุคลากรก้าวตามไม่ทันส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง จึงจำเป็นต้องดำเนินการให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถให้ทันอยู่เสมอเพื่อก้าวหน้าหรือทันองค์กรอื่น
2. พัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ (skill or experience) บุคลากรแต่ละคนต้องการทักษะสำหรับการปฏิบัติงานแตกต่างกันไป บุคลากรระดับปฏิบัติต้องการทักษะที่แตกต่างไปจากผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปย่อมต้องการทักษะที่แตกต่างออกไปเช่นกัน หรือแม้แต่นักวิชาการระดับเดียวกันยังต้องการทักษะที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดแข็งจุดอ่อน ความจำเป็นของแต่ละบุคคล และลักษณะงานเปลี่ยนไปจากที่เคยปฏิบัติ การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ทำได้โดยการให้บุคลากรมีโอกาสได้รับการฝึกปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นกับบุคลากรองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานลักษณะใกล้เคียงกัน

3. พัฒนาเจตคติ (attitude) เจตคติต่องานและองค์กรของบุคลากรมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน หากมีเจตคติในทางบวกหรือสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานย่อมมีคุณภาพสูง แต่ถ้าบุคลากรมีเจตคติไปในทางลบย่อมเกิดผลในทางตรงกันข้ามสร้างความหนักใจให้แก่ผู้บังคับบัญชาและอาจทำให้มีอุบัติเหตุรุนแรงจากการปฏิบัติงานได้ เกิดความสูญเสียทรัพย์สิน อาจบาดเจ็บหรือถึงขั้นเสียชีวิต เจตคติเป็นเรื่องของจิตใจเป็นปัจจัยขั้นต้นที่กระตุ้นในคนทำงาน ดังนั้นแม้ว่าบุคลากรจะมีระดับการพัฒนาความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานที่

รับผิดชอบและมีการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในระดับสูงเพียงใดก็ตาม แต่หากเขามีเจตคติในทางลบเสียแล้ว การปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถและทักษะประสบการณ์ที่มีย่อมลดต่ำลง ทำให้ได้ผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคลากรมีเจตคติในทางบวกแต่ยังขาดความรู้ความสามารถทักษะและประสบการณ์ นั่นคือเขายังมีใจพร้อมจะพัฒนาตนเองและสามารถพัฒนายกระดับตนเองได้ไม่ยากนัก

กล่าวโดยสรุปในงานวิจัยนี้ ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ความสามารถ พัฒนาทักษะและเจตคติต่อองค์กรเพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้และเกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรพัฒนาบุคลากรนั้นทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่าจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ความสามารถ รวมถึงพัฒนาทักษะและเจตคติต่อองค์กรเพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้และเกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างสูงสุด โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.4 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ผู้บริหารจะต้องมีการเตรียมการวางแผนอย่างรอบคอบแล้ว ปัจจัยที่สำคัญคือต้องคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมและเป็นไปตามความต้องการของบุคลากร มีแนวทางการพัฒนาบุคลากร ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของอากรณ ภู่วิทยาพันธ์ (2550: 199-205) มาเป็นกรอบในการศึกษาได้แก่

1.4.1 การฝึกอบรมในขณะทำงาน (OJT: On the Job Training)

อากรณ ภู่วิทยาพันธ์ (2550: 199-205) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมในขณะทำงานเป็นเทคนิควิธีการที่ช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริง เหมาะสำหรับการฝึกพนักงานในระดับปฏิบัติการและพนักงานทั่วไปเน้นให้เกิดจุดเชื่อมโยงระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในการปฏิบัติงานต่อไป

เข้มเพชร ประดับศรี (2554: 30) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดกิจกรรมที่มุ่งให้บุคคลเกิดความรู้ ทักษะ การพัฒนาความชำนาญและประสบการณ์ที่เหมาะสม จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการได้ภายใต้เงื่อนไขของระยะเวลาที่กำหนด และการฝึกอบรมยังมีความสำคัญต่อการป้องกันปัญหาและการแก้ปัญหาอันเกิดจากความรู้ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการเสริมความรู้ให้แก่บุคลากร เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากร รวมทั้งยังจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นในการทำงานให้แก่บุคลากรและส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต

วิชา ศึกษารัตน (2555: 21) ได้กล่าวว่า ด้านการฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่ง ที่ผู้บริหารมีบทบาทส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมร่วมประชุมสัมมนาฝึกปฏิบัติงาน กับหน่วยงานอื่นๆ เป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงาน และแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนามาพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2557: 184-185) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมในงาน (OJT: On The Job Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงาน ภายใต้อาจารย์ผู้จริง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับการฝึกฝนให้คุ้นเคยกับเครื่องมือและ ขั้นตอนในการทำงาน เรียนรู้สภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้นๆ โดยทั่วไปการฝึกอบรมจะกระทำโดยพนักงานที่มีประสบการณ์หรือผู้ควบคุมงาน อย่างไรก็ตามใน บางกรณีจะมีผู้แนะนำโดยเฉพาะเพื่อสอนทักษะการทำงาน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556: 149) ได้กล่าวว่า การฝึกปฏิบัติงานเป็นวิธีการ ฝึกอบรมที่จัดให้มีขึ้นในที่ทำงาน โดยมีพนักงานอาวุโสหรือผู้มีความรู้ความชำนาญในงานที่ต้อง เรียนรู้ทำหน้าที่สอนให้ปฏิบัติได้เช่นเดียวกับพนักงานอื่น การฝึกอบรมวิธีนี้มักจะจัดให้กับ พนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ได้โดยเร็ว รวมทั้งกรณีที่มี การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานซึ่งจะต้องเริ่มดำเนินการโดยไม่มีโอกาสจัดให้มีการฝึกอบรมในชั้น เรียนตามปกติ การฝึกอบรมวิธีนี้ดูเหมือนเป็นวิธีที่เป็นธรรมชาติ แต่การฝึกปฏิบัติงานให้ได้ผลยังคง ต้องทำตามกระบวนการที่ถูกต้อง กล่าวคือ มีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อหาความ จำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเนื้อหาสาระ และทักษะที่ต้องเรียนรู้แล้วจึง ดำเนินการฝึกอบรมประเมินผลฯ

Armstrong (2001, อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2554: 158) ได้กล่าวว่า การ ฝึกอบรม (training) เป็นแผนการและระบบการปรับปรุงพฤติกรรม ซึ่งผ่านการเรียนรู้หรือเป็น โปรแกรมหรือรายการที่บุคคลสามารถพัฒนาไปในแต่ละระดับความรู้ทักษะและสมรรถนะ ซึ่งถือ ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

วิเชียร โทกุล (2552: 84) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นวิธีการเพิ่มพูน สมรรถภาพของการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด ความรู้ ความสามารถ การกระทำ ความชำนาญ ตลอดจนความรู้สึกและพฤติกรรมที่องค์การต้องการการฝึกอบรม โดยมีวัตถุประสงค์ 4 อย่างคือ

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้และแนวคิดใหม่ๆ
2. เพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน
3. เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม
4. เพื่อเปลี่ยนเจตคติให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

สุเทพ ทิมนาม (2553: 57-58) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติ การและ การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติการ ได้แก่การอบรมปฐมนิเทศ (orientation) การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นสำหรับผู้รับราชการครูใหม่หรือผู้ปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึง ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์การของหน่วยงานนั้นๆ ให้อุ้จักสถานที่ต่างๆ ในองค์กรของตน โดยเฉพาะในหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติงานตลอดจนเพื่อนร่วมงาน จุดเด่นของการอบรมปฐมนิเทศ ก็คือ ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายโดยปราศจากความกลัว (work without fear) เพราะโดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานใหม่มักจะใหม่ต่อสถานที่ ใหม่ต่อลักษณะงาน และสภาพแวดล้อม ดังนั้น ขวัญในการทำงานของผู้นั้นย่อมจะไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้ บังเกิดผลดีให้เต็มที่ การอบรมปฐมนิเทศเป็นวิธีที่จะช่วยจัดเพื่อผ่อนคลายสถานการณ์เช่นนั้น ได้

2. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ ได้แก่

2.1 การฝึกอบรม โดยการปฏิบัติจริงๆ ในกรณีนี้จะทำให้เป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มก็ได้ในระยะแรกควรอธิบายให้เข้าถึงหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานก่อนแล้วจึงให้ ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองอาจลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ดังนี้

2.1.1 อธิบายให้ทราบถึงหลักและวิธี โดยทั่วไป

2.1.2 สาธิตให้ดูจากของจริง

2.1.3 ให้ผู้เข้ารับการฝึกทดลองปฏิบัติ

2.1.4 แก้ไขข้อบกพร่องและชี้แจงให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบ

2.1.5 ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานและให้ทดลองซ้ำหลายๆหน

จนแน่ใจว่าสามารถทำได้ด้วยตนเอง

2.2 การฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน (skill training) การ ฝึกอบรมวิธีนี้เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาการของโลกที่ก่อให้เกิดประดิษฐ์กรรมใหม่ๆ มา เป็นเครื่องมือในการบริหารนั่นเอง

2.3 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) ทั้งนี้เพราะ หัวหน้างานเป็นกุญแจดอกสำคัญของงานในระดับรองๆ ลงไป

2.4 การฝึกอบรมระดับการจัดการ (management training) หมายถึง การ อบรมระดับผู้จัดการระดับรองหรือหัวหน้างานที่มีภาระรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้างานทั่วไปมักเกี่ยว ข้องกับจิตวิทยาการบริหาร (administrative psychology) ภาวะผู้นำ (leadership) ภาวะสร้างสรรค์ (creative) ศิลปะการเกลี้ยกล่อม (persuasion) และการวินิจฉัยสั่งการ (decision making) เป็นต้น

2.5 การพัฒนานักบริหาร (executive development) นักบริหาร หมายถึง ผู้มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับผู้อื่นในการพิจารณาตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติได้แก่กรรมวิธีที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความชำนาญ (skill) ความถนัด (aptitude) ความรู้ (knowledge) อันเหมาะสมและจำเป็นเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงานทั้งหมด

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องการฝึกอบรมในขณะทำงานนั้น ทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่า การฝึกอบรมขณะทำงาน หมายถึง องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเรียนรู้จากการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้พัฒนาความสามารถทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดียิ่งขึ้น นำความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ที่ได้รับจากการอบรมมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในสถานพยาบาล นำความรู้และแนวคิดใหม่ๆ จาก การอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ประเมินผลการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อนำผลมาพัฒนาการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.2 การสอนงาน (coaching)

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์ (2550: 199–205) ได้กล่าวว่า การสอนงานเป็นการ กำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้างานต้องการหรือความคาดหวังให้เกิดขึ้น หัวหน้างานและลูกน้องจะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของลูกน้องในปัจจุบัน และการพัฒนาศักยภาพของลูกน้องให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

อดุลย์ ศรีรักษ์ (2552: 38) ได้กล่าวว่า การสอนงานหมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาสอนวิธีการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

เนตร์ พัฒนาชาติวิราช (2556: 149) ได้กล่าวว่า การสอนงานหมายถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยผ่านกระบวนการถ่ายทอดอย่างต่อเนื่องระหว่างวิทยากร ซึ่งมักจะเป็นผู้บังคับบัญชากับผู้เรียนซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสอนให้คำแนะนำวิธีการแก้ปัญหา ฯลฯ ในการทำงานซึ่งมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนมากขึ้น หน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้นของผู้ใต้บังคับบัญชา

ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์ (2557: 45) ได้กล่าวว่า การสอนงานหมายถึงเป็นการช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอนและผู้รับการสอน ผู้สอนจะเป็นผู้แนะนำให้รู้จักการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง โดยการสอนงานอาจเป็นวิธีการที่หัวหน้า

หน่วยงานหรือผู้อื่นที่มีประสบการณ์มากกว่าหรืออยู่ในระดับที่สูงกว่าผู้รับการสอนเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งจะเป็นการสอนตัวต่อตัวหรือบางครั้งอาจจะสอนกันเป็นกลุ่มก็ได้

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องการสอนงานนั้น ทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่าการสอนงานหมายถึง องค์กรใช้กระบวนการสร้างระบบที่เลี้ยงในการพัฒนาบุคลากรให้คำปรึกษาแนะนำและสอนวิธีในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้กับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่สอนวิธีในการปฏิบัติงานในหน้าที่จากผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้นักวิชาการภายนอกให้คำปรึกษาแนะนำวิธีปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแนะนำให้คำปรึกษาเพื่อเป็นแนวทางให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.3 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-learning)

อาภรณ์ภู วิทยาพันธ์ (2550: 199–205) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นเทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างหนึ่งในรูปแบบของการบริหารจัดการความรู้หรือ “knowledge management” เน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านสื่อต่างๆเช่นหนังสือวารสารซีดีรอมเทป เป็นต้น

Armstrong (2001) ได้กล่าวว่าการเรียนรู้ (learning) คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดแบบถาวรที่มีผลต่อการปฏิบัติหรือประสบการณ์

สาลิษฐ์ทอง (2555: 30-31) ได้กล่าวว่า การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองซึ่งโรงเรียนหรือหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ได้เสนอวิธีการไว้ดังนี้

1. การกำหนดหรือการแจ้งให้บุคคลได้ทราบว่าหน่วยงานสนับสนุนให้บุคคลได้พัฒนาด้วยตนเองนอกเหนือจากวิธีการพัฒนาบุคคลที่หน่วยงานได้ดำเนินการอยู่แล้ว

2. หัวหน้าควรพิจารณาถึงความต้องการหรือความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาในด้านใดบ้างเช่นในเรื่องความรู้ในเรื่องความเข้าใจในเรื่องเทคนิคในการทำงานทั้งนี้เพื่อจะพิจารณาให้ได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆและหากได้รับการพัฒนาโดยวิธีอื่นๆ แล้วควรจะได้รับการพัฒนาตนเองโดยหน่วยงานเป็นผู้จัดการ

3. การพัฒนาบุคคลด้วยตนเองนั้นหน่วยงานสามารถจัดการได้อย่างกว้างขวางหลายวิธีเช่น

3.1 จัดเอกสารหรือแนะนำเอกสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือคู่มือการปฏิบัติงานหรือเอกสารอื่นๆ เพื่อให้ศึกษา

3.2 เพื่อให้การพัฒนาตนเองได้ผลดียิ่งขึ้น ควรที่จะจัดเทคนิคในการพัฒนาให้ผสมผสานกัน ในระหว่างการพัฒนาด้วยตนเองกับเทคนิคการพัฒนาบุคคล โดยกระบวนการปฏิบัติงาน

4. ในการพัฒนาบุคคลด้วยตนเองนั้น หากจะให้ได้ผลดีจริงจึงควรดำเนินการให้เป็นระบบ โดยดำเนินการตามกระบวนการเรียนการสอนให้ครบอย่างน้อย 5 กระบวนการคือ

4.1 การวางแผนโดยหัวหน้างานจะต้องพิจารณาว่าจะดำเนินการให้บุคคลได้พัฒนาตนเองในเรื่องใดอย่างไร โดยอาจจะปรึกษาหารือร่วมกับบุคคลอื่นด้วยก็ได้ หรือหัวหน้ารองลงมาเป็นผู้วางแผน

4.2 การเตรียมการโดยเตรียมการในการมอบหมายให้บุคคลได้ศึกษาหรือพัฒนาด้วยตนเองอย่างไร

4.3 การดำเนินการโดยการกำหนดหรือมอบหมายให้บุคคลได้พัฒนาตนเองตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.4 การติดตามผลโดยการสอบถามหรือนัดหมายปรึกษาหารือกันตามระยะเวลาที่กำหนดว่า ได้มีการพัฒนาตนเองแค่ไหนเพียงใด

5. การพัฒนาด้วยตนเองนอกเหนือจากการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคคล โดยกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวแล้ว ยังจะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาตนเองในเรื่องอื่นๆ ด้วย เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การทัศนศึกษา หรือ การศึกษาหาความรู้ในเรื่องอื่นๆ

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้น ทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่าการเรียนรู้ด้วยตนเองหมายถึง องค์กรควรสนับสนุนสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้ได้เพียงพอกับการใช้งานของบุคลากรสนับสนุนแหล่งการเรียนรู้นอกสถานที่ ส่งเสริมให้บุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้สนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจัดกิจกรรมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้และสื่อต่างๆ รอบตัว โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.4 การดูงานนอกสถานที่ (visiting)

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์ (2550: 199–205) ได้กล่าวว่า การดูงานนอกสถานที่ มีกนิยมในระดับจัดการ โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่ดีจากภายนอก องค์กร

เข็มเพชร ประดับศรี (2554: 31) ได้กล่าวว่า การศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่นที่สามารถนำมาเป็นแบบอย่างไปเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีได้ หรือการให้หน่วยงานอื่นมาดูงานในหน่วยงานจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานด้วยตัวครูและบุคลากรเอง การพัฒนาโดยการส่งครูไปศึกษาดูงานเป็นการเพิ่มประสบการณ์ความรู้ตรงตามความถนัดและความสนใจของผู้ศึกษาต่อซึ่งเป็นการจำเป็นอย่างยิ่งการพัฒนาคนและการพัฒนางาน เพราะว่าความรู้เป็นการศึกษาตลอดชีวิตและยิ่งโลกได้มีความเจริญมีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ครูจึงจะต้องพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะตลอดเวลาเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของงาน

วิภา ฉัตรเงิน (2555: 22-23) ได้กล่าวว่า การศึกษาดูงานผู้บริหารมีบทบาทในการสำรวจความต้องการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ไปสังเกตการณ์เยี่ยมเยียนและศึกษาวิธีการทำงานทั้งในสถานศึกษา แหล่งวิชาการ หน่วยงาน ตลอดจนสถานประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะความชำนาญ พร้อมทั้งได้ทำการประเมินผลงานหลังจากการศึกษาดูงานเพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555: 144) ได้กล่าวว่า การศึกษาดูงาน (field study) หรือการทัศนศึกษาเป็นการพัฒนาบุคลากรโดยการให้บุคลากรได้พบเห็นการปฏิบัติงานจริงนอกองค์กร ได้เห็น ได้ยิน ได้ซักถาม ได้สัมผัสปรากฏการณ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมจากที่ปฏิบัติอยู่ภายในองค์กร บุคลากรได้เปลี่ยนบรรยากาศได้ผ่อนคลายได้รับความบันเทิงได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ของหน่วยงานอื่น นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานและระหว่างผู้ดูงานพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ความร่วมมือของทีมงาน

สุเทพ ทิมนาม (2553: 62) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งคือการศึกษาดูงานที่หน่วยงานของภาครัฐ โดยเฉพาะสถานศึกษามักนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การศึกษาดูงานหมายถึงการจัดให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานและวิธีปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่นซึ่งอาจจะเป็นส่วนราชการหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานเอกชน

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงานเพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปเยี่ยมชมด้วยตนเองและยังได้มีโอกาสสอบถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานในหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมต่อไปในอนาคตอีกด้วย

3. ข้อจำกัดมีสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงในการใช้วิธีการศึกษาดูงานอย่างน้อย 2 ประการคือ

3.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงานควรกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าต้องการให้เกิดผลในการเรียนรู้หรือให้ผู้รับการพัฒนาได้รับประสบการณ์อะไรเพราะหากไม่มีกำหนดไว้ผู้ไปดูงานก็อาจจะดูผ่านไปโดยไม่ได้ให้ความสนใจในประเด็นที่ควรศึกษา

3.2 การเลือกหน่วยงานต้องเหมาะสมโดยมีการศึกษารายละเอียดล่วงหน้าว่าเป็นหน่วยงานเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะให้ผู้รับการพัฒนาไปเยี่ยมชมมีสิ่งให้ผู้ไปดูงานอาจพิจารณากลับไปปรับใช้ในหน่วยงานของตนได้ซึ่งจะทำให้การดูงานเกิดความคุ้มค่า

นอกจากนั้น จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555: 144-145) ยังได้กล่าวถึงลักษณะการศึกษาดูงานที่ดีว่า การศึกษาดูงานที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากรและองค์การควรดำเนินการดังนี้

1. มีการวางแผนล่วงหน้าโดยกำหนดเป็น โครงการมีการเตรียมงานมีตารางการดำเนินงาน

1.1 กำหนดสถานที่ดูงานต้องเลือกสถานที่ที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ผู้ศึกษาดูงานปฏิบัติอยู่และการนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อองค์การหลังจากไปศึกษาดูงานมาแล้ว

1.2 กำหนดเวลาเดินทางและเวลาดูงาน

1.3 กำหนดวิธีการเดินทาง

1.4 กำหนดที่พัก

1.5 การเตรียมหนังสือเดินทางกรณีศึกษาดูงานต่างประเทศ

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงานที่ชัดเจนว่าต้องการให้บุคลากรที่ไปศึกษาดูงานได้รับความรู้ได้รับประสบการณ์ในเรื่องใด

3. มีการติดต่อประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะการขอความร่วมมือสถานที่ที่ขอศึกษาดูงานควรแจ้งกำหนดเวลาวัตถุประสงค์และงานที่สนใจศึกษา

4. มีการบรรยายสรุปโดยวิทยากรของหน่วยงานที่ให้การต้อนรับนำชมการปฏิบัติงานจริงและการตอบข้อซักถาม

5. มีการรายงานผลการศึกษาดูงานหลังเสร็จสิ้นการศึกษาดูงานต่อผู้บังคับบัญชาว่าได้รับความรู้ประสบการณ์ในเรื่องใดบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใดมีแนวคิดที่จะนำมาประยุกต์ใช้อย่างไร

วิภา ฉัตรเงิน (2555: 21-22) ได้กล่าวว่า การศึกษาดูงานเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรซึ่งเชื่อว่าเป็นวิธีการที่จะช่วยให้ครูได้รับประสบการณ์ตรงมากที่สุด และช่วย

เปลี่ยนบรรยากาศในการทำงานได้ดีอีกด้วย ดังนั้น สถานที่ที่จะไปศึกษาดูงานจึงต้องดีเด่นและเป็นตัวอย่างที่ดี

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องการดูงานนอกสถานที่ นั้น ทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่า การดูงานนอกสถานที่ หมายถึงการจัดกิจกรรมให้บุคลากรไปสังเกตการทำงานขององค์กรอื่นเพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้เทคนิคประสบการณ์ทำงาน และวิธีการทำงานใหม่ระหว่างหน่วยงาน และ ความรู้จากการศึกษาดูงานนอกสถานที่มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์กรทราบเพื่อนำผลที่ได้จากศึกษาดูงานนอกสถานที่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.5 การเข้าร่วมประชุมสัมมนา (meeting and seminar)

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ (2550: 199–205) ได้กล่าวว่า การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ๆ รวมถึงการถกเถียง (discuss) กันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง

อคุศลย์ ศรีวิทย์ (2552: 39) ได้กล่าวว่า สัมมนาหมายถึงการที่คนกลุ่มหนึ่งมาร่วมกันประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหาร่วมกัน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555: 140) ได้กล่าวว่า การสัมมนาเป็นการประชุมที่สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมเป็นผู้มีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกันมาร่วมกันปรึกษาหารือ ร่วมกันคิดช่วยกันแก้ปัญหา เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นประสบการณ์ทัศนคติ มีการรับฟังแนวคิดประสบการณ์จากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้รู้แล้ว สมาชิกผู้ร่วมประชุมร่วมกันให้ข้อเสนอปัญหาพร้อมกันคิดวิเคราะห์ตัดสินใจหาข้อสรุปหรือแนวทางแก้ปัญหา

สุเทพ ทิมนาม (2553: 63-64) ได้กล่าวว่า การสัมมนาคือการอภิปรายเป็นกลุ่มในระหว่างบุคคลที่มีประสบการณ์มาก โดยต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่วนมากหัวข้อสัมมนามักจะได้แก่เรื่องที่ยังไม่เคยเตรียมกันมาก่อนแต่เป็นหัวเรื่องสั้นๆ เฉพาะที่ควรจะต้องเกิดข้อสงสัยหรือให้ความช่วยเหลือในเรื่องสวัสดิการบ้าง ข้อบกพร่องทางการบริหารบ้าง การสัมมนาวิชาการส่วนใหญ่เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในปัญหาต่างๆ มากกว่าที่จะมุ่งเน้นด้านทฤษฎีหรือหลักการโดยตรง ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 1-3 วันผู้เข้าร่วมสัมมนาต้องทหาหน้าที่ร่วมกันคือเป็นทั้ง “ผู้รับ” หรือ “ผู้ให้” กล่าวคือ เป็นผู้ฟังความคิดหรือข้อเท็จจริงจากสมาชิกหรือวิทยากร และเป็นผู้ให้ความคิดและข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาพร้อมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงจะต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างถูกต้องและพยายามสร้างบรรยากาศทางวิชาการ

และความเป็นกันเองมากที่สุด เป้าหมายอันสำคัญของการสัมมนาบางที่มีใ้ได้อยู่ที่การสรุปข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ปัญหาอย่างเดี่ยว หากอยู่ที่กระบวนการของการสัมมนาด้วยว่าสมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีการแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา มีความคิดใหม่ๆ สร้างเสริมให้สมาชิก ดังนั้น การสัมมนาทางวิชาการของบุคลากรเป็นการจัดให้บุคลากรกลุ่มหนึ่งเข้าร่วมประชุมร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ อภิปรายพิจารณาสาระสำคัญ สรุปประเมินผลว่าควรจะแก้ปัญหาอย่างไร กล่าวโดยสรุปได้ว่าการสัมมนาทางวิชาการเป็นการประชุมหรืออภิปรายเป็นกลุ่มในระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์มาก โดยส่วนมากจะเป็นหัวข้อเรื่องสั้นๆ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมอภิปรายร่วมพิจารณาสาระสำคัญ เพื่อสรุปสาระสำคัญและประเมินผลเพื่อนำไปแก้ปัญหาและหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาร่วมกัน

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2557: 164-165) ได้กล่าวว่า การสัมมนา (seminar) เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมในเรื่องที่กำหนดหัวข้อไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดการและแบบแผนที่แน่นอนโดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิร่วมบรรยายอภิปรายหรือเสนอผลงานในรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่สมาชิกในที่ประชุม หรือเพื่อกระตุ้นเร้าความคิดในอันที่สมาชิกจะได้นำไปประกอบการพิจารณาและมีส่วนร่วมในการอภิปรายในกลุ่มย่อยต่อไปซึ่งจะนำไปสู่การหาข้อสรุปร่วมกันในเรื่องที่ต้องการ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555: 141) ได้กล่าวว่า การสัมมนามีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. หัวข้อการสัมมนาคือเรื่อง (subject) ที่จะทำการสัมมนาซึ่งอาจจะกำหนดหัวข้อไว้กว้างๆหรือกำหนดประเด็นไว้ชัดเจนเป็นการกำหนดเนื้อหา (content) ที่จะพูดคุยกันในที่ประชุมสัมมนาหัวข้อการสัมมนาควรจะเป็นเรื่องที่น่าสนใจเป็นเรื่องใหม่หรือเป็นปัญหาใหม่ที่มีประโยชน์และเกี่ยวข้องกับผู้เข้าสัมมนา

2. วัตถุประสงค์การสัมมนาต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป็นประโยชน์

3. บุคคลประกอบด้วยบุคคลที่เป็นวิทยากรทำหน้าที่กล่าวนำหรือบรรยาย

นำการสัมมนาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะทำการสัมมนาบุคคลผู้เข้าร่วมการสัมมนาซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องหรือสนใจในเรื่องที่สัมมนานอกจากนี้ในการสัมมนาที่เป็นทางการมักจะมีบุคคลที่เป็นประธานในพิธีเปิดการสัมมนา

4. เวลาช่วงเวลาที่กำหนดให้มีการสัมมนาต้องเหมาะสมควรเป็นช่วงเวลาที่กำลังเกิดปัญหาหรือเรื่องที่สัมมนากำลังได้รับความสนใจและระยะเวลาที่ใช้ในการสัมมนาต้องพอเหมาะไม่สั้นหรือยาวเกินไป

5. งบประมาณการสัมมนาที่จัดในหน่วยงานเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การโดยองค์การเป็นผู้จัดการเองก็ต้องมีงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดซึ่งควรมีการกำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรส่งพนักงานไปร่วมสัมมนาที่หน่วยงานอื่นเป็นผู้จัดก็ต้องมีงบประมาณสนับสนุน

6. สถานที่สถานที่จัดสัมมนาควรมีความสะดวกสบายมีบรรยากาศที่เอื้อหรือส่งเสริมการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกว้างขวางพอเพียงสำหรับผู้เข้าร่วมการสัมมนาผลงานมาแสดงประกอบ

7. เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมมนา

8. การประเมินผลการสัมมนาและการรายงานผลการร่วมสัมมนาการสัมมนาเป็นการประชุมเพื่อศึกษาปัญหาวิเคราะห์สรุปหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกันดังนั้นเมื่อสิ้นสุดการสัมมนาจึงต้องมีสรุปผลการสัมมนาและผู้จัดสัมมนาควรมีการประเมินผลการจัดสัมมนาว่าบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใดผู้สัมมนามีข้อเสนอแนะอย่างไรและในกรณีที่ผู้เข้าสัมมนาเป็นตัวแทนหน่วยงานหรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมสัมมนาก็จะต้องมีการรายงานผลการร่วมสัมมนาเสนอผู้บังคับบัญชาด้วย

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องการเข้าร่วมประชุมสัมมนานั้น ทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่าการเข้าประชุมสัมมนา หมายถึงบุคลากรมีการประชุมสัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานจัดกิจกรรมประชุมสัมมนาให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นเพื่อศึกษาค้นคว้าหรือหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างต่อเนื่องนำความรู้และข้อสรุปที่ได้จากการสัมมนาไปใช้ในการปฏิบัติงานประเมินผลและนำผลการสัมมนาไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.6 การมอบหมายงาน (job enrichment)

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ (2550: 199–205) ได้กล่าวว่า การมอบหมายงานหรือการเพิ่มคุณค่าในงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงานให้สูงขึ้น โดยการมอบหมายงานที่ทำทำงานที่ยากขึ้นโดยเน้นให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายสามารถทำงานจากง่ายไปหายากได้

หนูใจ ทมถา (2551: 30) ได้กล่าวว่า การมอบหมายงานที่คืบหน้าจะต้องเป็นไปในลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผู้มอบและผู้รับมอบจะต้องมีโอกาสซักถามและตอบปัญหาซึ่งกันและกันจนเป็นที่พอใจ
2. ก่อนมอบหมายงานต้องชี้แจงหรือแนะนำให้ชัดเจนก่อนเช่นงานนั้นมอบให้ใครทำอย่างไรเมื่อใดที่ไหน
3. งานที่มอบให้ทำต้องไม่เกินความสามารถของผู้ที่จะรับไปทำ
4. งานนั้นถ้าผู้รับไปทำแล้วเขาทำได้ดีกว่าผู้บริหารทั้งเป็นการประหยัดกว่าด้วย
5. งานนั้นเป็นงานที่มุ่งฝึกหรือพัฒนาตัวครูผู้รับไปปฏิบัติและเป็นการแบ่งเบาภาระด้วย
6. ผู้รับมอบหมายงานไปทำต้องมีความยินดีและเต็มใจทำงานนั้นไม่ใช่มีความรู้สึกลัวถูกบังคับ
7. เมื่อได้รับมอบหมายงานให้ไปทำแล้วจะต้องติดตามผลอย่างสม่ำเสมอหรืออาจให้ผู้รับมอบหมายงานทำรายงานให้ผู้มอบทราบเป็นครั้งคราวก็ได้

สาตี ขุนทอง (2555: 26-27) ได้กล่าวว่า การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึงการที่หัวหน้ามอบหมายงานให้ปฏิบัติ ซึ่งการมอบหมายงานนี้จะใช้เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ถ้าหากจะมอบหมายให้เกิดความรู้ความเข้าใจและความชำนาญและประสบการณ์ขึ้น การมอบหมายงานให้ปฏิบัติแนวปฏิบัติว่าสามารถดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

1. มอบหมายงานในหน้าที่ของบุคลากรผู้นั้นให้เป็นที่ได้ตามลำดับการเรียนรู้ เช่น จากเรื่องง่ายไปยังเรื่องยากหรือจากเรื่องที่ไม่มีปัญหาไปสู่เรื่องที่มีปัญหาหรือจากเรื่องที่ทำตามระบบง่าย ๆ ไปสู่เรื่องที่ใช้ความพิจารณา
2. ในการมอบหมายงานจะต้องควบคู่กับการแนะนำชี้แจงหรือสอนงานและการให้คำแนะนำปรึกษาเสมอ โดยในการมอบหมายงานนั้นจะต้องมีความมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติเข้าใจในวิธีการทำงานตามที่ต้องการหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานว่ามอบให้ทำอะไรทำอย่างไร
3. นอกจากมอบหมายงานในหน้าที่ซึ่งปฏิบัติดังกล่าวแล้ว เพื่อให้บุคลากรให้มีการพัฒนาความสามารถต่อไปอีกก็ควรใช้เทคนิคของการเพิ่มเติมงานและมอบหมายงานอื่นที่ต้องการให้เขาพัฒนาความสามารถต่อไปอีกด้วย เช่น มอบให้ทำงานแทนหัวหน้า มอบให้ไปเป็นวิทยากรในการบรรยายหรือมอบหมายงานพิเศษอื่นๆ ให้ซึ่งเมื่อบุคคลได้รับมอบหมายงานแล้วย่อมจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจทำการศึกษาค้นคว้าต่อไปประกอบกับการให้คำแนะนำชี้แจงหรือ

การสอนงานหรือการให้คำปรึกษาแล้วก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นได้อีก

4. การมอบหมายงานนี้จะต้องคำนึงถึงหลักการจูงใจเป็นสำคัญเช่นต้องมอบงานที่มั่นใจว่าเขาจะปฏิบัติได้สำเร็จเช่นมอบให้เป็นวิทยากรไปร่วมประชุมสัมมนาในวงวิชาชีพหรือวิชาการสิ่งที่จะต้องพิจารณาคือไม่ควรมอบงานให้มากเกินไปหรือไม่ควรมอบงานให้เป็นการทำลายบุคลากรเป็นต้น

5. ถ้ามอบหมายงานแล้วจะต้องคอยดูแลกำกับคอยช่วยเหลือเกื้อกูลกันให้คำแนะนำ

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องการมอบหมายงานนั้น ทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่า การมอบหมายงานหมายถึงการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ให้บุคลากรในองค์กร งานที่มีลักษณะยากท้าทายความสามารถของบุคลากร และมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร จะส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในการทำงานได้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานที่สูงขึ้นการทำงานที่หลากหลายและท้าทายโดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.7 การศึกษาต่อ (continuous studying)

อาร์มสตรอง ภู่วิทยาพันธ์ (2550: 199-205) ได้กล่าวว่า การศึกษาต่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่ออันเป็นการยกระดับคุณภาพของบุคลากรให้สูงขึ้นหรือให้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

Armstrong (2001) ได้กล่าวว่า การศึกษา (education) เป็นพัฒนาของการเรียนรู้ที่เป็นความนิยมและความเข้าใจที่เป็นความต้องการในการดำเนินชีวิต ซึ่งจะต่างกับความรู้และทักษะที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมในการดำเนินชีวิตเพียงอย่างเดียว

วิเชียร โทกุล (2552: 91) ได้กล่าวว่า การศึกษาต่อเพิ่มเติมจัดเป็นวิธีที่จำเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรและเป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้นหรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนไป การให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศก็จัดเป็นการพัฒนาบุคคลประเภทหนึ่ง การที่บุคลากรทำงานอยู่ ณ ที่ใดนานๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัยไม่ทันโลก หรืออาจใช้วิธีการใหม่ๆ ไม่เป็นหน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรหรือคนงานไปศึกษาต่อหรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง ควรเข้าใจจุดมุ่งหมายในการทางานดีขึ้นและ โอกาสก็จะได้เลื่อนฐานะก็มีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทนที่

ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมเพราะนอกจากจะเป็นการส่งเสริมกำลังใจแก่ข้าราชการแล้วยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย

วิชา ฉัตรเงิน (2555: 25) ได้กล่าวว่าการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อวิธีการพัฒนาบุคคลระหว่างการศึกษาปฏิบัติการซึ่งการส่งเสริมได้ 2 วิธีคือ

1. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษานอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (outside course) คือการที่หน่วยงานอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานต้องการจากมหาวิทยาลัยในตอนบ่ายหรือค่ำ

2. วิธีไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (retaining or upgrading) เป็นการเพิ่มวุฒิของคนงานให้มีความรู้ดีขึ้นหรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนใหม่ การให้การศึกษาคนงานในต่างประเทศก็จัดเป็นการพัฒนาบุคคลประเภทนี้ การที่บุคคลทำงานอยู่ ณ ที่ใดนานๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัยไม่ทันโลกหรืออาจใช้วิธีใหม่ๆ ไม่เป็นหน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคคลหรือคนงานไปศึกษาต่อหรือเพิ่มเติมในสถานศึกษาในระดับสูง

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องความหมายของการศึกษาต่อ นั้น ทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่า การศึกษาต่อ หมายถึงมีการสนับสนุนให้ทุนการศึกษากับบุคลากรในการไปศึกษาคูงานทั้งในและ ต่างนอกประเทศ เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้และประสบการณ์ และนำความรู้ที่ได้รับ กลับมาพัฒนาองค์กรต่อไป โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.8 การหมุนเวียนงาน (job rotation)

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ (2550: 199-205) ได้กล่าวว่า การหมุนเวียนงานเป็นเทคนิควิธีการโยกย้ายบุคลากรจากส่วนงานหนึ่งไปยังอีกส่วนงานหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประสบการณ์แตกต่างไปจากเดิม เป็นการหมุนเวียนงานภายในระยะเวลาหนึ่งๆ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในหน่วยงานต่างๆ

หนูใจ ทมธนา (2551: 39) ได้กล่าวว่า การหมุนเวียนตำแหน่ง หมายถึง การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเดิมหรือใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงบุคลากรให้เหมาะสมกับงานซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาการปฏิบัติงานไปพร้อมๆกัน

สุเทพ ทิมนาม (2553: 66) ได้กล่าวว่า การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้ที่

จะรับตำแหน่งใหม่สามารถปฏิบัติบรรลุปเป้าหมายเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าและเหมาะสมกับงาน ทำให้บุคลากรได้รับประสบการณ์มีความรอบรู้กว้างขวางขึ้นส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2557: 174–175) ได้กล่าวว่า การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (job rotation) เป็นการให้พนักงานทดลองปฏิบัติงานหมุนเวียนไปในแต่ละหน้าที่ โดยมีการวางแผนการหมุนเวียนจากหน้าที่หนึ่งไปสู่อีกหน้าที่หนึ่งไว้ล่วงหน้า เป็นการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในหลายๆ หน้าที่ พนักงานจะได้รับการฝึกมีการเรียนรู้เพิ่มเติมเป็นระยะๆ ไป ทั้งนี้ โดยได้รับการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานถ้าหากได้มีการจัดทำแผนการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานอย่างเป็นระบบจะทำให้พนักงานมีโอกาสจะได้รับความรู้เพิ่มเติมและมีประสบการณ์ใหม่ในหน้าที่ด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การเงินบัญชีการตลาดการผลิต เป็นต้น เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความสนใจสิ่งต่างๆ อยู่เสมออีกทั้งวิธีนี้จะให้ผลในระยะยาวต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของพนักงาน

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2557: 177) ได้กล่าวว่า การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดข้อดีพอสรุปได้ดังนี้

1. การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานเป็นการเพิ่มพูนความสามารถส่วนบุคคลโดยการให้พนักงานเผชิญกับปัญหาหน้าที่และคนที่แตกต่างกันเป็นการทดสอบว่าเรามีความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่แตกต่างกันดีเพียงไร
2. ทำให้พนักงานได้พบกับสิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายและน่าสนใจแทนงานเดิมอันซ้ำซากจำเจ
3. เป็นการปรับปรุงงาน โดยให้พนักงานที่หมุนเวียนมาใหม่ซึ่งมีความคิดใหม่ๆ ได้ใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์เต็มที่
4. การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานเป็นการสนองความต้องการที่เลื่อนตำแหน่งพนักงานที่มีความสามารถในขณะที่ยังไม่มีตำแหน่งว่างการสับเปลี่ยนทำให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถได้ทำงานในตำแหน่งใหม่ที่ท้าทายและก่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่
5. การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทดลองทำงานแบบต่างๆ จะได้ทราบว่าตนเองเหมาะสมกับงานประเภทไหนและสามารถทำงานอะไรได้ดีที่สุด

ส่วนข้อจำกัดของการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานสรุปได้ดังนี้

1. การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานทำให้ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินการตามสายงานที่วางไว้ได้มีผู้บริหารน้อยคนที่จะเต็มใจยอมรับการโยกย้ายของพนักงานที่ทำงานเพียงชั่วระยะสั้นแล้วต้องโยกย้ายไปทำงานอื่นโดยมีคนใหม่สับเปลี่ยนมาแทนแม้จะทำงานได้สำเร็จเป็นอย่างดี

2. พนักงานเบื้องหน้าการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ กับการอยู่ที่โดยไม่มี การเปลี่ยนแปลงการโยกย้ายสับเปลี่ยนในลักษณะดังกล่าวอาจเป็นจะต้องกระทำอย่างระมัดระวัง

3. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องแน่ใจว่าพนักงานแต่ละคนมีความเข้าใจว่าการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานเป็นส่วนประกอบของงานในอดีตและเป็นการลงทุนเพื่ออนาคตถ้าปราศจากการเตรียมตัวแล้วพนักงานบางคนอาจคิดว่าการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานเป็นเครื่องแสดงว่าทำงานเก่าได้ไม่ดีพอ

4. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกไม่มั่นใจในการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพนักงานใหม่อยู่เสมอ

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องการหมุนเวียนงานนั้น ทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่าการหมุนเวียนงาน หมายถึง การสลับเปลี่ยนงานกันตามความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานกระตุ้นให้มีการตื่นตัวในการทำงานใหม่อยู่เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่หลากหลายเพิ่มขึ้นได้รับประสบการณ์ใหม่ที่แตกต่างจากเดิมติดตามและประเมินผลการดำเนินงานหลังจากการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักการศึกษาต่างประเทศ นักการศึกษาและนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้หลายๆทัศนะซึ่งมีทั้งความหมายที่ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันตามมุมมองหรือจุดเน้นของแต่ละคนสรุปได้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550: 157) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

พรทิศา วันตา (2553: 24) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้เกิดจิตวิญญาณร่วมกันที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่ายในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลังร่วม อันจะนำไปสู่วิถีแห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืนและเปี่ยมไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

พรทิพย์ ไชยประณีต (2553: 27) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่บุคคลในองค์กรสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิดเป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

พัทธ์ลิตา มินุญ (2553: 21) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกระดับที่เพิ่มขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพคนในองค์กรโดยการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องโดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556:152) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่คนในองค์กรขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรปรารถนาอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างและขยายเครือข่ายของการเรียนรู้มีความเป็นอิสระ ไม่มีขอบเขตการเรียนรู้เป็นองค์กรซึ่งคนในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วถึงทั้งองค์กร

Senge (1990) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นสถานที่เกิดรูปแบบความคิดใหม่ๆ ที่หลากหลายที่แต่ละคนจะมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจและเป็นที่ยอมรับของคนต่างก็มาเรียนรู้ร่วมกัน

Gavin (1993) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่มีลักษณะในการสร้างแสวงหาและถ่ายโอนความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

Marquardt (1994) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม มีการสอนให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่งต่างๆ ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร โดยเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จซึ่งก็คือให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่าบุคลากรจะขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มเกิดขึ้นในองค์กร มีการสอนให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์รูปแบบการคิดใหม่ๆ ที่หลากหลายมีการมาร่วมเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่มีการเรียนรู้ นั้นเป็นองค์กรที่มีลักษณะการเคลื่อนไหวยืดหยุ่น ไม่หยุดนิ่ง สมาชิกในองค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่กันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

พรทิชา วันตา (2553: 30) ได้กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

1. การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลและองค์กรจะได้รับการเชื่อมโยงเข้าหากัน
2. มุ่งเน้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการปรับเปลี่ยน
3. การทำงานเป็นทีมในรูปแบบจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และการทำงาน
4. การทำงานแบบเป็นเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จในงานนั้นๆ

5. ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบุคคลและองค์กรทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง

6. ความคิดอย่างเป็นระบบและการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ

7. ตัวกระตุ้นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือค่านิยมและความสร้างสรรค์ที่มีค่า

ธีระ รุญเจริญ (2548: 158) ได้กล่าวว่า แนวทางในการทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และวินัยทั้ง 5 ที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจพอนึกถึงภาพขององค์กรว่าควรมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. บุคลากรมีอิสระที่จะพูดคุยในสิ่งที่คิดได้เรียนรู้
2. มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาด (จะไม่เพิกเฉยในข้อผิดพลาด แต่จะนำข้อผิดพลาดมาพิจารณาแก้ไข เพื่อแสวงหาแนวทางที่ดีกว่า)
3. ส่งเสริมความแตกต่างทางความคิด
4. กล้าเสี่ยงหารูปแบบใหม่ๆในการทำงาน (ส่งเสริมการทำงานอย่างสร้างสรรค์)
5. มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความเห็นกันในทุกระดับและอย่างต่อเนื่อง
6. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสร้างทีม
7. ให้รางวัลกับทีมที่สร้างผลงานใหม่

พรทิชา วันตา (2553: 32) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังมีลักษณะโดดเด่นดังนี้

1. มีการเล็งเห็น โอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆจากข้อมูลที่เป็นกลางมีการหยั่งรู้และการคาดคะเน

3. สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี
4. มีการสนับสนุนพนักงานในระดับล่างสุดให้มีโอกาสและมีความสามารถที่จะอธิบายถึงความก้าวหน้าในงาน รวมทั้งที่การอธิบายถึงอุปสรรคในการทำงาน
5. ให้การสนับสนุนผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ไปเป็นผู้แนะนำที่ปรึกษาและเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการให้แรงเสริมและมีการเปิดเผย
7. มีการมองอย่างเป็นระบบมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆเข้าด้วยกัน โดยมีการมองภาพรวมทั้งหมด
8. มีวิสัยทัศน์เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
9. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานแก่สมาชิกทุกคนในองค์กร
10. มีผู้ที่จะเป็นแบบอย่างให้กับมวลสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่จะคิดอย่างรอบคอบและกล้าที่จะทดลองทำ
11. มีระบบที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและสามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้นั้นในการดำเนินธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลเข้ากับการพัฒนาขององค์กร
15. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้
16. สร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นภายในธุรกิจของชุมชน
17. มีการให้โอกาสแก่มวลสมาชิกอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้รู้จักการเรียนรู้จากประสบการณ์
18. ต่อด้านแนวทางการทำงานที่ส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้า
19. มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์และมีการเตรียมโครงการไว้รองรับ
20. สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร
21. เน้นการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. ใช้คณะผู้ทำงานที่มาจากหลาย ๆ ส่วน
24. นำระบบการสำรวจและการประเมินด้านทักษะในการเรียนรู้มาใช้
25. มององค์กรว่าสามารถที่จะเจริญเติบโตได้จากการเรียนรู้

26. สามารถที่จะมองเห็นถึงสิ่งที่จะเจริญเติบโตได้จากการเรียนรู้

พรทิพย์ ไชยประณีต (2553: 28) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีกระบวนการในลักษณะเคลื่อนไหวยืดหยุ่นเป็นพลวัต (dynamics) อย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง มีบรรยากาศเปิดกว้างทางความคิดและการเรียนรู้ อีกทั้งสมาชิกขององค์การมีการแสวงหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กันเพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่าลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเคลื่อนไหวยืดหยุ่นไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัวได้แม้สภาพแวดล้อมภายนอกจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการกระตือรือร้นในการหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่กันแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์การ โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็งเก้

สถานศึกษาให้ทุกคนขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งรายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์รูปแบบการคิดใหม่ๆ ที่หลากหลาย มีการมาร่วมเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ และยังปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์การให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในการพัฒนาองค์การเพื่อให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Senge (1990: 139) มาเป็นกรอบในการศึกษาซึ่งได้กล่าวว่า การเป็นองค์การการเรียนรู้ควรพัฒนา 5 ด้านคือความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) แบบแผนความคิด (mental models) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และความคิดเชิงระบบ (systems thinking) มาเป็นกรอบในการศึกษาดังนี้

2.3.1 ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery)

ซีระ รุญเจริญ (2550: 211) ได้กล่าวว่า การใฝ่ใจพัฒนาตนหมายถึงใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลสร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวังและสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ศศกร ไชยคาหาญ (2550: 109) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ การที่บุคคลจะมีความรอบรู้ได้คือการที่บุคคลสามารถบังคับหรือฝึกตัวเองหรืออัตโนมัติให้เป็นที่เรียนรู้ตลอดเวลา รอบรู้หรือใฝ่ใจพัฒนาตนจึงเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวิสัยหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง หรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคนเพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่

ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่อง เมื่อสมาชิกในองค์กรมีกรอบของบุคคลที่รอบรู้ ทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า “human mastery” คือมีความเป็นนายของตนเองสูง การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่องความมีปัญญาได้รับการยกระดับสมาชิกขององค์กรมีวิญญาณของการเรียนรู้ (spirit of learning) มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (proactive) ซึ่งจะเป็นตัวก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้นแก่สมาชิกขององค์กรต่อไป การเป็นบุคคลที่รอบรู้มีองค์ประกอบพื้นฐานคือความมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์และการเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก

อิสริย์ พงศ์กมลานนท์ (2551: 32) ได้กล่าวว่า การใฝ่ใจพัฒนาตนเองหมายถึง การที่สมาชิกทุกคนเป็นบุคคลที่รอบรู้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

พรทิพย์ ไชยประณีธาน (2553: 40) ได้กล่าวอีกว่า ความรอบรู้แห่งตน หมายถึงลักษณะที่บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถให้กับตนเองอยู่เสมอ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองได้ มีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์และใช้เวลาอย่างคุ้มค่า ใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงและเหตุผลในการตัดสินใจทุกครั้งและมีการฝึกใช้จิตสำนึกในการทำงาน

พรทิวา วันตา (2553: 45) ได้กล่าวว่า ความรอบรู้แห่งตนคือการฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ เป็นการเสริมสร้างบุคลากรให้มีการใฝ่รู้ เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น เพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น หากองค์กรใดบุคลากรในองค์กรมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลา องค์กรนั้นก็จะเกิดการเรียนรู้ขึ้นทุกวันและในที่สุดก็จะประสบผลสำเร็จ

อิสริย์ พงศ์กมลานนท์ (2551: 32) ยังได้กล่าวอีกว่า หลักการสำคัญของความรอบรู้แห่งตนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นบุคคลที่รอบรู้นั้นจะต้องพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ให้ทุกคนได้มีแนวคิด (concept) ที่จะนำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงาน (conceptual framework) เป็นของตนเองเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ (understanding) ในแนวคิดที่ได้เรียนรู้จนสามารถตีความแปลความและขยายความในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดนั้นๆ

3. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่ชำนาญ (skills) ทักษะที่ต้องการได้แก่ทักษะที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติสามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง

4. การพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดีเพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่าโดยใช้ปัจจัยกระตุ้น 4 ประการในการเปลี่ยนเจตคติ

4.1 ให้ประสบด้วยตนเองหรือตัวอย่าง

4.2 สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง

4.3 มีความสมเหตุสมผล

4.4 ความน่าเชื่อถือของผู้บอก (ข้อสำคัญมีคุณวุฒิและประสบการณ์)

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องความรอบรู้แห่งตนทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่าความรอบรู้แห่งตนหมายถึงบุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้การแลกเปลี่ยนความคิดของบุคลากรเพื่อให้เป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นกระตือรือร้นสนใจแสวงหาความรู้แสวงหาโอกาสการเข้าร่วมกิจกรรมใหม่ๆ วัตกรรมการสอนใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.3.2 แบบแผนความคิด (mental models)

ธีระ รุญเจริญ (2550: 211) ได้กล่าวว่า การสร้างรูปแบบความคิดหมายถึงทำให้เกิดความกระฉับกระเฉงกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนและเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนและเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปของโลกไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆที่ล้าสมัยไปแล้ว

ศศกร ไชยคาหาญ (2550: 110) ได้กล่าวถึงรูปแบบวิธีการคิดว่าการที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวมสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตกอยู่กับสภาพรวมทั้งหมดได้ทำให้เกิดความเข้าใจในวิธีการคิดที่ชัดเจน ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเองเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย การที่จะทำให้คนมีรูปแบบความคิดหรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา เพราะความรู้ทำให้เกิดภูมิปัญญาหรือ “mental models” ใหม่เพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไปซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานคือใช้การวางแผน เป็นกระบวนการเรียนรู้ต้องฝึกฝน

ทักษะในการพิจารณาและคิดตั้งคำถาม หากปราศจากทักษะนี้สิ่งที่ทำอยู่ที่ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล การพัฒนารูปแบบวิธีการคิดในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการทางสังคม (socialization) ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกและสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ก็จะมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วยมี “mental ability” ที่ไม่ผันแปรหรือที่ถดถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ แต่ทั้งนี้้องค์การไม่ควรไปกำหนดให้แต่ควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบเอง โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนารูปแบบวิธีการคิด ไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้งองค์การแต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้วเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วม

อิสริย์ พงศ์กมลานนท์ (2551: 43) ได้กล่าวว่า การมีแบบแผนความคิดหมายถึงสมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉับกระเฉงเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม

พรทิพย์ ไชยประณีธาน (2553: 41) ได้กล่าวว่า แบบแผนความคิดหมายถึงลักษณะของบุคคลที่มีการฝึกตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้ตลอดเวลา มีการพัฒนาความคิดความเชื่อและกระบวนการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอโดยไม่ยึดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้และมีการฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ

พรทิวา วันตา (2553: 46) ได้กล่าวว่า แบบแผนความคิดอ่านคือการสรุปความรู้ที่ได้มาเป็นแนวคิดของตนเองได้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยต้องอาศัยวินัยความคิดอ่านซึ่งแบบแผนความคิดอ่านนั้นมีพลังมีอิทธิพลต่อการรับรู้และเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็นมุมมองระหว่างกันด้วยแล้วยิ่งจะทำให้พลังของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นจึงนับเป็นหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดี

นอกจากนั้น พรทิวา วันตา (2553: 45) ยังได้กล่าวว่า หลักการของแบบแผนความคิดอ่านต้องอาศัยวินัยความคิดอย่างเป็นระบบเข้าไปร่วมทำงานด้วย ซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารและผู้นำทั้งหลายพึงผสานแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์การประกอบย่อยให้ได้ในการ

แก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์การฝึกทักษะในการคิดวิเคราะห์การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย และพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านอย่างยืดหยุ่น รวมทั้งรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนแนวคิดปฏิบัติให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยปฏิบัติตามหลักการดังนี้

1. พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอเพื่อคาดคะเนและเตรียมรับมือกับปัจจัยของสภาวะแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลต่องานต่อองค์การ
2. ให้การยอมรับและคำชมผู้อื่นอยู่เสมอลดการบ่นทอนขวัญและกำลังใจเอื้ออาทรผู้อื่น
3. อย่าทำทนายเหตุผลยึดมั่นในหลักการคุณค่าและความเชื่อของคน
4. ยืนหยัดในแนวทางยึดมั่นในหลักการคุณค่าและความเชื่อของคน
5. อย่าเปิดเผยความคิดหรือแผนการความรู้สึกรู้สึกของคนให้ผู้อื่นล่วงรู้ทั้งหมดจากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องแบบแผนความคิดทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่าแบบแผนความคิดหมายถึงบุคลากรมีการพัฒนาความคิดความเชื่อกระบวนการที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมสามารถปรับแนวคิดให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้ และยอมรับในเหตุผลความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์สามารถวางแผนการปฏิบัติงานพิจารณาทบทวนไต่ตรองสถานการณ์ต่างๆก่อนตัดสินใจปฏิบัติงานโดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)

ศศกร ไชยคาหาญ (2550: 110) ได้กล่าวถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า การกำหนดให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตขององค์การที่ทุกคนจะทุ่มเทหนักแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น และจะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอีกด้วย เมื่อทุกคนในองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะต้องมีการสื่อสารรับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่า องค์การมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายอะไรและจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การการที่จะให้ทุกคนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นเรื่องยาก แต่จะต้องสร้างขึ้นมาเพื่อให้เกิดความผูกพันกับองค์การและสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลัง (synergism) โดยต้องมีกระบวนการพูดจาหรือประสานความเห็นและแนวคิดเพื่อให้ออกมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน องค์การสมัยใหม่ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะไม่สามารถเดินไปในทิศทางเดียวกันได้ หลักในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานคือกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตนเอง พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ สร้างทัศนคติวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน

(commitment) มากที่สุดเพื่อทำให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม และทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดและจับต้องได้

พรทิพย์ ไชยประณีธาน (2553: 43) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึงลักษณะที่บุคคลมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของโรงเรียน ซึ่งองค์การจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีวิสัยทัศน์ของตนเองและพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์การมีการสร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันกันยึดเหนี่ยววิสัยทัศน์ให้เป็นความคิดหลักเพื่อชี้แนะว่าองค์การมีเป้าหมายพันธกิจและค่านิยมอะไรโดยพยายามสร้างวิสัยทัศน์เชิงบวกมากกว่าวิสัยทัศน์เชิงลบ

พรทิศา วันตา (2553: 48) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์คือจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ มีความเข้าใจมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การร่วมกัน มีการสื่อสารถึงกันแลกเปลี่ยนความรู้ยอมรับฟังกันสมาชิกทุกคน มีความรู้สึกผูกพันกันและอยากเห็นองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น สมาชิกทุกคนต้องรวมพลังกันสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาเพื่อนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ จากนั้นจึงร่วมกันผลานให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมาด้วยแผนปฏิบัติการต่อไป

อิสริย์ พงศ์กมลานนท์ (2551: 50-51) ยังได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมสามารถทำได้โดย

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตนเอง การที่องค์การจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากพนักงานไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วการทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วมมือกันอย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์การ

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพนั้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่นๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ได้นั้นต้องระมัดระวังเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเป็นส่วนบุคคลของมนุษย์ที่มีเสรีภาพที่จะเลือกหรือกระทำองค์การส่วนใหญ่ สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือประเภทที่ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงและประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

พนักงานประเภทที่มุ่งมั่นจะอุทิศเวลาให้องค์การมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งและมีความรับผิดชอบสูงมักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

พนักงานประเภทยินยอมมักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎที่วางไว้แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น เป้าหมายในการทำงาน เพื่อรักษาตำแหน่งไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งและการทำให้เจ้านายมีความสุขของ วิทยาลัยสันเป็นเพียงการยอมรับ

องค์การแบบดั้งเดิมมักจะให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทที่ยินยอมผู้นำ จะนิยมให้พนักงานอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุม แต่ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการ พนักงานประเภทมุ่งมั่นเพื่อให้การเรียนรู้ในองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นสิ่งที่ผู้นำต้องทำคือการ ยอมให้พนักงานมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ

2. พัฒนาวิทยาลัยสันส่วนบุคคลให้เป็นวิทยาลัยสันร่วมกันขององค์การผู้นำ องค์การต้องเลิกความคิดดั้งเดิมที่ว่าวิทยาลัยสันขององค์การมาจากผู้นำหรือกระบวนการวางแผนใน องค์การเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิทยาลัยสันเชิงกลยุทธ์หรือวิทยาลัยสันที่เป็นทางการผู้นำมักมองเป็น วิธีที่ใช้แก้ไขปัญหาหรือกระบวนการกลยุทธ์ขององค์การ เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญและ กำลังใจที่ต่ำลงของพนักงาน ซึ่งที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้เพราะวิทยาลัยสัน ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนทั่วทั้งองค์การและเป็นวิทยาลัยสันที่ยั่งยืนและต้อง ดำเนินต่อไปไม่สิ้นสุด มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน วิทยาลัยสันของตนเองและเปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีการปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างต่อเนื่อง มีอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็นและไม่ ทำลายความคิดเห็นใหม่ๆ ของบุคคลจัด ให้มีเวทีการพูดคุยกันทบทวนนโยบายวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำจะต้องจำไว้เสมอคือผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะร่วมสร้าง วิทยาลัยสันนี้ร่วมกับคนในองค์กรโดยไม่มองว่าวิทยาลัยสันของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิทยาลัยสันของ องค์กรโดยอัตโนมัติ

3. สร้างทัศนคติต่อวิทยาลัยสันในระดับความมุ่งมั่นมากที่สุดเพื่อให้เกิด พฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสารการ สนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานรู้สึกอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นหรือวิทยาลัยสันออกมา ผู้นำใน องค์การแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟัง ความคิดเห็นต่างๆ ของพนักงาน ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ๆ ถ้าแนวคิดได้รับการสนับสนุน พนักงานจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องการมีวิทยาลัยสันร่วม นั้น ทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่าการมีวิทยาลัยสันร่วมหมายถึงบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด วิทยาลัยสันพันธกิจขององค์กร มีการกำหนดวิทยาลัยสันของตนเองได้สอดคล้องกับวิทยาลัยสันหลักของ

องค์กร มีการแลกเปลี่ยนความรู้แนวคิดวิสัยทัศน์ของตนเองเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์หลักขององค์กร โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.3.4 การเรียนรู้เป็นทีม (team learning)

ธีระรุณเจริญ (2550: 211) ได้กล่าวว่า การสร้างภูมิรู้ทีมหมายถึงแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม

ศศกร ไชยคาหาญ (2550: 111) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จเพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่น เป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน โดยมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวางและนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันเพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์กรที่แต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเองเรียนรู้ซึ่งกันและกันและแต่ละคนเรียนรู้ร่วมกัน ระบบการเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลในการครอบงำแนวคิดของบุคคลอื่นๆ ออกไป (balancing advocacy and inquiry) และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างแตกฉาน (productive discussions) ขึ้นภายในทีมงาน องค์กรไหนที่พัฒนาในลักษณะนี้ได้ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจที่มากขึ้นในปัจจุบัน ได้ดีกว่าองค์กรอื่น การเรียนรู้เป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐานคือการสนทนาและอภิปราย การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ

อิสริย์ พงศ์กมลานนท์ (2551: 32) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีมหมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ผ่านปัจจัยสำคัญคือทรัพยากรบุคคลและหนทางเดียวที่พัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ก็คือการเรียนรู้เป็นทีมอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้กันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและเมื่อปฏิบัติงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือผิดพลาด

พรทิพย์ ไชยประณีธาน (2553: 44) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมหมายถึงการที่บุคคลเน้นการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมา

แลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งองค์การต้องใช้แนวทางในการปฏิบัติฝึกฝนเพื่อสร้างการเรียนรู้เป็นทีมเช่น การพูดคุยและการอภิปรายและมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานทดแทนกันได้เป็นอย่างดี

พรทิศา วันดา (2553: 49) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีมคือการนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกันร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม เรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีความไว้วางใจต่อกัน เปิดใจและเข้าใจผู้อื่น ยอมรับในการทำงานซึ่งกันและกัน ดังนั้น การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การเนื่องจากทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556: 75) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึงการที่บุคคลหลายๆ คนเข้ามารับผิดชอบงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนมีพื้นฐานแนวความคิดทัศนคติและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมงานผู้บริหารและหัวหน้างานทุกคนจะต้องพิจารณาวิเคราะห์สาเหตุโดยเริ่มที่ตนเองก่อน

ธีระ รุญเจริญ (2550: 219) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมงานว่า การสร้างเป็นกระบวนการการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานเป็นกลุ่มด้วยเจตจำนงอันแน่วแน่ในการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานและสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยอาศัยการปรับปรุงบทบาทการเป็นผู้นำกลุ่มและบทบาทของสมาชิกแต่ละคน การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการในการพัฒนาองค์การที่นิยมกันมากในปัจจุบันการวางแนวทางในการสร้างทีมงานไว้ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะทำ
2. วิเคราะห์หรือกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน
3. ตรวจสอบแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่ม อาทิเช่น บรรทัดฐานของกลุ่ม การตัดสินใจของกลุ่ม ตลอดจนการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม
4. ตรวจสอบสัมพันธภาพของผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ปฏิบัติงาน

Senge (1990) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การที่มีการเรียนรู้เป็นทีมจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การสนทนาและการอภิปราย ซึ่งการสนทนาเป็นวิธีการช่วยให้สมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเองเพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร

เป็นเพื่อนร่วมงานและลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ ดังนั้น องค์การใดที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องจัดให้บุคลากรมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนาในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีมคือข้อคิดเห็นที่หลากหลายขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จัดให้มีการทำงานร่วมกันและการทำงานข้ามแผนกซึ่งได้จากมุมมองที่หลากหลายของสมาชิกในกลุ่มและวิธีจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผลการสนทนาลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ที่การจัดกระบวนการทำงานใหม่ให้คนในองค์การมีการคิดและการแก้ปัญหาาร่วมกัน ให้มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มโดยทำงานในกลุ่มเดียวกับและกลุ่มข้ามแผนก โดยมีปัจจัยคือลักษณะงานและการสร้างกลุ่มศึกษาปัญหาทางาน คูแลปัญหาหน่วยงานร่วมกันคิดตั้งโจทย์ปรับปรุงงานร่วมกันซึ่งหน่วยงานต้องหาประเด็นหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องเดือดร้อนหรือได้ประโยชน์ร่วมกันมาระดมความคิดแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องแก้ปัญหาาร่วมกัน เมื่อทำแล้วต้องมีการนำเสนอและประกวดผลงานกัน นอกจากนี้ต้องเปิดโอกาสในการสื่อสารเข้าหากันโดยตรงเช่น มีระบบอินเทอร์เน็ตเป็นตัวแทนที่สามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ดี มีกล่องรับฟังความคิดเห็นมีชมรมปรับปรุงงาน เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันคือเมื่อตกลงจะเรียนรู้ร่วมกันก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้นทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ากลยุทธ์นั้นสามารถนำไปใช้ได้ตามสภาพที่แท้จริง

3. การเรียนรู้วิถีปฏิบัติ เป็นการพัฒนาศักยภาพการทำงานด้วยกันเพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม และยังมีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกัน รู้ถึงกระบวนการเรียนรู้วิธีการเข้าถึงความรู้และเทคโนโลยีในการเรียนรู้

อิสริย์ พงศ์กมลานนท์ (2551: 61) ได้กล่าวว่า ระบบของการเรียนรู้เป็นทีมในองค์การมีหลายเรื่องที่เป็นไปตามธรรมชาติของการทำงานร่วมกัน การกำหนดรูปแบบของการเรียนรู้ให้เป็น โครงสร้างที่ชัดเจนซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นพื้นฐานความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าขององค์การต่อไปในอนาคต โครงสร้างการเรียนรู้เป็นทีมที่สำคัญนอกเหนือไปจากระดับพื้นฐานได้แก่

1. การเรียนรู้กลยุทธ์ (strategic learning) บุคคลในทุกระดับของหน่วยงานจะต้องรับรู้เข้าใจและมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กร บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนรู้ มีการศึกษาปัญหาขององค์กรร่วมกัน ทั้งนี้รวมถึงการเรียนรู้ถึงกลยุทธ์ทุกประเภท อาทิเช่น กลยุทธ์การตลาดกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์หน้าที่ขององค์กรเป็นต้น

2. การเรียนรู้วัฒนธรรม (cultural learning) เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเรื่อยไป อาทิเช่น การมาทำงานตรงเวลา การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย การเอาใจใส่ดูแลลูกค้าอย่างดีเยี่ยม การมีจิตสำนึกในด้านคุณภาพ ตลอดจนความสามัคคีสมานฉันท์ของคนในครอบครัวเดียวกัน

3. การเรียนรู้เชิงระบบ (systemic learning) เป็นความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการมีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4. การเรียนรู้กระบวนการงาน (task learning) เป็นการเรียนรู้งานที่รับผิดชอบจนกระทั่งเกิดเป็นความชำนาญ เช่น พนักงานธุรการผู้พิมพ์จดหมายธุรกิจควรพิมพ์ให้ถูกต้องชัดเจนอ่านง่าย ดังนั้น หน่วยงานต้องมีลักษณะที่เอื้อให้สมาชิกในหน่วยงานมีการสอนงานถ่ายทอดงานและประสบการณ์การทำงานร่วมกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติหน้าที่

5. การเรียนรู้ภาวะผู้นำ (leadership learning) เพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะเป็นผู้สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำในการเรียนรู้เป็นทีมภายใต้ความรักความศรัทธาและความพึงพอใจ ตลอดจนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

6. การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ (reflective learning) ซึ่งเป็นการใช้ความคิดใช้เหตุผลตลอดจนรูปแบบการจำลองของการวิเคราะห์ต่างๆ รวมทั้งการวิเคราะห์เหตุการณ์การคัดเลือกความคุ้มค่า อีกทั้งยังสามารถกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาภายใต้สถานการณ์ต่างๆ

พรทิพย์ ไชยประณีธาน (2553: 43) ยังได้กล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติฝึกฝนเพื่อสร้างการเรียนรู้เป็นทีมได้แก่ การพูดคุยและการอภิปรายโดยใช้ทักษะการสะท้อนความคิดและการไต่ถามและให้เข้าใจความเป็นจริงให้มากที่สุด รวมทั้งพยายามฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้แบบสั่งสม ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงานท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการสำคัญๆ รวม 4 วิธีคือ

1. ใช้การเสวนาในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเริ่มต้นด้วยหัวข้อของการเสวนาเท่านั้น ไม่มีการกำหนดข้อสมมุติฐานหรือทางเลือกใดๆ ไว้ล่วงหน้าแต่ให้กลุ่มเสวนาร่วมกันคิดพิจารณาตนเอง ในการเสวนาให้ได้ประสิทธิผลทุกครั้งสมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน

2. ใช้การอภิปราย ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนาจะต่างกันเพียงการอภิปรายนี้ จะมีการเตรียมข้อสมมุติฐานและทางเลือกต่างๆไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

3. ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ โดยบริหารในรูปโครงการมีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการ มีจุดเริ่มต้นและกำหนดแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยทุกคนในโครงการจะมีโอกาสได้รับความรู้ความเข้าใจในงานทุกขั้นตอนโดยเท่าเทียมกัน

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องการเรียนรู้เป็นทีม นั้น ทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นทีมหมายถึงบุคลากรมีการเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีม จัดประชุมสัมมนาเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อให้เกิดความรู้และทักษะกระบวนการทำงานร่วมกัน เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการและนำมาผลมาดำเนินการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.3.5 การคิดเชิงระบบ (systems thinking)

ศศกร ไชยคาหาญ (2550: 111) ได้กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์การ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเป็นบุคคลที่รอบรู้ให้ต่อเนื่องเป็นระบบ และการที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมจะทำให้เกิดวิสัยทัศน์การมองผลของงานได้อย่างเป็นระบบเช่นกัน ทำให้เห็นรูปแบบต่างๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังสามารถใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริงซึ่งเป็นทฤษฎีวิทยาศาสตร์ มีแนวคิดว่าทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเชื่อมโยงกันได้เป็นระบบ โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ องค์การจะต้องพยายามส่งเสริมให้ทุกคนในองค์การคิดเป็นระบบสามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยคือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นนี้คือการคิดเป็นระบบที่แท้จริงในการที่จะพัฒนาองค์การ การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้านเช่น

เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคน
 เลือยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลง
 ตามความเป็นจริง เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

อิสริย์ พงศ์กมลานนท์ (2551: 67) ได้กล่าวว่า ความคิดเชิงระบบหมายถึง
 กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็น
 แบบแผนเป็นขั้นตอนของการพัฒนา มีกรอบที่เห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเป็นแต่
 เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน

พรทิวา วันตา (2553: 51) ได้กล่าวว่า การนำความคิดเชิงระบบมาพัฒนาให้
 เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องคิดเชิงระบบครบวงจร ต้องมองภาพโดยรวม มีความรู้ความเข้าใจ
 ในระบบงานและกระบวนการมีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มี
 ประสิทธิภาพสูงขึ้น คิดอย่างเป็นกลยุทธ์มีความชัดเจนในเป้าหมายแต่มีแนวทางที่หลากหลาย มี
 วิสัยทัศน์คิดทันการณ์ มองเห็นความจริง เล็งเห็น โอกาสคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ดีและพัฒนา
 ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

Senge (1990) ได้เสนอกฎของการคิดเชิงระบบไว้ 11 ประการดังนี้

1. ปัญหาวันนี้มาจากการแก้ปัญหาที่ผิดพลาดของวันวาน ปัญหาต่างๆ ทุก
 วันนี้มาจากผลของการแก้ปัญหาในอดีต การแก้ปัญหาหนึ่งจะเป็นการย้ายปัญหาจากส่วนหนึ่งไปยัง
 ส่วนอื่นของระบบ ลักษณะของปัญหาก็จะเปลี่ยนแปลงไปจากปัญหาเดิม
2. แรงกระทำเท่ากับแรงสะท้อน บางครั้งการแก้ปัญหาด้วยความตั้งใจอย่าง
 เต็มที่กลับมีปัญหาที่ต้องแก้มากขึ้น
3. พฤติกรรมจะดีขึ้นก่อนที่จะเลวลงหรือพฤติกรรมจะแย่ลงก่อนจะค่อยๆ
 ดีขึ้น การแก้ปัญหาต้องใช้เวลา บางครั้งเมื่อแก้ปัญหาไปแล้วระยะสั้นดูเหมือนว่าปัญหานั้นจะได้รับการ
 แก้ไขแล้ว ซึ่งกว่าที่จะเห็นผลย้อนกลับมาปัญหาดังกล่าวอาจแย่ไปกว่าเดิม หรือในทางกลับกัน
 ช่วงแรกของการแก้ไขปัญหาทุกอย่างอาจดูเลวร้ายแต่ทุกอย่างกลับค่อยๆ ดีขึ้น
4. การแก้ปัญหาด้วยวิธีที่ง่ายที่สุดจะนำกลับมาตั้งต้นที่ปัญหาเดิมการเลือก
 วิธีที่ง่ายที่สุดซึ่งคนทั่วไปมักจะทำบางครั้งไม่ได้เป็นการแก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง คนมักจะ
 แก้ปัญหาตามความถนัดหรือความรู้หรือปรับวิธีการแก้ปัญหาที่คล้ายๆ กันและเคยได้ผลมาแล้วมา
 ประยุกต์ใช้ซึ่งเป็นวิธีการที่ง่ายแต่ไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาเลย
5. วิธีการแก้้อาจจะแย่กว่าตัวปัญหา วิธีการแก้ปัญหาที่ง่ายที่สุดหรือการ
 แก้ปัญหาที่ดูเหมือนว่าคล้ายๆ มักไม่สามารถแก้ปัญหาได้เสมอไป บางครั้งการแก้ปัญหาเป็นเพียง

การย้ายปัญหาหรือสร้างเงื่อนไขใหม่ ซึ่งนอกจากปัญหาที่รับการแก้ไขแล้วเงื่อนไขที่สร้างขึ้นมาก็ใหม่ กลับกลายเป็นปัญหาเพิ่มขึ้นไปอีก

6. ยิ่งรีบยิ่งช้า วิธีการแก้ปัญหาก็ยิ่งรีบเป็นการปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบและเกิดปัญหาที่ยุ่ยากกว่าทำให้ต้องใช้เวลาแก้มากขึ้น

7. สาเหตุและปัญหาอาจมาสัมพันธ์กันในด้านเวลาและสถานที่ ผลหรืออาการของปัญหาเป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นและชี้ว่าเป็นปัญหา แต่สาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหานั้น เป็นสิ่งที่สังเกตได้ยาก บางครั้งสาเหตุอาจจะดูเหมือนว่าไม่สัมพันธ์กับปัญหาที่เกิดขึ้น การแก้ปัญหามิควรแก้ที่ปลายหรืออาการของปัญหา

8. การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยอาจก่อให้เกิดผลที่ยิ่งใหญ่ หลักการของคานงัด การแก้ปัญหาก็ตรงจุดซึ่งอาจมองว่าเป็นสาเหตุเพียงเล็กน้อย แต่ในระยะยาวก็จะแก้ปัญหาก็หรือเกิดผลที่ยิ่งใหญ่ เปรียบเหมือนหางเสือเรือการบิดเพียงเล็กน้อยก็จะสามารถบังคับทิศทางของเรือได้ ฝีกที่จะเรียนรู้การมอง โครงสร้างของระบบมากกว่าเห็นเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้ต้นแบบระบบที่เซ็งเก้ (Senge) และคณะพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้มองเห็นความสัมพันธ์ของกระบวนการต่างๆ มากกว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

9. การแก้ปัญหาก็ต้องใช้เวลา การแก้ปัญหาก็ต้องใช้เวลา บางปัญหาไม่สามารถมองเห็นผลของการแก้ปัญหาก็ทันที การแก้ปัญหาก็เฉพาะหน้าอาจเป็นการหนีเสือปะจระเข้ก็ได้ ทำให้ต้องแก้ปัญหาก็สร้างขึ้นมาก็อยู่เรื่อยๆ โดยที่ปัญหาก็แท้จริงไม่ได้รับการแก้ไขเสียที

10. การแก้ปัญหาก็ในระบบย่อย อาจไม่แก้ปัญหาก็ในระบบใหญ่ ระบบต่างๆ สามารถแบ่งแยกออกได้ การแก้ปัญหาก็โดยการแบ่งระบบออกเป็นส่วนๆ จึงไม่ใช้การแก้ปัญหาก็ถาวร การแบ่งข้างออกเป็นสองส่วนไม่ได้หมายความว่าได้ข้างเล็กๆ สองตัว และการรู้เฉพาะบางส่วนของข้างเหมือนตาบอดคลำข้างก็ไม่สามารถอธิบายข้างได้ทั้งตัว ต้องรู้จักและเข้าใจทั้งระบบ

11. ไม่มีการตำหนิเมื่อเกิดปัญหาก็ขึ้น คนมักจะมองหาสิ่งอื่นว่าเป็นสาเหตุของปัญหาก็เข้าทำนองรำไม่ดีโทษปี่โทษกลอง การคิดเป็นระบบครบวงจรนั้นจะต้องเห็นว่าตัวเองและสาเหตุของปัญหาก็ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบอันเดียวกัน

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องความคิดเชิงระบบนั้น ทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความคิดเชิงระบบหมายถึงบุคลากรกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาในทิศทางเดียวกัน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรสามารถวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีกระบวนการคิดการ

ดำเนินงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ประเมินผลการดำเนินงานและนำผลมาพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ปรึกษาจนกระทั่งงานสำเร็จและเมื่องานได้ปฏิบัติสำเร็จแล้วก็ควรนำมาอภิปรายหรือพิจารณากันระหว่างผู้มอบกับผู้รับมอบเพื่อเป็นการพิจารณาหรือประเมินความสำเร็จงาน และควรชมเชยผู้ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เป็นกำลังใจแก่บุคลากรต่อไป และหากมีปัญหาข้อผิดพลาดก็ควรแนะนำให้แก้ไขไม่ควรตำหนิให้เสียหาย โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.4 ข้อมูลทั่วไปโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ได้เปิดให้บริการโรงพยาบาลขนาด 200 เตียง เมื่อวันที่ 17 กันยายน 2523 และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในปี พ.ศ.2532 ได้มีการขยายอาคารใหม่เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2540 เป็นโรงพยาบาลเอกชนที่ใหญ่ที่สุดในภาคพื้นเอเชียอาคเนย์พื้นที่รวม 70,262 ตร.ม.อาคารสูง 12 ชั้น รวมทั้งจอดรถชั้นใต้ดินลานจอดเฮลิคอปเตอร์มาตรฐานสากลประกอบไปด้วยอาคารผู้ป่วยนอกที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในโลกในส่วนของโรงพยาบาลเอกชนอาคารสูง 21 ชั้น พื้นที่จอดรถ 700 คันพื้นที่รวม 57,206 ตร.ม. สะดวกครบครันในจุดเดียว ผู้ป่วยสามารถชำระเงินและรับยาได้ในชั้นเดียวกันพร้อมด้วยเทคโนโลยีทันสมัยเพื่อให้บริการ โดยมีจำนวนผู้ใช้บริการและรายได้กว่า 1.1 ล้านรายต่อปี (รวมผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอก) ผู้ใช้บริการชาวต่างประเทศกว่า 520,000 รายต่อปี จากกว่า 190 ประเทศทั่วโลกมีรายได้รวม 14,651 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2556 ในส่วนของการบริหารบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์มีพนักงานกว่า 4,201 คน และได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติทั้งของบุคลากรและผู้บริหารว่า โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ มุ่งมั่นที่จะให้การบริการทางการแพทย์ที่ดีที่สุด ด้วยความเอื้ออาทร และยึดถือหลักคุณธรรมแก่ผู้ป่วยของเราทุกคน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

สุมณฑา ทายูโก (2557: 89) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ในการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา พบว่า ตัวแปรตัวแปรเพศและวุฒิการศึกษาสูงสุดพบว่า ภาพรวม

และรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรอายุประสบการณ์ในการทำงานขนาดสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก และในการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า ตัวแปรเพศประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกันแต่ ตัวแปรอายุและวุฒิการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .64มีความสัมพันธ์ที่ระดับปานกลาง

รัตนา แจงโพธิ์ (2557:101) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทไอทีจำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่าพนักงานบริษัทไอทีจำกัด (มหาชน) มีระดับการรับรู้องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมในภาพรวมระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ ความสัมพันธ์ที่ระหว่างทีม และความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ ตามลำดับพนักงานบริษัทไอทีจำกัด (มหาชน) มีระดับการรับรู้องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การจัดการความรู้ และพลวัตแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับพนักงานบริษัทไอทีจำกัด (มหาชน) ที่สังกัดสายงานแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมพบว่ามี ความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=.572$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมด้านการพัฒนา มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรกช ชิวโรรส (2556: 73) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนตำบลน้ำจืดน้อย อำเภอกระบุรี จังหวัดระนอง ผลการศึกษาพบว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลน้ำจืดน้อยมีการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีลักษณะการจัดการความรู้ในองค์กรทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านความรู้แห่งตนมีส่วนสำคัญที่สุดในการช่วยให้การบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลน้ำจืดน้อยประสบผลสำเร็จ และปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลน้ำจืดน้อยประกอบด้วย ปัจจัยด้าน โครงสร้าง องค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร และปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาให้เป็้องค์กรแห่งการเรียนรู้คือปัจจัยด้านเทคโนโลยีและปัจจัย ด้านบรรยากาศองค์กร

ลักจิกา ขจัดภัย (2556: 93) ศึกษาเรื่อง การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุคลากรสายสนับสนุนทางวิชาการมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยสรุปว่า การรับรู้การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนทางวิชาการมหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยรวม บุคลากรสายสนับสนุนทางวิชาการมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีระดับการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดย เรียงลำดับดังนี้ ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ร่วม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ในส่วนของผลการเปรียบเทียบการรับรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนทางวิชาการมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและราย ด้านไม่แตกต่างกัน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน ภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ฤทัยรัตน์ แสนปวน (2554) ศึกษาเรื่อง สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลโป่งแยง อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลโป่งแยงมีสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลางถึงสูงทั้ง 5 ด้าน โดยพบว่า ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศบุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ด้วย ตนเองอยู่เสมอ มีปัญหาด้านการจำกัดของรายได้ทำให้การจัดสรรงบประมาณให้ทุนศึกษาต่อระดับ ปริญญาตรียังไม่ครอบคลุมครูผู้ดูแลเด็กทุกคน ข้อเสนอแนะคือควรได้มีการสนับสนุนให้ครูผู้ดูแล เด็กได้รับการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดเวลา มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพตลอดจน ควรสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่ทำหน้าที่ครูผู้ดูแลเด็ก โดยการปรับให้เป็นข้าราชการหรือพนักงาน จ้างตามภารกิจ มีความมั่นคงในอาชีพ ในด้านรูปแบบวิธีการคิดของบุคลากรพบว่า มีความพร้อมที่ จะปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน ปัญหาคือยังมีครู ผู้ดูแลเด็กยึดติดอยู่กับการทำงานในแบบเดิมที่คุ้นเคย ขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน มีวุฒิ การศึกษาดำและจบการศึกษาามาไม่ตรงกับสาขา

อาภรณ์ ลำมะนา (2553) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะองค์กรแห่ง การเรียนรู้และผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารนครหลวงไทยจำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า

ผู้จัดการสาขาธนาคารนครหลวงไทยจำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านรูปแบบความคิด และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงาน โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้ และพัฒนาและด้านลูกค้า และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านกระบวนการภายในองค์กร ผู้จัดการสาขาธนาคารนครหลวงไทยจำกัด (มหาชน) ที่มีจำนวนพนักงานและลูกจ้างในสาขา ระยะเวลาที่สาขาเปิดให้บริการ พื้นที่ตั้งสาขาและจำนวนลูกค้า เงินกู้และลูกค้าเงินฝากในสาขาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$) ผู้จัดการสาขาธนาคารนครหลวงไทยจำกัด (มหาชน) ที่มีจำนวนพนักงานและลูกจ้างในสาขา ระยะเวลาที่สาขาเปิดให้บริการ พื้นที่ตั้งสาขา และจำนวนลูกค้าเงินกู้และลูกค้าเงินฝากในสาขาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงาน โดยรวมและเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงินไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$) จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบพบว่า คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสาขาด้านรูปแบบความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร และคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสาขา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า สำหรับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสาขาด้านการเป็นบุคคลรอบรู้และด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในส่วนของคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสาขาด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ฐาปนีย์ เปรียญกุล (2556) ศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในตำบลโคกสะอาดมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาด อำเภอหนองแขง จังหวัดสระบุรี เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาด ได้แก่ สถานภาพทางประชากร สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางสังคม ทูทางสังคม และความสุขในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาดมีระดับระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการมีความคิดและความเข้าใจเชิงระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การมีรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การสร้างและสานวิสัยทัศน์

ตามลำดับ และจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบล โศกสะอาด ได้แก่ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับการศึกษา การเป็นสมาชิกกลุ่ม และทุนทางสังคม อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Agado (1998: 184) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ บริเวณแถบพรหมแดนทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส พบว่า การพัฒนาบุคลากรใน โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบตามลำดับขั้นตอน มีการให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบสนับสนุนเอื้ออำนวย การนำกลวิธีไปใช้ โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและนิเทศ และให้ความเห็นว่าควรมีการศึกษาถึงผลที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์การนำไปใช้ในโรงเรียน รวมทั้งการศึกษาการรับรู้ของครูในความสามารถของนักเรียนจากผลการนำการพัฒนาไปใช้เพื่อผลสำเร็จของนักเรียน

Chase (2000, อ้างถึงใน วิภา ฉัตรเงิน, 2553: 35) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของฝ่ายพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนในนอร์ทแคโรไลนา โดยเน้นศึกษาว่า ฝ่ายพัฒนาบุคลากรควรมีการรับรู้เกี่ยวกับการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ใช้หลักการ ABC ซึ่งนำมาใช้ในรัฐมาตั้งแต่ปี 1996 ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างไปจากการรับรู้ของครูหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาประกอบด้วยฝ่ายบุคลากรและครูจากโรงเรียน 16 แห่ง ผลการศึกษาพบว่าฝ่ายพัฒนาบุคลากรและครูมีการรับรู้ถึงความต้องการต่างๆที่จะสนับสนุนการใช้ ABC อย่างมีประสิทธิภาพไม่แตกต่างกันแต่ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นเหมือนกันเกี่ยวกับความสำคัญของการปฏิบัติตาม ABC และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเท่ากันเมื่อพิจารณาถึงการรับรู้ดังกล่าวของบุคคลต่างๆที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ ระดับชั้นที่สอน ประสบการณ์ในการสอนระดับการศึกษาและสถานภาพของโรงเรียนตาม ABC

Kolody (2003) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวินิจฉัยว่า ทำอย่างไรจะให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดของ Senge ที่ประกอบไปด้วยหลักการห้าประการคือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิดและความคิดเชิงระบบ การศึกษาแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่เข้มแข็งต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการสนับสนุนจากหลายระดับขององค์กร เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

Smith (2008) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนขนาดกลาง โดยเปรียบเทียบการรับรู้หลักการและศึกษาความแตกต่างระหว่างการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพสูงและโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพต่ำที่ได้มีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการ

เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า จากแบบสำรวจที่ทำขึ้นโดยอาศัยทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซ็งเก้ 40 รายการมี 11 รายการที่การจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลางมีประสิทธิภาพสูงและโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพต่ำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนอีก 29 รายการมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

Brown, Ford and Spencer (2008) ได้ทำการวิจัยเรื่องความเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และความพึงพอใจในการทำงานระหว่างปี 2541–2547 สรุปการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการปฏิบัติงานของ HR ได้ดังนี้ 1) การทำงานเป็นทีมซึ่งขึ้นอยู่กับงานที่กำลังทำงานด้วยกันและสมาชิกในทีมได้มีการตัดสินใจในการกำหนดการทำงานและสมาชิกในทีมมีการคัดเลือกหัวหน้าทีมด้วยตนเอง 2) ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและหลากหลายเพื่อจะได้ทำงานนอกจากงานของตนเอง 3) กลุ่มพัฒนาคุณภาพงานในที่ทำงานจะต้องมีการแจ้งให้กับพนักงานทราบเกี่ยวกับผลงานทุกๆ เดือนเป็นอย่างน้อยและควรใส่ใจสอบถามคำถามปัญหาจากพนักงานในระหว่างการทำงาน 4) การเปิดเผยข้อมูลมีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของบริษัทให้กับหุ้นส่วนตัวแทนและพนักงานในองค์กรทราบเพื่อให้เกิดความมั่นใจในความมั่นคงขององค์กร 5) การฝึกอบรมเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์จัดให้มีการอบรมในรอบ 12 เดือนครอบคลุมถึงเรื่องการทำงานเป็นทีมการติดต่อสื่อสารของพนักงานหรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ 6) ตลาดแรงงานภายในมีการจัดให้มีการรับสมัครงานจากคนภายในองค์กรหรือความสมัครใจในการย้ายตำแหน่งงานของบุคคลภายในมากกว่าภายนอกหรือสิ่งอื่นๆ อย่างเท่าเทียมกัน 7) ความปลอดภัยในการทำงาน มีนโยบายรับประกันเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานหรือไม่มีการบังคับที่มากเกินไปสำหรับคนทำงานบางกลุ่ม 8) การมีส่วนร่วมทางการเงินให้มีการแสดงความคิดเห็นเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนหากเห็นว่าไม่เป็นธรรม

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ความต้องการและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายวิธี โดยได้แก่ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากรโดยตนเอง ด้านการศึกษาต่อการศึกษาดูงาน จะเห็นได้ว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานพยาบาลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะพัฒนาสถานพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ จากการศึกษาข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้การสำรวจด้วยการออกแบบสอบถาม และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทความจากหนังสือต่างๆ และทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษามีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ การสำรวจครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยมีขั้นตอนการวิจัยมีดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและพัฒนาข้อมูล
4. ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล
5. การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ เฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำ (Full Time) จำนวน 4,201 คน

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane (ประสพชัย พสุนนท์, 2555) ที่มีระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนี้ รายละเอียดตามตารางที่ 1

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

เมื่อ	n	=	ขนาดกลุ่มประชากร
	N	=	ขนาดของประชากร
	e	=	ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 0.05

แทนค่า

$$n = \frac{4,201}{1+4,201 (0.05)^2}$$

$$n = 400 \text{ คน}$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 400 ราย

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามแผนกที่สังกัด

แผนกที่สังกัด	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
แพทย์ และ ทันตแพทย์	1,300	128
พยาบาล	1,000	97
เภสัชกร	204	19
ผู้ช่วยพยาบาล	554	50
แคชเชียร์	209	20
ทรัพยากรบุคคล	117	11
พนักงานต้อนรับและให้บริการผู้ป่วย	187	17
เจ้าหน้าที่ลงทะเบียนผู้ป่วย	180	16
ล่ามแปลภาษา	76	7
เวรเปล	50	5
เลขานุการผู้บริหาร	20	2
การตลาด	42	4
ไอทีและระบบคอมพิวเตอร์	30	3
รักษาความปลอดภัย	60	6
บัญชีและการเงิน	25	2
ประสานงานต่างประเทศ	65	6
TQM (Total Quality Management)	37	3
แผนกจัดซื้อ	45	4
รวม	4,201	400

ที่มา: โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์, ฐัจักโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์, เข้าถึงเมื่อ 5 มกราคม 2559, เข้าถึงได้จาก <https://www.bumrungrad.com/th/about-us/overview>.

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิดและเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ทั้งนี้ข้อมูลของผู้ที่ทำแบบสอบถามรายบุคคลจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ โดยจะทำการแจ้งผู้ตอบแบบสอบถามก่อนเริ่มทำแบบสอบถาม เพื่อเป็นการทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบข้อมูลด้วยความจริงผู้วิจัยจึงได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วนย่อยดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ใช้มาตรวัดแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ของผู้ตอบแบบสอบถามผู้ตอบสามารถเลือกคำตอบที่ตรงกับลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการรูปแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Liker) เกี่ยวกับระดับความสำคัญของแต่ละรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งจัดระดับของคำตอบเป็น 5 ระดับความสำคัญคือ

คะแนน 5 หมายถึง ระดับสำคัญมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ระดับสำคัญมาก

คะแนน 3 หมายถึง ระดับสำคัญปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ระดับสำคัญน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ระดับสำคัญน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ใช้มาตรวัดและระดับการวัดข้อมูลเหมือนส่วนที่ 2

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้

3. การสร้างและพัฒนาข้อมูล

ขั้นที่ 1 สร้างแบบสอบถามโดยศึกษาจากเอกสาร และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ

ขั้นที่ 2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง มีกระบวนการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพ โดยสร้างคำถามตามกรอบประเด็นที่กำหนดและตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ผู้ชำนาญ 3 คน

ขั้นที่ 3 แบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วทำการ ตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) และประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้วิธีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตลอดจนตรวจสอบความเหมาะสมของภาษา ผลการคำนวณค่า IOC พบว่า มีค่าระหว่าง 0.67-1.00 โดยไม่มีข้อคำถามใดที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 จึงทำการปรับปรุงแก้ไขความชัดเจนของภาษาตามข้อเสนอแนะของผู้ชำนาญการ และนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปใช้ทดสอบ (Try-out) กับบุคลากรโรงพยาบาลเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน

ขั้นที่ 4 นำแบบทดสอบมาวิเคราะห์คุณภาพด้านความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ใช้วิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัท (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับเท่ากับ 0.890

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามที่ได้มาหาจุดบกพร่อง และปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

ขั้นที่ 6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

ขั้นที่ 7 รวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด คัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ นำมาวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผลการวิจัย และสรุปผล

4. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนกันยายน 2558 – เดือนมิถุนายน 2559 โดยมีระยะเวลาในการดำเนินงานดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงระยะเวลาดำเนินงาน

รายการ	2558					2559				
	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
ศึกษาความเป็นมาและความสำคัญ	←→									
ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	←→									
เก็บและรวบรวมข้อมูล						←→				
วิเคราะห์ข้อมูล							←→			
สรุปผลการวิจัย							←→			
นำเสนอผลงานวิจัย									←→	
ทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์	←→									

5. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในครั้งนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบคำถาม และแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย แนวคำถามจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำนวน 400 คนแบ่งตามแผนงานที่สังกัด

ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเรียบร้อยสมบูรณ์ของแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่งและดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. นำแบบสอบถามที่คัดเลือกแล้วทั้งหมดลงหมายเลขประจำฉบับ โดยเรียงลำดับจาก 001-400

2. จัดทำคู่มือลงรหัส (Code Book)

3. นำข้อมูลทั้งหมดมาลงรหัสเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยระดับคะแนนในแบบสอบถามไว้ 5 ระดับ ตาม Rating Scale ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลมากที่สุด กำหนดให้ 5 คะแนน

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลมาก กำหนดให้ 4 คะแนน

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลปานกลาง กำหนดให้ 3 คะแนน

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลน้อย กำหนดให้ 2 คะแนน

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลน้อยที่สุด กำหนดให้ 1 คะแนน

4. วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยในทางสังคมศาสตร์ช่วยในการประมวลผลข้อมูล โดยระเบียบวิธีสถิติ เช่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อแสดงภาพรวมของตัวแปรที่มีระดับการวัดแบบช่วง

เกณฑ์การแบ่งช่วงชั้นคะแนนจากจำนวนระดับชั้นเท่ากับ 5 ชั้น คำนวณได้จากสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้น แต่ละระดับจะสามารถแบ่งคะแนนเฉลี่ยได้ 5 ระดับ

ค่าเฉลี่ย	4.21-5.00	หมายความว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41-4.20	หมายความว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61-3.40	หมายความว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81-2.60	หมายความว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.80	หมายความว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. สังเคราะห์ความเหมาะสม รูปแบบและหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม

7. สรุปผลการศึกษา ตลอดจนเสนอคำแนะนำ และการจัดทำรูปเล่มเพื่อรายงานผล

ต่อไป

5.2 ข้อมูลทฤษฎีภูมิ

ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานทางวิชาการ และบทความต่างๆ เพื่อศึกษาวิจัยในประเด็นนี้ การทบทวนทฤษฎีทำให้ได้กรอบแนวคิดและเค้าโครงในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำหลักสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วย

6.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

6.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยนำเสนอในรูปแบบตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

6.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรที่ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ได้แก่ การฝึกอบรมในขณะทำงาน การสอนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การดูงานนอกสถานที่ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การมอบหมายงาน การศึกษาต่อ และ การหมุนเวียนงาน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยหลักสถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสำหรับตัวแปรอิสระที่มี 2 กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ ในด้านเพศ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ สถิติที่ใช้คือ Independent t-test

6.5 สถิติใช้วิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสำหรับตัวแปรอิสระที่มีตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ต่อเดือน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ สถิติที่ใช้คือ One-Way ANOVA: F-test

6.6 สถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regressions Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ใน โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ เฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำ (Full Time) จำนวน 400 คน โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์
- ส่วนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์
- ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สัญลักษณ์และอักษรย่อของตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

- N หมายถึง จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์
- \bar{X} หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
- SD หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
- t หมายถึง ค่าทดสอบของนัยสำคัญของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม (ค่าสถิติ t-test)
- F หมายถึง ค่าทดสอบของนัยสำคัญของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม (ค่าสถิติ F-test)
- R^2 หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
- Sig. หมายถึง ความน่าจะเป็นสำหรับบอกค่านัยสำคัญทางสถิติ
- H_0 หมายถึง สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
- H_1 หมายถึง สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
- * หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	118	29.5
หญิง	282	70.5
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 282 คน คิดเป็นร้อยละ 70.5 และเป็นเพศชายจำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
20-25 ปี	42	10.5
26-30 ปี	41	10.3
31-35 ปี	170	42.5
36-40 ปี	94	23.5
40 ปีขึ้นไป	53	13.3
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุ 31-35 ปีจำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 รองลงมามีอายุ 36-40 ปีจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 และน้อยที่สุดมีอายุ 26-30 ปีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปวส.	24	6.0
ปริญญาตรี	263	65.8
สูงกว่าปริญญาตรี	113	28.3
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 65.8 รองลงมาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 และน้อยที่สุดระดับ ปวส. จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	25	6.3
1 - 2 ปี	77	19.3
3 - 5 ปี	140	35.0
มากกว่า 5 ปี	158	39.5
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน 3 - 5 ปี จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 และน้อยที่สุดมีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับรายได้ (ต่อเดือน)

ระดับรายได้ (ต่อเดือน)	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 15,000 บาท	18	4.5
15,001 – 20,000 บาท	76	19.0
20,001 - 25,000 บาท	228	57.0
25,001 บาทขึ้นไป	78	19.5
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ (ต่อเดือน) 20,001 - 25,000 บาท จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 57.0 รองลงมา มีรายได้ (ต่อเดือน) 25,001 บาทขึ้นไป จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 และน้อยที่สุดมีรายได้ (ต่อเดือน) ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม และรายด้าน

(n = 400)

ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ อิทธิพล
ด้านการฝึกอบรมในขณะทำงาน	4.18	0.55	มาก
ด้านการสอนงาน	4.25	0.60	มากที่สุด
ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.62	0.59	มาก
ด้านการดูงานนอกสถานที่	3.70	0.60	มาก
ด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนา	4.00	0.68	มาก
ด้านการมอบหมายงาน	3.57	0.62	มาก
ด้านการศึกษาต่อ	3.86	0.72	มาก
ด้านการหมุนเวียนงาน	3.40	0.61	ปานกลาง
ภาพรวม	3.82	0.36	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการสอนงาน มีอิทธิพลอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.60) ด้านการฝึกอบรมในขณะทำงานมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.55) ด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนามีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.68) ด้านการศึกษาต่อมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.72) ด้านการดูงานนอกสถานที่ที่มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.60) ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.59) ด้านการมอบหมายงานมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.62) และด้านการหมุนเวียนงานมีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.61)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมในขณะทำงาน

(n = 400)

ด้านการฝึกอบรมในขณะทำงาน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ อิทธิพล
องค์กรมีการวางแผนการจัดอบรมให้ เหมาะสมกับบุคลากรและสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้	4.28	0.60	มากที่สุด
องค์กรมีการจัดอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม และ จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ	4.12	0.65	มาก
การฝึกอบรมบุคลากรเป็นไปอย่างทั่วถึงผู้เข้า อบรมมีส่วนร่วมในการอบรม	4.15	0.63	มาก
ภาพรวม	4.18	0.55	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมในขณะทำงานพบว่า ในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย องค์กรมีการวางแผนการจัดอบรมให้เหมาะสมกับบุคลากรและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ มีอิทธิพลอยู่ในระดับ

มากที่สุด ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.60) การฝึกอบรมบุคลากรเป็นไปอย่างทั่วถึงผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการอบรม มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.63) และองค์กรมีการจัดอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม และ จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.65)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสอนงาน

(n = 400)

ด้านการสอนงาน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ระดับอิทธิพล
การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระงานเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด	4.31	0.60	มากที่สุด
การสอนงานสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนด	4.29	0.64	มากที่สุด
การสอนงานช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม	4.15	0.76	มาก
ภาพรวม	4.25	0.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสอนงานในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระงานเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด มีอิทธิพลอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.60) การสอนงานสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนด มีอิทธิพลอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.64) และการสอนงานช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.76)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง

(n = 400)

ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ อิทธิพล
การเรียนรู้ด้วยตนเองได้รับความเป็นอิสระสามารถหาทางเลือกของตัวเอง	3.57	0.66	มาก
การเรียนรู้ด้วยตนเองช่วยให้รู้จักควบคุมการทำงานของตนเองให้มีศักยภาพ	3.64	0.65	มาก
การเรียนรู้ด้วยตนเองทำให้ได้รับประสบการณ์ตรงโดยตรง	3.66	0.66	มาก
ภาพรวม	3.62	0.59	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองทำให้ได้รับประสบการณ์ตรงโดยตรง มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.66) การเรียนรู้ด้วยตนเองช่วยให้รู้จักควบคุมการทำงานของตนเองให้มีศักยภาพ มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.65) และการเรียนรู้ด้วยตนเองได้รับความเป็นอิสระสามารถหาทางเลือกของตัวเอง มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.66)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการดำเนินงาน
นอกสถานที่

(n = 400)

ด้านการดำเนินงานนอกสถานที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ อิทธิพล
บุคลากรได้รับโอกาสดำเนินงานนอกสถานที่ที่ จำเป็นต่อหน่วยงานของตน	3.81	0.66	มาก
องค์กรให้ทุนสนับสนุนการดำเนินงานนอก สถานที่อย่างเพียงพอ	3.55	0.76	มาก
การดำเนินงานนอกสถานที่ทำให้บุคลากรได้รับ ความรู้ และ ประสบการณ์กับงานที่ปฏิบัติ เพิ่มเติม	3.74	0.70	มาก
ภาพรวม	3.70	0.60	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการดำเนินงานนอกสถานที่ในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า บุคลากรได้รับโอกาสดำเนินงานนอกสถานที่ที่จำเป็นต่อหน่วยงานของตน มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.66) การดำเนินงานนอกสถานที่ทำให้บุคลากรได้รับความรู้ และ ประสบการณ์กับงานที่ปฏิบัติเพิ่มเติม มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.70) และองค์กรให้ทุนสนับสนุนการดำเนินงานนอกสถานที่อย่างเพียงพอ มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.76)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนา

(n = 400)

ด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนา	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ อิทธิพล
องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมี โอกาสเข้าร่วมการสัมมนา เพื่อพัฒนา ศักยภาพของตน	3.99	0.75	มาก
การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทำให้บุคลากร ได้รับเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในงานของตน	3.98	0.75	มาก
การเข้าร่วมประชุมสัมมนาส่งผลให้บุคลากร ได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และร่วมกันแก้ไขปัญหา	4.04	0.69	มาก
ภาพรวม	4.00	0.68	มาก

จากตารางที่ 13 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนา พบว่า ในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า มากที่สุดคือ การเข้าร่วมประชุมสัมมนาส่งผลให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และร่วมกันแก้ไขปัญหา มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.69) องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีโอกาเข้าร่วมการสัมมนา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตน มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.75) และการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทำให้บุคลากรได้รับเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานของตน มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.75)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการมอบหมายงาน

ด้านการมอบหมายงาน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ อิทธิพล
มีการมอบหมายงานเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีประสบการณ์ในการทำงานใหม่ๆทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีผลงานมากขึ้น	3.70	0.78	มาก
การมอบหมายงานเป็นการให้อำนาจในการดำเนินงาน และมีการติดตามผล อันจะนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามต้องการ	3.64	0.72	มาก
การมอบหมายงานจะสร้างความชัดเจนถึงหน้าที่ ขอบเขต และอำนาจที่มีในการทำงานนั้นๆ	3.39	0.70	ปานกลาง
ภาพรวม	3.57	0.62	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการมอบหมายงานในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า มีการมอบหมายงานเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีประสบการณ์ในการทำงานใหม่ๆ ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีผลงานมากขึ้น มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.78) การมอบหมายงานเป็นการให้อำนาจในการดำเนินงาน และมีการติดตามผล อันจะนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามต้องการมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.72) และการมอบหมายงานจะสร้างความชัดเจนถึงหน้าที่ ขอบเขต และอำนาจที่มีในการทำงานนั้นๆมีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 0.70)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการ
ศึกษาต่อ

(n = 400)

ด้านการศึกษาต่อ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ อิทธิพล
การศึกษาต่อส่งผลให้สมรรถนะของ บุคลากรที่ได้รับโอกาสในการศึกษาต่อ ได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นและมีความคิด ที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น	3.84	0.79	มาก
องค์กรมักมีโครงการการศึกษาต่อเพื่อ เพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.91	0.81	มาก
การศึกษาต่อจะส่งผลให้บุคลากรได้รับ โอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่ง	3.84	0.78	มาก
ภาพรวม	3.86	0.72	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ในด้านการศึกษาต่อในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.72)
เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า องค์กรมักมีโครงการ
การศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.81)
การศึกษาต่อส่งผลให้สมรรถนะของบุคลากรที่ได้รับโอกาสในการศึกษาต่อได้รับการปรับปรุงให้
ดียิ่งขึ้นและมีความคิดที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้นมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.79) และ
การศึกษาต่อจะส่งผลให้บุคลากรได้รับโอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีอิทธิพลอยู่
ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.78)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการ
หมუნเวียนงาน

(n = 400)

ด้านการหมუნเวียนงาน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ อิทธิพล
การหมუნเวียนงานสามารถลดอัตราการ ขัดแย้งในการทำงานได้	3.41	0.65	มาก
การหมუნเวียนงานกระตุ้นให้พนักงานจัดการ กับความท้าทายใหม่ๆ	3.39	0.65	ปานกลาง
การหมუნเวียนงานส่งผลให้บุคลากรได้เข้าใจ ความสัมพันธ์ และการเชื่อมโยงระหว่างฝ่าย	3.42	0.66	มาก
ภาพรวม	3.40	0.61	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ในด้านการหมუნเวียนงานในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.40, S.D. = 0.61) เมื่อ
พิจารณาเป็นรายปัจจัยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมาก ไปหาน้อย พบว่า การหมუნเวียนงานส่งผลให้
บุคลากรได้เข้าใจความสัมพันธ์ และการเชื่อมโยงระหว่างฝ่าย มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.42,
S.D. = 0.65) การหมუნเวียนงานสามารถลดอัตราการขัดแย้งในการทำงานได้ มีอิทธิพลอยู่ในระดับ
มาก (\bar{X} = 3.41, S.D. = 0.65) และการหมუნเวียนงานกระตุ้นให้พนักงานจัดการกับความท้าทาย
ใหม่ๆ มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.39, S.D. = 0.65)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้าน

(n = 400)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ อิทธิพล
ด้านความรอบรู้แห่งตน	4.08	0.61	มาก
ด้านแบบแผนความคิด	3.92	0.51	มาก
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.22	0.66	ปานกลาง
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.30	0.49	มากที่สุด
ด้านความคิดเชิงระบบ	3.56	0.43	มาก
ภาพรวม	3.83	0.33	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีอิทธิพลอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.49) ด้านความรอบรู้แห่งตนมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.61) ด้านแบบแผนความคิด มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.51) ด้านความคิดเชิงระบบ มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.43) และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 0.66)

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความรอบรู้แห่งตน

(n = 400)

ด้านความรอบรู้แห่งตน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ อิทธิพล
ท่านเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจ และ ใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.15	0.70	มาก
ท่านได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้ ได้รับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการพัฒนา ตนเอง	4.08	0.69	มาก
ท่านเชื่อว่าศักยภาพ ความรู้ความสามารถ เป็นสิ่งที่ทุกคนแสวงหาเพิ่มเติมได้	4.15	0.67	มาก
ท่านสามารถเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพของ ตนเองจนสามารถก้าวสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนด	4.01	0.74	มาก
ท่านใช้เวลาว่างไปกับการคิดสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานที่ทำปัจจุบัน	4.04	0.73	มาก
ภาพรวม	4.08	0.61	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความรอบรู้แห่งตนในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.70) เชื่อว่าศักยภาพ ความรู้ความสามารถ เป็นสิ่งที่ทุกคนแสวงหาเพิ่มเติมได้มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.67) ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้ได้รับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการพัฒนาตนเอง มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.69) ใช้เวลาว่างไปกับการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานที่ทำปัจจุบัน มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.73) และสามารถเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพของตนเองจนสามารถก้าวสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนด มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.74)

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านแบบแผนความคิด

(n = 400)

ด้านแบบแผนความคิด	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ อิทธิพล
ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ	4.02	0.65	มาก
ท่านเชื่อว่าปัญหาไม่ใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการแสดงความสามารถ	4.02	0.63	มาก
ท่านคิด และ ไตร่ตรอง ก่อนตัดสินใจเสมอ	3.96	0.75	มาก
ท่านติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรเสมอ	3.79	0.62	มาก
ท่านพร้อมที่จะปรับแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายขององค์กร	3.84	0.64	มาก
ภาพรวม	3.92	0.51	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านแบบแผนความคิดในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.65) ท่านเชื่อว่าปัญหาไม่ใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการแสดงความสามารถ มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.63) ท่านคิด และ ไตร่ตรอง ก่อนตัดสินใจเสมอ มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.75) ท่านพร้อมที่จะปรับแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายขององค์กรมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.64) และท่านติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรเสมอ มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.62)

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

(n = 400)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ อิทธิพล
ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนเปิดกว้างด้านความคิด และรับฟังความคิดเห็นลูกน้องเสมอ	3.18	0.71	ปานกลาง
ท่านสามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้	3.19	0.73	ปานกลาง
ท่านได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน	3.03	0.76	ปานกลาง
ท่านยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน	3.35	0.82	ปานกลาง
ท่านตระหนักได้ว่าความสำเร็จขององค์กร เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากร	3.33	0.84	ปานกลาง
ภาพรวม	3.22	0.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ท่านยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.82) ท่านตระหนักได้ว่าความสำเร็จขององค์กร เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากร มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.84) ท่านสามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$, S.D. = 0.73) ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนเปิดกว้างด้านความคิด และรับฟังความคิดเห็นลูกน้องเสมอมีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 0.71) และท่านได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$, S.D. = 0.76)

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม

(n = 400)

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ อิทธิพล
หน่วยงานที่ท่านสังกัดมักมีการแลกเปลี่ยน ความรู้ และ สอนงานซึ่งกันและกันอยู่เสมอ	4.45	0.68	มากที่สุด
หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีลักษณะที่เอื้อให้ เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ	4.45	0.66	มากที่สุด
ท่านต้องการทำงานในบรรยากาศที่เปิดเผย โปร่งใส	4.43	0.71	มากที่สุด
การทำงานเป็นทีมทำให้ท่านได้มีโอกาส เรียนรู้สิ่งใหม่ๆจากทีมอื่นๆ	4.07	0.60	มาก
ในการทำงานเป็นทีม มีการร่วมกันแก้ปัญหา เพื่อจัดอุปสรรคในการทำงาน	4.08	0.59	มาก
ภาพรวม	4.30	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้เป็นทีมในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า หน่วยงานที่ท่านสังกัดมักมีการแลกเปลี่ยนความรู้และสอนงานซึ่งกันและกันอยู่เสมอ มีอิทธิพลอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.68) หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีลักษณะที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆมีอิทธิพลอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.66) ท่านต้องการทำงานในบรรยากาศที่เปิดเผย โปร่งใส มีอิทธิพลอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.71) ในการทำงานเป็นทีม มีการร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อจัดอุปสรรคในการทำงานมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.59) และการทำงานเป็นทีมทำให้ท่านได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากทีมอื่นๆ มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.60)

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความคิดเชิงระบบ

(n = 400)

ด้านความคิดเชิงระบบ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ อิทธิพล
ท่านเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กร คือความสำเร็จของบุคลากรทุกคน	4.11	0.77	มากที่สุด
ท่านแก้ปัญหาการทำงานในลักษณะการมองภาพรวม และแก้ไขอย่างเป็นระบบ	2.50	1.02	น้อย
ในองค์กรของท่านมีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	3.52	0.93	มาก
ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของโครงสร้างหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร	3.81	0.61	มาก
ท่านเชื่อว่าองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ ถ้าเจ้าหน้าที่ตระหนักในหน้าที่ของตน	3.85	0.64	มาก
ภาพรวม	3.56	0.43	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความคิดเชิงระบบในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ท่านเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กร คือความสำเร็จของบุคลากรทุกคน มีอิทธิพลอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.77) ท่านเชื่อว่าองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ ถ้าเจ้าหน้าที่ตระหนักในหน้าที่ของตนมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.64) ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของโครงสร้างหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.61) ในองค์กรของท่านมีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.93) และท่านแก้ปัญหาการทำงานในลักษณะการมองภาพรวม และแก้ไขอย่างเป็นระบบ มีอิทธิพลอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.50$, S.D. = 1.02)

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดค่าระดับความเชื่อมั่นที่ 95% หรือ กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติ (α) ที่ระดับ 0.05 โดยพิจารณาเงื่อนไขการยอมรับ หรือปฏิเสธ สมมติฐานดังนี้

1. หากค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากโปรแกรม มีค่ามากกว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (α) แสดงว่าไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)
2. หากค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากโปรแกรม มีค่าน้อยกว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (α) แสดงว่าสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1)

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

H_0 : ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ แตกต่างกัน

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์จำแนกตามเพศ

องค์กรแห่งการเรียนรู้	เพศ	N	\bar{X}	SD	t	Sig.
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	ชาย	118	4.09	0.64	0.19	0.85
	หญิง	282	4.08	0.60		
ด้านความรู้แห่งตน	ชาย	118	3.93	0.52	0.08	0.94
	หญิง	282	3.92	0.50		
ด้านแบบแผนความคิด	ชาย	118	3.25	0.69	0.63	0.53
	หญิง	282	3.20	0.66		
ด้านความคิดเชิงระบบ	ชาย	118	4.31	0.50	0.42	0.68
	หญิง	282	4.29	0.49		
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ชาย	118	3.56	0.40	0.24	0.81
	หญิง	282	3.55	0.45		

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติ Independent Sample t-test ในการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ทุกด้านมีค่า Sig. มากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ เพศต่างกัน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์จำแนกตามอายุ

องค์กรแห่งการเรียนรู้	อายุ	N	\bar{X}	SD	F	Sig.
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	20-25 ปี	42	4.01	0.59	3.14	0.01*
	26-30 ปี	41	3.85	0.49		
	31-35 ปี	170	4.06	0.64		
	36-40 ปี	94	4.16	0.57		
	40 ปีขึ้นไป	53	4.26	0.64		
ด้านความรอบรู้แห่งตน	20-25 ปี	42	3.67	0.46	3.74	0.01*
	26-30 ปี	41	3.87	0.46		
	31-35 ปี	170	3.93	0.51		
	36-40 ปี	94	4.01	0.52		
	40 ปีขึ้นไป	53	3.98	0.51		
ด้านแบบแผนความคิด	20-25 ปี	42	3.30	0.53	0.43	0.78
	26-30 ปี	41	3.23	0.64		
	31-35 ปี	170	3.18	0.65		
	36-40 ปี	94	3.20	0.76		
	40 ปีขึ้นไป	53	3.28	0.66		
ด้านความคิดเชิงระบบ	20-25 ปี	42	4.22	0.47	4.11	0.00*
	26-30 ปี	41	4.33	0.52		
	31-35 ปี	170	4.22	0.45		
	36-40 ปี	94	4.34	0.51		
	40 ปีขึ้นไป	53	4.51	0.51		

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุง
ราษฎร์จำแนกตามอายุ (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	อายุ	N	\bar{X}	SD	F	Sig.
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	20-25 ปี	42	3.35	0.39	3.77	0.01*
	26-30 ปี	41	3.53	0.46		
	31-35 ปี	170	3.59	0.43		
	36-40 ปี	94	3.63	0.44		
	40 ปีขึ้นไป	53	3.51	0.39		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำแนกตามอายุโดยใช้สถิติ One-way ANOVA ในการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความรู้แห่งตน ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่า Sig. น้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ อายุต่างกัน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Sig. = 0.01) ด้านความรู้แห่งตน (Sig. = 0.01) ด้านความคิดเชิงระบบ (Sig. = 0.00) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sig. = 0.01)

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุง
ราษฎร์จำแนกตามระดับการศึกษา

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการศึกษา	N	\bar{X}	SD	F	Sig.
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	ปวส.	24	4.12	0.56	7.69	0.00*
	ปริญญาตรี	263	4.00	0.60		
	สูงกว่าปริญญาตรี	113	4.27	0.62		
ด้านความรู้แห่งตน	ปวส.	24	3.71	0.36	2.95	0.05
	ปริญญาตรี	263	3.92	0.51		
	สูงกว่าปริญญาตรี	113	3.98	0.52		

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์จำแนกตามระดับการศึกษา (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการศึกษา	N	\bar{X}	SD	F	Sig.
ด้านแบบแผนความคิด	ปวส.	24	3.10	0.44	2.10	0.12
	ปริญญาตรี	263	3.27	0.61		
	สูงกว่าปริญญาตรี	113	3.13	0.81		
ด้านความคิดเชิงระบบ	ปวส.	24	4.09	0.51	2.58	0.08
	ปริญญาตรี	263	4.32	0.48		
	สูงกว่าปริญญาตรี	113	4.28	0.52		
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ปวส.	24	3.23	0.44	7.40	0.00*
	ปริญญาตรี	263	3.58	0.43		
	สูงกว่าปริญญาตรี	113	3.57	0.41		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำแนกตามระดับการศึกษาโดยใช้สถิติ One-way ANOVA ในการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่า Sig. น้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ระดับการศึกษาต่างกัน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Sig. = 0.00) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sig. = 0.00)

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ประสบการณ์ทำงาน	N	\bar{X}	SD	F	Sig.
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	น้อยกว่า 1 ปี	25	4.55	0.71	14.73	0.00*
	1 - 2 ปี	77	4.01	0.62		
	3 - 5 ปี	140	3.88	0.51		
	มากกว่า 5 ปี	158	4.23	0.60		

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุง
ราษฎร์จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ประสบการณ์ทำงาน	N	\bar{X}	SD	F	Sig.
ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน	น้อยกว่า 1 ปี	25	3.86	0.53	1.80	0.15
	1 -2 ปี	77	3.93	0.48		
	3 - 5 ปี	140	3.86	0.48		
	มากกว่า 5 ปี	158	3.99	0.54		
ด้านแบบแผนความคิด	น้อยกว่า 1 ปี	25	3.24	0.37	0.02	0.99
	1 -2 ปี	77	3.20	0.71		
	3 - 5 ปี	140	3.22	0.60		
	มากกว่า 5 ปี	158	3.22	0.73		
ด้านความคิดเชิงระบบ	น้อยกว่า 1 ปี	25	4.58	0.57	5.05	0.00*
	1 -2 ปี	77	4.38	0.48		
	3 - 5 ปี	140	4.21	0.49		
	มากกว่า 5 ปี	158	4.29	0.47		
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	น้อยกว่า 1 ปี	25	3.40	0.41	3.16	0.02*
	1 -2 ปี	77	3.55	0.41		
	3 - 5 ปี	140	3.51	0.42		
	มากกว่า 5 ปี	158	3.63	0.45		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยใช้สถิติ One-way ANOVA ในการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่า Sig. น้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Sig.=0.00) ด้านความคิดเชิงระบบ (Sig.=0.00) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sig.=0.02)

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

องค์กรแห่งการเรียนรู้	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	N	\bar{X}	SD	F	Sig.
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	ต่ำกว่า 15,000 บาท	18	4.12	0.67	0.85	0.47
	15,001 – 20,000 บาท	76	4.17	0.60		
	20,001 - 25,000 บาท	228	4.05	0.57		
	25,001 บาทขึ้นไป	78	4.09	0.73		
ด้านความรอบรู้แห่งตน	ต่ำกว่า 15,000 บาท	18	4.04	0.60	2.58	0.05
	15,001 – 20,000 บาท	76	3.86	0.50		
	20,001 - 25,000 บาท	228	3.97	0.47		
	25,001 บาทขึ้นไป	78	3.82	0.58		
ด้านแบบแผนความคิด	ต่ำกว่า 15,000 บาท	18	3.19	0.48	0.42	0.74
	15,001 – 20,000 บาท	76	3.24	0.61		
	20,001 - 25,000 บาท	228	3.24	0.68		
	25,001 บาทขึ้นไป	78	3.14	0.71		
ด้านความคิดเชิงระบบ	ต่ำกว่า 15,000 บาท	18	4.51	0.52	3.85	0.01*
	15,001 – 20,000 บาท	76	4.43	0.51		
	20,001 - 25,000 บาท	228	4.25	0.45		
	25,001 บาทขึ้นไป	78	4.25	0.57		
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ต่ำกว่า 15,000 บาท	18	3.59	0.37	1.67	0.17
	15,001 – 20,000 บาท	76	3.47	0.42		
	20,001 - 25,000 บาท	228	3.59	0.43		
	25,001 บาทขึ้นไป	78	3.52	0.45		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยใช้สถิติ One-way ANOVA ในการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ด้านความคิดเชิงระบบ มีค่า Sig. น้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาล บำรุงราษฎร์แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 ในด้านความคิดเชิงระบบ (Sig. = 0.01)

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

H_0 : รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

H_1 : รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ระหว่างรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์โดยรวม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม		t-value	Sig.t
	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Coefficient)	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Std. Error)		
ค่าคงที่	1.88	0.15	12.88	0.00*
ด้านการสอนงาน (H1)	0.05	0.02	2.23	0.03*
ด้านการฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (H2)	0.11	0.02	4.82	0.00*
ด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนา (H3)	0.09	0.02	3.68	0.00*
ด้านการศึกษาต่อ (H4)	0.18	0.03	6.51	0.00*
ด้านการดูงานนอกสถานที่ (H5)	0.07	0.02	-3.69	0.00*
ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (H6)	0.11	0.03	4.47	0.00*
ด้านการมอบหมายงาน (H7)	0.05	0.02	2.40	0.02*
ด้านการหมุนเวียนงาน (H8)	0.00	0.02	-0.22	0.83
R= 0.68 R ² = 0.46 SE _{est} = 0.25 Sig.F = 0.00				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า ค่า Sig.F = 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงให้เห็นว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ค่า R Square = 0.46 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัว มีความสามารถที่จะอธิบายตัวแปรตามได้ประมาณ 46% การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีผลกระทบต่อตัวแปรตามโดยทำการทดสอบค่า t-test ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการสอนงาน (H1) มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมี Sig.t เท่ากับ 0.03 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และมีค่า Coefficient เท่ากับ 0.05 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสอนงาน (H1) เพิ่มขึ้น 1% จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม เพิ่มขึ้น 0.05%

ด้านการฝึกอบรมในขณะทำงาน (H2) มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมี Sig.t เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และมีค่า Coefficient เท่ากับ 0.11 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมในขณะทำงาน (H2) เพิ่มขึ้น 1% จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม เพิ่มขึ้น 0.11%

ด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนา (H3) มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมี Sig.t เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และมีค่า Coefficient เท่ากับ 0.09 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนา (H3) เพิ่มขึ้น 1% จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม เพิ่มขึ้น 0.09%

ด้านการศึกษาต่อ (H4) มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมี Sig.t เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และมีค่า Coefficient เท่ากับ 0.18 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อ (H4) เพิ่มขึ้น 1% จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม เพิ่มขึ้น 0.18%

ด้านการดูงานนอกสถานที่ (H5) มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมี Sig.t เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และมีค่า Coefficient เท่ากับ 0.07 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการดูงานนอกสถานที่ (H5) เพิ่มขึ้น 1% จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม เพิ่มขึ้น 0.07%

ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (H6) มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมี Sig.t เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และมีค่า Coefficient เท่ากับ 0.11 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (H6) เพิ่มขึ้น 1% จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม เพิ่มขึ้น 0.11%

ด้านการมอบหมายงาน (H7) มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมี Sig.t เท่ากับ 0.02 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และมีค่า Coefficient เท่ากับ 0.05 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการมอบหมายงาน (H7) เพิ่มขึ้น 1% จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม เพิ่มขึ้น 0.05%

ด้านการหมุนเวียนงาน (H8) ไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม โดยมี Sig.t เท่ากับ 0.83 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และมีค่า Coefficient เท่ากับ 0.00 กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการหมุนเวียนงาน (H8) เพิ่มขึ้น 1% ไม่ทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมเปลี่ยนแปลงไป

จากผลการวิจัยสามารถเขียนสมการถดถอย ดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม = $1.88 + 0.05(\text{ด้านการสอนงาน}) + 0.11(\text{ด้านการฝึกอบรมในขณะทำงาน}) + 0.09(\text{ด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนา}) + 0.18(\text{ด้านการศึกษาต่อ}) + 0.07(\text{ด้านการดูงานนอกสถานที่}) + 0.11(\text{ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง}) + 0.05(\text{ด้านการมอบหมายงาน})$



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ 2) ศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ เฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำ (Full Time) จำนวน 400 คน โดยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามและได้รับแบบสอบถามคืนมาเป็นคิดเป็นร้อยละ 100 ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ทำวิจัยใช้วิธีทางสถิติและคำนวณค่าต่างๆ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม (สถิติ t-test) การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม (สถิติ F-test) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regressions Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95%

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

จากผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 282 คน คิดเป็นร้อยละ 70.5 มีอายุ 31-35 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 65.8 ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 และมีรายได้ (ต่อเดือน) 20,001 - 25,000 บาท จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 57.0

2. ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ในภาพรวม มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า มากที่สุดคือ ด้านการสอนงาน มีอิทธิพลอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการฝึกอบรมในขณะทำงาน มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนา มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ด้านการศึกษาต่อมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ด้านการดูงานนอกสถานที่ที่มี

อิทธิพลอยู่ในระดับมาก ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ด้านการมอบหมายงาน มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก และด้านการหมุนเวียนงาน มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ดังนี้

3. ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ในภาพรวม มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า มากที่สุดคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ที่สุด ด้านความรู้แห่งตนมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ด้านแบบแผนความคิด มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ด้านความคิดเชิงระบบ มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก และด้านการมีส่วนร่วม มีอิทธิพลอยู่ในระดับปาน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ดังนี้

อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05

1.1 เพศต่างกัน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ไม่แตกต่างกัน โดยเพศชายและเพศหญิงให้คะแนนด้านความคิดเชิงระบบ มีอิทธิพลมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุมณฑา ทายุโก (2557) พบว่า การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

1.2 อายุต่างกัน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความรู้แห่งตน ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีส่วนร่วมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุมณฑา ทายุโก (2557) พบว่า การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีจำแนกอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบและด้านความรู้แห่งตน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของฐาปนีย์ เปรียญกุล (2556)

พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาด ได้แก่ อายุ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

1.3 ระดับการศึกษาต่างกัน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฐาปนีย์ เปรียญกุล (2556) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาด ได้แก่ ระดับการศึกษา อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Smith (2008) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนขนาดกลางโดยเปรียบเทียบการรับรู้หลักการและศึกษาความแตกต่างระหว่างการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพสูงและโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพต่ำที่ได้มีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ผลการศึกษาพบว่าจากแบบสำรวจที่ทำขึ้นโดยอาศัยทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซ็งเก้ 40 รายการมี 11 รายการที่การจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพสูงและโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพต่ำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนอีก 29 รายการมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

1.4 ประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุมณฑา ทายุก (2557) พบว่าการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีจำแนกประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรู้รอบรู้ของตน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.5 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 ในด้านความคิดเชิงระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฐาปนีย์ เปรียญกุล (2556) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาด ได้แก่ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

2. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ด้านการสอนงาน ด้านการฝึกอบรม ในขณะที่ทำงาน ด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนา ด้านการศึกษาต่อ ด้านการดูงานนอกสถานที่ ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง และด้านการมอบหมายงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอาภรณ์

ล้ำมะนา (2553) พบว่าคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสาขาด้านรูปแบบความคิดด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสาขา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้าคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสาขา ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ และด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสาขา ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านการเงินและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kolody (2003) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวินิจฉัยว่า ทำอย่างไรจะให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดของ Senge (1990) ที่ประกอบไปด้วยหลักการห้าประการคือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิด และความคิดเชิงระบบ การศึกษาแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่เข้มแข็งต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการสนับสนุนจากหลายระดับขององค์กร เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสอนงานมีคะแนนสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่า ทางบุคลากรในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์มีการสอนงาน จะช่วยแบ่งเบาภาระงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด เช่นเดียวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้เป็นทีมที่มีคะแนนสูงสุด ในการทำงานเป็นทีมมีลักษณะที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ มีการร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อขจัดอุปสรรคในการทำงาน ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการหมุนเวียนงานมีคะแนนต่ำสุด อาจเนื่องมาจากการหมุนเวียนการทำงานอาจทำให้บุคลากรทำงานไม่ต่อเนื่องและไม่มีประสิทธิภาพ บุคลากรยังไม่สามารถแก้ปัญหาการทำงานในลักษณะการมองภาพรวม และแก้ไขอย่างเป็นระบบเช่นเดียวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมที่ยังขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานและการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ ดังนั้น องค์กรควรสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ของพนักงาน โดยจัดกิจกรรมให้ทำร่วมกัน ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้มีบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ด้านต่าง ๆ โดยอาจเริ่มจากการประชุมกลุ่มย่อยระหว่างพนักงาน

ระดับปฏิบัติการเพื่อให้ทุกคนมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่าง ๆ ระหว่างกันซึ่งจะช่วยให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลาเพื่อสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารภายในองค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวกับการบริหารงานหรือทำการสนทนากลุ่มเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และสอบถามถึงแนวทางข้อเสนอแนะในแต่ละด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรกช ชิวโรรส. (2556). “การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลน้ำจืดน้อย อำเภอกะบุรี จังหวัดระนอง.” ปัญหาพิเศษของการศึกษิตตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารงานทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- เจ็มเพชร ประดับศรี. (2554). “การพัฒนาครูของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บิ๊ก พอยท์.
- ชุตिकाญจน์ ศรีวิบูลย์. (2557). หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: เพชร.
- ฐาปนีย์ เปรียญกุล. (2556). “องค์กรแห่งการเรียนรู้ในตำบลโคกสะอาด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2555). การวิจัยการตลาด. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป.
- พรทิศา วันตา. (2553). “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรทิพย์ ไชยประณีธาน. (2553). “ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของวัฒนธรรมองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พัทธ์สิตา มีบุญ. (2553). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

- รัตน์ แจ่มโพธิ์. (2557). “ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน).” ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย.
- โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์. (2559). **รู้จักโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์**. เข้าถึงเมื่อ 5 มกราคม. เข้าถึงได้จาก <https://www.bumrungrad.com/th/about-us/overview>.
- ฤทัยรัตน์ แสนปวน. (2554). “สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์กรบริหารส่วนตำบลโป่งแยง อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่.” การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.
- ลักขิกา ขจัดภัย. (2556). “การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนทาง วิชาการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.” ปรินญาวิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2544). **โรงเรียน: องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการ บริหารการศึกษา**. ขอนแก่น: อักษราพิพัฒน์.
- วิภา ฉัตรเงิน. (2555). “บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาครูโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิเชียร โทกุล. (2552). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์.ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- เนตรพัฒนา ยาวีราชา. (2556). **การจัดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ: ทริปเฟลด์ กรุ๊ป.
- ศศกร ไชยคาหาร. (2550). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน.” คุษณิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษณิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุเทพ ทิมนาม. (2553). “ธรรมเนียมปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหมู่บ้านจอมบึง.
- สมคิด บางโม. (2555). **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

- สาตี ขุนทอง. (2555). “ความต้องการและแนวทางพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนในอาเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1.” งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุมณฑา ทายุกอ. (2557). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการตลาด.มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- หนูใจ ทมลา. (2551). “สภาพพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อากรณ ภูวิทยาพันธ์. (2550). **Career development in practice.** กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- อากรณ ลำมะนา. (2553) “ความสัมพันธระหว่างคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการตลาด.
- อิสริย พงศ์มลานนท์. (2551). “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- อดุลย์ ศรีรักษ์. (2552). “การพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

ภาษาต่างประเทศ

- Agado, A. (1998). “Staff development in effective boarder schools.” Ph.D. Dissertation, University of Texas.
- Armstrong, G., and P. Kotler. (2003). **Marketing and introduction.** 6th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Kolody, L. (2003). “An investigation of how learning occurs in an organization.” Master Thesis, Adult and Continuing Education, University of Windsor.

Papalia, Diane E., and Sally Wendkos Olds. (1958). **Psychology**. New York: McGraw-Hill Book Company.

Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: McGraw-Hill.

Smith, D. S. (2008). "The relationship between learning organization and student achievement in middle school." Ph.D. Dissertation, University of Verne.

Ubben, C.G. and Others. (2001). **The Principal :Creative Leadership for Effective School**. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon.





ภาคผนวก





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.034-218790

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 2888

วันที่ 3 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร. จิตพนธ์ ชุมเกตุ

ด้วย นางสาวพิมพ์ชนก วงษ์เจริญ รหัสประจำตัว 57602402 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต
สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ปัจจัย
ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้
ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไรชยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.034-218790
ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 2889 วันที่ 3 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์นภนันทน์ หอมสุต

ด้วย นางสาวพิมพ์ชนก วงษ์เจริญ รหัสประจำตัว 57602402 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.034-218790

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 2890

วันที่ 3 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ศุวิชา วรวิเชียรวงษ์

ด้วย นางสาวพิมพ์ชนก วงษ์เจริญ รหัสประจำตัว 57602402 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต
สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ปัจจัย
ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ "

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้
ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย
เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามชุดนี้ใช้เพื่อสอบถามบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ในเขตกรุงเทพมหานคร

2. แบบสอบถามชุดนี้มี 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

3. การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ในเขตกรุงเทพมหานครผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้เป็นข้อมูลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ทางผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านมา ณ ที่นี้

พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20-25 ปี

26-30 ปี

31-35 ปี

36-40 ปี

40 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ปวช.

ปวศ.

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การทำงาน

น้อยกว่า 1 ปี

1 - 2 ปี

3 - 5 ปี

มากกว่า 5 ปี

5. ระดับรายได้ (ต่อเดือน)

ต่ำกว่า 15,000 บาท

15,001-20,000 บาท

20,001 - 25,000 บาท

25,001 บาทขึ้นไป



ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ ที่กำหนดให้ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง 2 = เห็นด้วยน้อย 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การฝึกอบรมในขณะทำงาน					
1. องค์กรมีการวางแผนการจัดอบรมให้เหมาะสมกับบุคลากรและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้					
2. องค์กรมีการจัดอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม และ จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ					
3. การฝึกอบรมบุคลากรเป็นไปอย่างทั่วถึงผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วม ในการอบรม					
การสอนงาน					
4. การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระงานเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด					
5. การสอนงานสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนด					
6. การสอนงานช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม					
การเรียนรู้ด้วยตนเอง					
7. การเรียนรู้ด้วยตนเองได้รับความเป็นอิสระสามารถหาทางเลือกของตัวเอง					
8. การเรียนรู้ด้วยตนเองช่วยให้รู้จักควบคุมการทำงานของตนเองให้มีศักยภาพ					
9. การเรียนรู้ด้วยตนเองทำให้ได้รับประสบการณ์ตรงโดยตรง					

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การดูงานนอกสถานที่					
10. บุคลากรได้รับโอกาสดูงานนอกสถานที่ที่ จำเป็นต่อหน่วยงานของตน					
11. องค์กรให้ทุนสนับสนุนการดูงานนอกสถานที่ อย่างเพียงพอ					
12. การดูงานนอกสถานที่ทำให้บุคลากรได้รับความรู้ และ ประสบการณ์กับงานที่ปฏิบัติ เพิ่มเติม					
การเข้าร่วมประชุมสัมมนา					
13. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีโอกาส เข้าร่วมการสัมมนา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตน					
14. การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทำให้บุคลากรได้รับ เทคนิคและวิธีการใหม่ๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ ในงานของตน					
15. การเข้าร่วมประชุมสัมมนาส่งผลให้บุคลากรได้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และ ร่วมกันแก้ไขปัญหา					
การมอบหมายงาน					
16. มีการมอบหมายงานเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีประสบการณ์ในการทำงานใหม่ๆทำให้ หน่วยงานหรือองค์กรมีผลงานมากขึ้น					
17. การมอบหมายงานเป็นการให้อำนาจในการ ดำเนินงาน และมีการติดตามผล อันจะนำไปสู่ การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามต้องการ					
18. การมอบหมายงานจะสร้างความชัดเจนถึง หน้าที่ ขอบเขต และอำนาจที่มีในการทำงาน นั้นๆ					

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การศึกษาต่อ					
19. การศึกษาต่อส่งผลให้สมรรถนะของบุคลากรที่ได้รับ โอกาสในการศึกษาต่อได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นและมีความคิดที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น					
20. องค์กรมักมีโครงการการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ					
21. การศึกษาต่อจะส่งผลให้บุคลากรได้รับ โอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง					
การหมุนเวียนงาน					
22. การหมุนเวียนงานสามารถลดอัตราการขัดแย้งในการทำงานได้					
23. การหมุนเวียนงานกระตุ้นให้พนักงานจัดการกับความท้าทายใหม่ๆ					
24. การหมุนเวียนงานส่งผลให้บุคลากรได้เข้าใจความสัมพันธ์ และการเชื่อมโยงระหว่างฝ่าย					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ ที่กำหนดให้ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง 2 = เห็นด้วยน้อย 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความรอบรู้แห่งตน					
25. ท่านเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจ และ ใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					
26. ท่านได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้ ได้รับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการพัฒนาตนเอง					
27. ท่านเชื่อว่าศักยภาพ ความรู้ความสามารถ เป็นสิ่งที่ทุกคนแสวงหาเพิ่มเติมได้					
28. ท่านสามารถเรียนรู้ และ เพิ่มศักยภาพของ ตนเองจนสามารถก้าวสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนด					
29. ท่านใช้เวลาว่างไปกับการคิดสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานที่ทำปัจจุบัน					
แบบแผนความคิด					
30. ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการ ทำงานแบบเดิมๆ					
31. ท่านเชื่อว่าปัญหาไม่ใช่อุปสรรคแต่เป็น โอกาสในการแสดงความสามารถ					
32. ท่านคิด และ ไตร่ตรอง ก่อนตัดสินใจเสมอ					
33. ท่านติดตามการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรเสมอ					
34. ท่านพร้อมที่จะปรับแนวคิดวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายขององค์กร					

องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การมีวิสัยทัศน์ร่วม					
35. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนเปิดกว้างด้านความคิด และรับฟังความคิดเห็นลูกน้องเสมอ					
36. ท่านสามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้					
37. ท่านได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน					
38. ท่านยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน					
39. ท่านตระหนักได้ว่าความสำเร็จขององค์กร เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากร					
การเรียนรู้เป็นทีม					
40. หน่วยงานที่ท่านสังกัดมักมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และ สอนงานซึ่งกันและกันอยู่เสมอ					
41. หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีลักษณะที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ					
42. ท่านต้องการทำงานในบรรยากาศที่เปิดเผยโปรงใส					
43. การทำงานเป็นทีมทำให้ท่านได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆจากทีมอื่นๆ					
44. ในการทำงานเป็นทีม มีการร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อจัดอุปสรรคในการทำงาน					
ความคิดเชิงระบบ					
45. ท่านเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กร คือ ความสำเร็จของบุคลากรทุกคน					

องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
46. ท่านแก้ปัญหาการทำงานในลักษณะการมองภาพรวม และแก้ไขอย่างเป็นระบบ					
47. ในองค์กรของท่านมีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ					
48. ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของโครงสร้างหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร					
49. ท่านเชื่อว่าองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ถ้าเจ้าหน้าที่ตระหนักในหน้าที่ของตน					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อท่านมากที่สุด

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีอิทธิพลต่อท่านเลย

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวพิมพ์ชนก วงษ์เจริญ
ที่อยู่	103/5 ถนน แสงชูโตสายใหม่ ตำบล ตะครี้ออน อำเภอ ท่ามะกา จังหวัด กาญจนบุรี 71130
สถานที่ทำงาน	เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลด้านการแพทย์ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ 33 ซอยสุขุมวิท 3 (นานาเหนือ) ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตย เหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2553	สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิตคณะมนุษยศาสตร์ ภาควิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
พ.ศ. 2558	ศึกษาต่อระดับปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา การประกอบ การ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2553 – 2557	เจ้าหน้าที่แผนกลูกค้าสัมพันธ์ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์
พ.ศ. 2557 – ปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลด้านการแพทย์ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

