

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้:
กรณีศึกษาโรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร

เรือเอกหญิงลินดา ขวนขวยทรัพย์

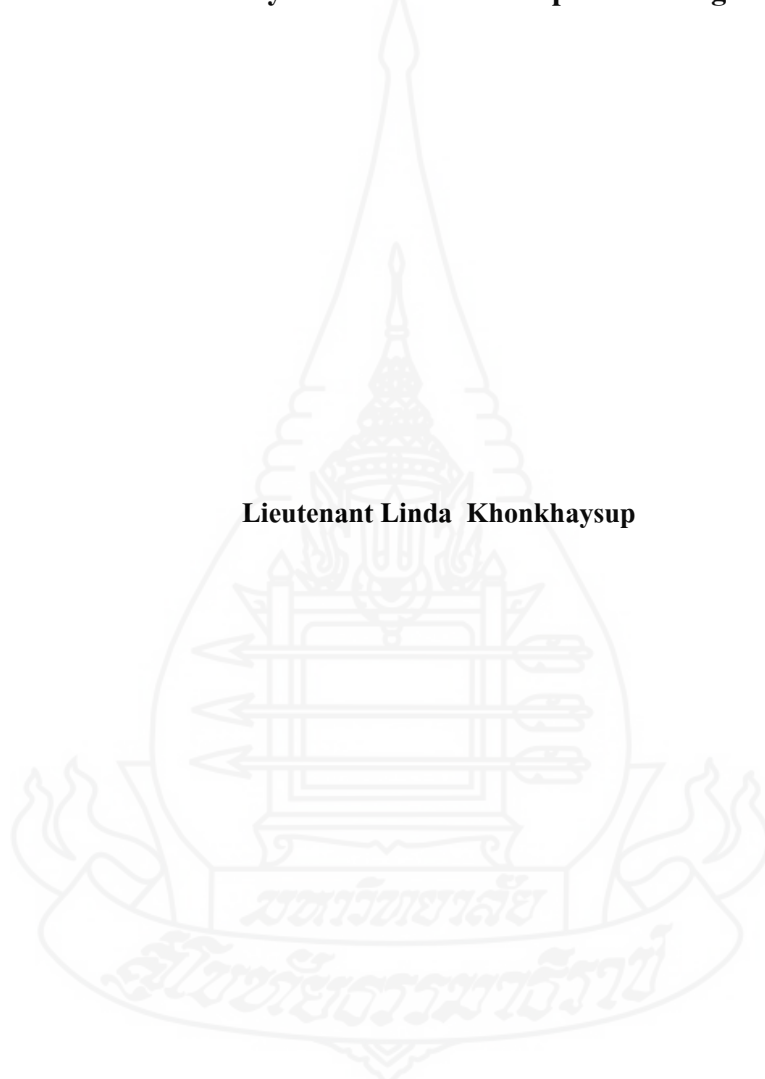


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาสาขารณศาสตรมหาบัณฑิต
วิชาเอกบริหาร โรงพยาบาล สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

**Being a Learning Organization:
A Case Study of Chulabhorn Hospital in Bangkok**

Lieutenant Linda Khonkhaysup



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Health in Hospital Administration

School of Health Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2019

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลจุฬารัตน์
กรุงเทพมหานคร
ชื่อและนามสกุล เรือเอกหญิงลินดา ขวนขวยทรัพย์
วิชาเอก บริหารโรงพยาบาล
สาขาวิชา วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา เพ็ญศิริินภา
2. รองศาสตราจารย์พรทิพย์ กิระพงษ์

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2563

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์สุรางค์ เตชะบุญเสริมศักดิ์)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา เพ็ญศิริินภา)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์พรทิพย์ กิระพงษ์)



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร พุทธาพิทักษ์ผล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร
ผู้วิจัย เรือเอกหญิงลินดา ขวนขวยทรัพย์ รหัสนักศึกษา 2575000944
ปริญญา สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. นิตยา เพ็ญศิริรักษา
(2) รองศาสตราจารย์พรทิพย์ กิระพงษ์ **ปีการศึกษา** 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงพรรณานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (3) อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล และการเสริมสร้างพลังอำนาจ ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร

ประชากรที่ศึกษา คือ เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาและทำงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี จำนวน 888 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 292 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิตามกลุ่มงาน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.88 - 0.92 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ไคสแควร์ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ แบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานในกลุ่มงานด้านสุขภาพ และมีประสบการณ์การทำงาน 1 - 5 ปี มีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา กลุ่มงาน และประสบการณ์การทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจรายด้านและโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (3) การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ได้ร้อยละ 38.00 ($R^2=0.380$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

คำสำคัญ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเสริมสร้างพลังอำนาจ โรงพยาบาลจุฬารัตน์

Thesis title: Being a Learning Organization: A Case Study of Chulabhorn Hospital in Bangkok

Researcher: Lieutenant Linda Khonkhaysup; **ID:** 2575000944;

Degree: Master of Public Health; **Thesis advisors:** Dr. Nittaya Pensirinapa, Associated Professor; Phonthip Geerapong, Associated Professor; **Academic year:** 2019

Abstract

The objectives of this descriptive research were: (1) to identify personal factors, empowerment, and the level of learning organization; (2) to determine the relationships between personal factors as well as empowerment and being a learning organization; and (3) to explore the influence of personal factors and empowerment on being a learning organization in staff's perspective at Chulabhorn Hospital in Bangkok.

The participants were 292 staff members selected using stratified random sampling according to work characteristics out of 888 full-time personnel who had been working for at least one year at Chulabhorn Hospital. A survey questionnaire with the validity value between 0.88 and 0.92 was administered to the participants. Data were analyzed using descriptive statistics, Chi-square, Pearson's correlation coefficient, Spearman's coefficient and multiple stepwise regression analysis.

The findings showed that: (1) among all respondents, most of them were female and 40 years of age or under, had completed a bachelor's degree, worked in health-care sections with 1–5 years of work experience, and had high levels of empowerment and learning organization perceptions; (2) personal factors (gender, age, educational level, work section, and work experience) had no relationship with being a learning organization, while overall and aspect-specific empowerment factors had positive relationships with being a learning organization at a moderate level; and (3) the overall staff empowerment could 38% predict the level of being a learning organization at Chulabhorn Hospital ($R^2=0.380$; significance level, 0.001).

Keywords: Learning organization, Empowerment, Chulabhorn Hospital

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา เพ็ญศิริรักษา และ รองศาสตราจารย์ พรทิพย์ กิระพงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา ให้ข้อชี้แนะ ข้อคิดเห็น รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องที่เป็นประโยชน์ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบปกป้องวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์สุรางค์ เตชะบุญเสริมศักดิ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ พิจารณาและตรวจสอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ นางสุพรรณิ เลิศผดุงกุลชัย นาวาโทหญิงวัชรพร เชยสุวรรณ และเภสัชกรประทีป พงษ์สำราญ ที่ได้ให้ความกรุณาในการตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแบบสอบถามให้ถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล จุฬาภรณ์ฝ่ายการพยาบาลและกิจการพิเศษ ผู้บริหารสายการพยาบาล รวมถึงพี่ น้องในสายการพยาบาล ทุกๆท่าน ที่ได้คอยให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ เอื้ออำนวยความสะดวก และให้กำลังใจในการจัดทำ วิทยานิพนธ์ และขอขอบพระคุณ นาวาอากาศเอกเอกณัฐ ขวนขวยทรัพย์ ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ในการสนับสนุนส่งเสริมการทำวิทยานิพนธ์ จนลุล่วงและสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณบิดาที่ล่วงลับ มารดา ครู อาจารย์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ให้กำลังใจและสนับสนุนผลักดันให้เกิดความมานะพยายามในการใฝ่ศึกษา และให้โอกาสในการ พัฒนาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ท้ายนี้ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่งานบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และ เจ้าหน้าที่สำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่อำนวยความสะดวกในทุกขั้นตอน การทำวิทยานิพนธ์ รวมถึงเพื่อนนักศึกษาร่วมรุ่นปริญญาโท วิชาเอกบริหาร โรงพยาบาลทุกท่านที่ คอยช่วยเหลือด้านการเรียนให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้วิจัยสามารถมีแรงใจมุ่งมั่นในการศึกษา ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ลินดา ขวนขวยทรัพย์

พฤศจิกายน 2563

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	6
กรอบแนวคิดการวิจัย	6
สมมติฐานการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	11
แนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	27
ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลจุฬารัตน์	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	59
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	59
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	62
คุณภาพของเครื่องมือ	64
การเก็บรวบรวมข้อมูล	65
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	67
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	69
ปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจและการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร	69

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร.....	82
อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล และการเสริมสร้างพลังอำนาจกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร....	86
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	88
สรุปการวิจัย	88
การอภิปรายผล	95
ข้อเสนอแนะ	100
บรรณานุกรม	103
ภาคผนวก	111
กรายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	112
ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)	114
ประวัติผู้วิจัย	123



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	65
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	69
ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล จุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายข้อ	71
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของเจ้าหน้าที่ โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร รายด้านและภาพรวม	77
ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายข้อ	78
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเจ้าหน้าที่ โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร รายด้านและภาพรวม	82
ตารางที่ 4.6 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา และกลุ่มงาน กับระดับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	83
ตารางที่ 4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และประสบการณ์ทำงานกับการ ปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	84
ตารางที่ 4.8 ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านและภาพรวม	85
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมในรูปของคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) การทดสอบที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณและค่าสัมประสิทธิ์ การตัดสินใจในพหุคูณ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอย	87

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	6
ภาพที่ 3.1 การสุ่มตัวอย่าง	61



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ทุกคนและทุกองค์กรจะต้องเผชิญทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ระดับเล็กน้อยหรือระดับมากซึ่งอาจมีผลกระทบอย่างมากต่อคนและองค์กรนั้นๆ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีความรวดเร็วและรุนแรงเนื่องจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาไปอย่างมากและต่อเนื่อง รวมถึงความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจซึ่งส่งผลกระทบกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบๆ ขยายขอบเขตออกไปครอบคลุมทั่วโลก อีกทั้งแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และเพื่อให้มีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง เพราะองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ไม่ใช่เครื่องจักร (Mechanic) โดยคนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญซึ่งคนก็ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) เพราะในตัวคนมีทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญ ซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) จำเป็นจะต้องสร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ดี ทำอย่างไรให้ความรู้ในทางปฏิบัติซึ่งทราบกันดีว่าอยู่ในตัวคนหรือกลุ่มคนได้ถูกปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) เพื่อรักษาความรู้ขององค์กรไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะ “ความรู้” คือ “อำนาจ” (สุชาติ กิจชนะเสวี, 2559) องค์กรที่ขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้ เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอดและปรับตัวเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพสมรรถนะความสามารถขององค์กรบุคลากร และผลิตภัณฑ์ขององค์กรให้โดดเด่นเป็นที่ยอมรับและมีความน่าเชื่อถือ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งและความเป็นผู้นำใน โลกรธุรกิจแห่งอนาคตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551)

องค์กรต้องปรับตัวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เนื่องจากแรงผลักดันที่สำคัญตามที่ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 2011) ได้เสนอไว้ คือ กระแสโลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลกส่งผลให้มีการฉีกกำลังกันทางเศรษฐกิจและสังคมเกิดเป็นการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ตัวอย่างเช่นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asian Economic Community) เป็นต้น การนำเทคโนโลยีมาทำงานมากขึ้นโดยจัดเป็นแรงงานรูปแบบใหม่ ผู้บริหารเองต้องมีการบริหารความรู้แทนการบริหารคน การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน ที่เน้นการกระจายอำนาจมากขึ้น อิทธิพลของลูกค้านี่เพิ่มขึ้นต่อการกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ความรู้และการเรียนรู้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร เป็นที่มาของอำนาจส่วนบุคคลและอำนาจขององค์กร องค์กรต้องมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานดึงความรู้ของตนมาใช้ประโยชน์ในงาน การปรับปรุงผลผลิตให้ดีขึ้นและการกำหนดมาตรฐานแรงงานที่เหมือนกันทั่วโลก ด้วยเหตุนี้ที่ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนไปอย่างเห็นได้ชัด ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ที่ไม่ปรับตัวจะไม่สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางกระแสการแข่งขันทันทีที่มีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ส่วนพวกที่พร้อมจะเรียนรู้มากที่สุดจะสามารถปรับตัวเข้ากับโลกใหม่ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงพยายามพัฒนาองค์กรของตนให้มีความพร้อมในการเรียนรู้มากที่สุดด้วยวิธีที่แตกต่างกันไป ซึ่งวิธีการที่ได้รับการยอมรับและแพร่หลายมากที่สุดคือการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น เซงเจ (Senge, 1990) กล่าวว่าองค์กรต้องสร้างวินัย 5 ประการ (The Fifth discipline) ให้เป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

1) การมีใจใฝ่เรียนรู้/การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) นับเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นพื้นฐานที่ทำให้บุคลากรมีจิตใจใฝ่รู้ ต้องการพัฒนาตนเองโดยการหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยอาจใช้รูปแบบของการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work place learning) หรือการเรียนรู้งานในหน้าที่ (On the job learning)

2) การเป็นผู้ที่มีกรอบความคิดชัดเจน (Mental model) เนื่องจากพฤติกรรมหรือแนวทางการตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ของบุคลากรนั้นมีที่มาจากกรอบแนวคิดเป็นสำคัญ จึงเป็นเหตุให้องค์กรต้องพยายามตัดแปลงความต้องการขององค์กรและความต้องการส่วนบุคคลของบุคลากรให้ไปในแนวทางเดียวกัน หรือพยายามปรับกรอบแนวคิดของบุคลากรให้สอดคล้องกับการพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กรด้วยกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ประสิทธิผลขององค์กรอยู่ในระดับสูงสุด

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) คือให้บุคลากรรู้สึกคล้อยตาม หรือมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์และจะ

พยายามทำอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นบรรลุ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องด้วยการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์กรนั่นเอง

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) เนื่องจากบุคลากรในองค์กรมีความหลากหลายทั้งองค์ความรู้ ระดับความรู้ ความชำนาญการกระตุ้นให้แต่ละคนนำความรู้ของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนอื่นจะช่วยให้ระดับความรู้โดยรวมของทุกคนสูงขึ้น ดังนั้นผลที่ได้จากการเรียนรู้เป็นทีมจึงมีศักยภาพสูงกว่าผลที่ได้จากการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล

5) การคิดเชื่อมโยงเป็นระบบ (System thinking) เป็นความสามารถในการพิจารณาองค์การในรูปแบบองค์รวมได้ ไม่มองแค่ส่วนย่อยใดส่วนย่อยหนึ่ง นอกจากนั้นยังเห็นความสัมพันธ์และผลกระทบต่อกันของส่วนย่อยแต่ละอัน จึงสามารถปรับปรุงพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างมีเหตุมีผลมีการวางแผนเป็นแผนกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคตเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

สำหรับประเทศไทยได้ให้ความสำคัญในเรื่องการเรียนรู้ จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ได้เน้น “คน” เป็นจุดศูนย์กลางของการพัฒนาเพราะคนเป็นปัจจัยชี้ขาดของการพัฒนาทุกเรื่อง คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของทุกๆ องค์กร การให้ความสำคัญกับคนยังต่อเนื่องมาจนถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) และฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ก็ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน เนื่องจากคนเป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการ โดยจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพคนในทุกมิติ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ ทักษะความสามารถ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางด้านสุขภาพที่มีอยู่จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งทั้งในปัจจุบันและอนาคต แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ในบทที่ 4 ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน รวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศไทยไว้ในส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์เน้น “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา”

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้กล่าวไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยน

ทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน” (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546) เป็นเหตุให้ทุกหน่วยงานรวมทั้งโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาโรงพยาบาลฯ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของบุคลากรโรงพยาบาล และองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ผ่านมา พบว่าอยู่ในระดับมาก (ประทีป พงษ์สำราญ, 2556; รัชฎา ประสิทธิ์พรชัย, 2553; อาภาพร เพชรศรีสม, 2556) โดยศึกษาคูณลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ การศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และจำนวนครั้งต่อการฝึกอบรม พบว่ามีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (รัชฎา ประสิทธิ์พรชัย, 2553) และคุณลักษณะของปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีระดับการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของนักพัฒนาซอฟต์แวร์แตกต่างกัน รวมทั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านรูปแบบความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม ด้านการคิดแบบเชิงระบบ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ในเขตกรุงเทพมหานคร (พลช กาญจนนา และ กมล สถาพร, 2560)

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญเนื่องจากการพัฒนาคนเพื่อให้มีศักยภาพในการสร้างและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต่างๆ ได้ตั้ง วิสัยทัศน์และพันธกิจของตนเองขึ้นไว้ และโรงพยาบาลจุฬารัตน์ก็เช่นเดียวกันที่มีความมุ่งมั่นเพื่อที่จะดูแลรักษาผู้ป่วยที่เข้ารับบริการในระดับองค์กรสมรรถนะสูง

การพัฒนาบุคลากรและทีมงานในการกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร โดยมีผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้อำนวยความสะดวกเป็นผู้แนะนำแก่ผู้ปฏิบัติในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จของงาน ซึ่งตรงกับแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจของ คินลอร์ (Kinlaw, 1995) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการเสริมสร้างพลังอำนาจยังเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นจากการได้กระทำการสิ่งที่ผู้ปฏิบัติคิดว่าตนเองไม่สามารถทำได้ ว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานนั้นได้สำเร็จ

สำหรับกลยุทธ์และเทคนิคการบริหารจัดการ (Conger & Kanungo, 1988) ที่ผู้บริหารจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกในศักยภาพของตนเอง ประกอบด้วย 1) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) 2) สร้างเป้าหมายงาน (Goal Setting) 3) สร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback System) 4) จัดระบบเสริมแรง (Contingent/Competence based Reward) 5) จัดระบบงานที่ท้าทาย (Challenging System) และ 6) ทำตัวเป็นแบบอย่าง (Be a role model)

โรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นองค์กรหนึ่งที่มีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ การดูแลรักษาผู้ป่วยทางด้านโรคมะเร็งมาโดยตลอดเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี แล้วนั้น ทั้งยังมีวิสัยทัศน์ที่

จะเป็นโรงพยาบาลที่เป็นเลิศด้านการวิจัยและบริการทางการแพทย์ระดับสากล รวมทั้งมีการจัดตั้งวิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ (Princess Chulabhorn Medical Science College) ภายใต้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (Chulabhorn Royal Academy) ซึ่งได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2559 การที่โรงพยาบาลฯจะเป็นเลิศด้านการวิจัยและบริการทางการแพทย์ระดับสากลนั้น บุคลากรจะต้องเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ อีกทั้งยังจะต้องเป็นผู้ที่มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆหรือสิ่งใหม่ๆเพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม องค์กรมีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นเพื่อเป็นการสนับสนุนให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว โรงพยาบาลฯได้มีการประกาศนโยบายให้ปีงบประมาณ 2559 เป็นปีแห่งการเรียนรู้เชิงบรรยายและเชิงปฏิบัติการ โดยกำหนดให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้นต้องเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่ทางโรงพยาบาลฯกำหนด โดยกำหนดให้อบรมหลักสูตรของทางโรงพยาบาลฯต้องมีชั่วโมงการอบรม 80 ชั่วโมง หลักสูตรของหน่วยงานต้นสังกัดต้องมีชั่วโมงการอบรม 20 ชั่วโมง การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองต้องมีชั่วโมงการพัฒนาตนเอง 20 ชั่วโมง จากการประกาศนโยบายการเป็นปีแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้โรงพยาบาลจุฬาภรณ์เป็นองค์กรที่มีความทันสมัยก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง และในปี 2560 ได้มีการประกาศแผนยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ 5 ปี (พ.ศ. 2560 - 2564) โดยได้ประกาศปรัชญา “เป็นเลิศเพื่อทุกชีวิต” “Be Excellence for Lives” พันธกิจ ข้อที่ 4 บริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาต่อเนื่องยั่งยืน ให้เป็นสถาบันที่เป็นเลิศในระดับสากล โดยยุทธศาสตร์ที่ประกาศออกมามี 4 ยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบงานสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีวิสัยทัศน์ร่วมอย่างยั่งยืน (Human Resource and Organization Development for High Performance and Sustainable Organization)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการหาคำตอบว่าการที่โรงพยาบาลจุฬาภรณ์ จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของคองเกอร์และคาร์นันโก (Conger & Kanungo, 1988) ซึ่งเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยหัวหน้าหน่วยงานเสริมให้กับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้นๆ จะมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลหรือไม่เพียงใดตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990) เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรสมรรถนะสูงต่อไป

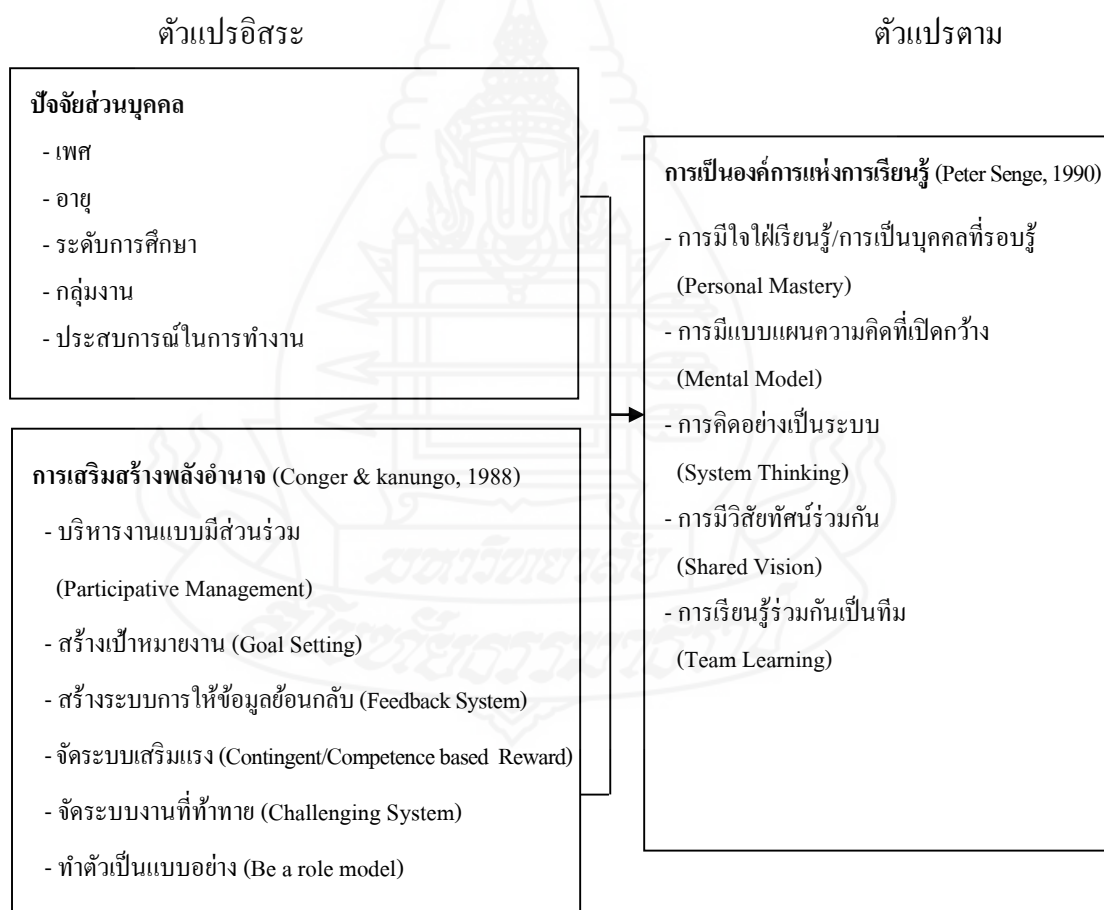
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ กับ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร

2.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล และการเสริมสร้างพลังอำนาจ ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร

4.3 ปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 การวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวัดผลจากแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge, 1990) 5 ข้อ ได้แก่ การมีใจใฝ่เรียนรู้/ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) แบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง (Mental Model) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยศึกษาในมุมมองของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร

5.2 ตัวแปรต้นที่ศึกษา ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา กลุ่มงาน ประสบการณ์ในการทำงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของคองเกอร์และคาร์นิน โท (Conger & Kanungo, 1988) ได้แก่ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) การสร้างเป้าหมาย (Goal Setting) การสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback System) การจัดระบบเสริมแรง (Contingent/Competence based Reward) การจัดระบบงานที่ท้าทาย (Challenging System) การทำตัวเป็นแบบอย่าง (Be a role model)

5.3 ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำนวน 888 คน ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มาแล้วอย่างน้อย 1 ปี

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 เจ้าหน้าที่ หมายถึง พนักงานกลุ่มงานด้านสุขภาพและกลุ่มงานด้านธุรการที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาและปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มาแล้วอย่างน้อย 1 ปี

6.2 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะเฉพาะบุคคลของเจ้าหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา กลุ่มงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

6.2.1 เพศ หมายถึง เพศของเจ้าหน้าที่โดยแบ่งออกเป็นเพศชายและเพศหญิง

6.2.2 อายุ หมายถึง อายุจริงนับเป็นปีจำนวนเต็มของเจ้าหน้าที่ ตั้งแต่เกิดนับจนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม

6.2.3 ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของเจ้าหน้าที่ที่สำเร็จการศึกษา แบ่งเป็นต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

6.2.4 กลุ่มงาน หมายถึง ประเภทของงานที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม

1) **กลุ่มงานด้านสุขภาพ** ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาลเภสัชกร นักรังสีเทคนิค นักกายภาพบำบัด นักโภชนาการ ผู้ช่วยพยาบาล ผู้ช่วยเหลือผู้ป่วย Tumor Board, IV Team, UR nurse, ห้องปฏิบัติการกลาง พยาธิวิทยา เวชระเบียน เวชภัณฑ์/ครุภัณฑ์ทางการแพทย์ เวชภัณฑ์ปลอดเชื้อ พนักงานเวรเปล นักสังคมสงเคราะห์ นักฟิสิกส์ทางการแพทย์ งานกิจการพิเศษและโครงการตามพระดำริ

2) **กลุ่มงานด้านธุรการ** ได้แก่ งานธุรการ/สารบรรณ งานแผน/งบประมาณ การเงิน/บัญชี พัสดุ อาคารและสถานที่ ฝ่ายบริการกลาง วิจัยและวิชาการ นิติกร งานสื่อสารองค์กร งานตรวจสอบภายใน

6.2.5 ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่เจ้าหน้าที่ทำงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานถึงปัจจุบันเป็นจำนวนปีเต็ม

6.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การรับรู้ของเจ้าหน้าที่ต่อการบริหารจัดการของโรงพยาบาลโดยผ่านหัวหน้าหน่วยงานเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจแก่เจ้าหน้าที่ให้มีความสามารถในการทำงาน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ตามแนวคิดของคองเกอร์และคาร์นังโก (Conger & Kanungo, 1988) ดังนี้

6.3.1 บริหารงานแบบมีส่วนร่วม (participative management) หมายถึง การที่หัวหน้าหน่วยงานผลักดันให้เจ้าหน้าที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ร่วมตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน ร่วมปรึกษาหารือ มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายวางแผนดำเนินงาน ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงาน

6.3.2 สร้างเป้าหมายงาน (goal setting) หมายถึง การที่หัวหน้าหน่วยงานกระตุ้นและกำหนดเป้าหมายงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ตระหนักในคุณค่าของเป้าหมายงาน ตระหนักในความสำคัญของบทบาทของตนที่จะทำให้เป้าหมายหน่วยงานบรรลุ

6.3.3 ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback system) หมายถึง การที่หัวหน้าหน่วยงาน มีการบอกกล่าวสื่อสารอย่างเป็นระบบให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงระดับความสามารถและเห็นจุดที่ควรพัฒนาตนเอง ในขณะที่พร้อมจะรับฟังและยอมรับได้

6.3.4 จัดระบบเสริมแรง (contingent/competence based reward) หมายถึง การที่หัวหน้าหน่วยงานมีการให้คำชมเชย ให้รางวัล การขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งแก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีพฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่ ให้โอกาสได้รับทราบข่าวสารวิชาการ การอบรมหรือเข้าร่วมสัมมนา ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ

6.3.5 จัดระบบงานที่ท้าทาย (Challenging system) หมายถึง การที่หัวหน้าหน่วยงานมีการมอบหมายงานสำคัญ งานที่มีขอบเขตหรือความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น มีการกระตุ้นและผลักดัน เพื่อให้ได้เรียนรู้ประสบการณ์มากขึ้น เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถปฏิบัติและปรับปรุงการทำงานได้ดีขึ้น

6.3.6 ทำตัวเป็นแบบอย่าง (Be a role model) หมายถึง การที่หัวหน้าหน่วยงาน มีการแสดงหรือสาธิตบทบาทหรือการกระทำเพื่อให้เจ้าหน้าที่เข้าถึงพฤติกรรมที่คาดหวัง โดยใช้ทักษะการเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การฝึก การสื่อสาร เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานกระทำตามแบบอย่างที่หัวหน้าหน่วยงานทำ

6.4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การรับรู้ของเจ้าหน้าที่ต่อการพัฒนาความสามารถของตนเองให้มีคุณลักษณะ 5 ประการ ที่จะทำให้มีความสามารถในการพัฒนา ช่วยให้องค์กรสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ และการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยการเรียนรู้ ทำให้การบริการของโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความน่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับในความสามารถตามแนวคิด 5 ประการของ ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge, 1990) ที่จะส่งผลให้โรงพยาบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

6.4.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้/มีใจใฝ่เรียนรู้ (Personal mastery) หมายถึง เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หาและมีจิตใจใฝ่รู้ ต้องการพัฒนาตนเองโดยการหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ มีความมุ่งมั่นใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ มีการศึกษาต่อเนื่องในระดับที่สูงขึ้นจากคุณวุฒิเดิม มีการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลความรู้ต่างๆเพื่อนำมาสนับสนุนในการปฏิบัติงาน

6.4.2 การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง (Mental model) หมายถึง เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลเป็นผู้ที่มีมุมมองความคิดที่สร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ คิดนวัตกรรมใหม่ๆ สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนเอง ปรับรูปแบบและกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นและสอดคล้องกับนโยบายหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

6.4.3 การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) หมายถึง เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลสามารถคิดเชื่อมโยงเห็นความสัมพันธ์และผลกระทบต่อกันของส่วนย่อยแต่ละส่วน สามารถปรับปรุงพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างมีเหตุมีผล มีการวางแผนเน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคตเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

6.4.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) หมายถึง เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลรับรู้ว่าโรงพยาบาลมีภาพเป้าหมายของโรงพยาบาลที่อยากเห็นในอนาคตและมีการสนับสนุนให้โรงพยาบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เจ้าหน้าที่รู้สึกคล้อยตาม รู้สึกเห็นด้วยกับภาพเป้าหมายของโรงพยาบาล เห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งในการที่ทำให้ภาพเป้าหมายของโรงพยาบาลบรรลุ มีส่วนร่วมกำหนดเสนอแผนภาพเป้าหมายของโรงพยาบาลที่อยากเห็นในอนาคต

6.4.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) หมายถึง เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลมีการทำงานโดยประสานงานกันระหว่างบุคคลและหน่วยงาน มีการนำความรู้ความชำนาญของแต่ละคนออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนอื่นเป็นทีม มีการช่วยเหลือให้คำแนะนำร่วมทำงานโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน มีการประสานงานและมีความสัมพันธ์กันเพื่อให้งานหรือภารกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในระดับหน่วยงานและระดับโรงพยาบาล

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อผู้บริหารโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จะได้นำไปประกอบการพิจารณาการพัฒนาโรงพยาบาลไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

7.2 ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์และอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้วางแผนการบริหารบุคคลและการเสริมพลังอำนาจในการพัฒนาโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจและระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎี ตำรา เอกสาร ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งได้เป็น 4 ตอน ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
3. ข้อมูลทั่วไปของ รพ.จุฬารัตน์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายมานานพอสมควร รวมถึงได้มีการศึกษากันอย่างต่อเนื่องกว้างขวาง จึงพบว่ามีข้อมูลที่หลากหลายแตกต่างกันออกไปเป็นจำนวนมาก ดังนั้นผู้วิจัยขอนำเสนอข้อมูลโดยสรุปมาเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ ประวัติความเป็นมาและความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามลำดับ

1.1 ประวัติความเป็นมาและความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) มีประวัติความเป็นมาและความสำคัญดังต่อไปนี้

1.1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือเรียกได้ว่า “องค์กรที่มีการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันภายในองค์กร ระหว่างบุคลากรด้วยกันเองควบคู่ไปกับการได้รับความรู้จากภายนอก โดยมีจุดประสงค์สำคัญคือเพื่อให้มีการใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาตนเองและองค์กรต่อไป แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีการกล่าวถึงไว้

ในตำราหรือบทความต่างๆ ย้อนหลังไปเมื่อประมาณ ค.ศ. 1978 โดย คริส อาร์จีริส (Chris Argyris) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ศึกษาร่วมกับศาสตราจารย์โดนัลด์ ชอน (Donald Schon) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) ได้ร่วมกันสร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่เนื่องจากผลงานดังกล่าวมีลักษณะเป็นเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและการทำความเข้าใจ จึงทำให้ไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควรแต่อย่างไรก็ตาม ในช่วง ค.ศ. 1980 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มกลับมาได้รับความนิยมและตระหนักถึงความสำคัญในสภพภาพ แต่ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัทเซลล์ที่นำเอาองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท ตั้งแต่ ค.ศ.1990 หรือในช่วงทศวรรษต่อมา ปีเตอร์ เซงเจ (Peter M. Senge Ph.D.) ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียนหนังสือ “The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” เป็นแนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) เป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมและนำไปปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบัน

ที่ผ่านมามีองค์กรในต่างประเทศที่ได้นำเอาแนวคิดดังกล่าวมาปฏิบัติจนได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริติชปิโตรเลียม บริษัทโมโตโรล่า วอลล์มาร์ท ซิร็อกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ ฮาเลย์เดวิดสัน ฮิวเล็ทแพคการ์ด ไอบีเอ็ม ฮอนดา สามเอ็ม และโซนี่ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก และในปีค.ศ. 1991 ปีเตอร์ เซงเจ (Peter Senge) ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซตส์ (MIT Center for Organizational Learning) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ ในการเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อมาในปี ค.ศ.2000 สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุด ในสหรัฐอเมริกา (American Society for Training Development-ASTD) ได้ประกาศเกียรติคุณให้ ปีเตอร์ เซงเจ (Peter M. Senge) เป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่น ประจำปี ค.ศ.2000 โดย ปีเตอร์ เซงเจ (Peter M. Senge) ได้กล่าวว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge - accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose.”

สำหรับนักวิชาการไทยได้ให้คำจำกัดความว่าเป็น “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กรเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากร

มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์การที่บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ” ในปัจจุบันนี้หากองค์การต้องการสนับสนุนให้บุคลากรฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอแล้ว เพราะจากการศึกษาพบว่ามีการนำความรู้จากการอบรมไปใช้ประโยชน์หลังจากนั้นเพียงร้อยละ 10 และเมื่อผ่านไป 2 สัปดาห์หากไม่ได้นำกลับมาใช้ทั้งทักษะหรือความรู้ต่างๆ จะเลือนหายไปประมาณร้อยละ 87 รวมทั้งองค์การรูปแบบใหม่ๆ มักจะมีงานยุ่งๆ จนทำให้บุคลากรไม่มีเวลาที่จะอ่านทบทวนศึกษาเพื่อปรับปรุง นอกจากนี้อาจเกิดเป็นจุดอ่อนในองค์การได้หากมีการส่งสมความรู้อยู่ที่ผู้ใดผู้หนึ่งมากๆ เพราะเมื่อบุคคลนั้นมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน องค์ความรู้ก็จะพลอยสูญไปด้วย หรือในกรณีของหน่วยงานราชการมักจะมีผลงานทางวิชาการออกมาทุกปีแต่หลายๆ ชิ้นก็เป็นที่ไปเพียงเพื่อการปรับระดับหรือปรับตำแหน่ง หลังจากนั้นจะถูกเก็บไว้และไม่เคยมีการนำมาแบ่งปันถ่ายโอนหรือต่อยอดระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และนำไปสู่การสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์การต่อไป ซึ่งการเรียนรู้ในแง่มุมนี้ไม่จำกัดและอาจมีการเรียนรู้ข้ามสายงานกันได้ แนวความคิดในการบริหารองค์การมีการพัฒนามาหลายช่วงดังต่อไปนี้

1) ช่วงที่เน้นการบริหารองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง คือมีการนำนวัตกรรมการบริหารต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในองค์การอย่างแพร่หลาย โดยเสนห์ จุ้ยโต (2548) ได้อธิบายลักษณะขององค์การสมัยใหม่ที่มีการนำนวัตกรรมการบริหารมาประยุกต์ใช้ว่ามีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

(1) ประการที่ 1 ด้านค่านิยม โดยให้ความสำคัญกับการเอาใจใส่บุคลากร เอาใจใส่ต่อลูกค้า การแข่งขันการประกอบกิจการ การปฏิบัติต่อพนักงานที่เท่าเทียมกัน ความเป็นเลิศรวมทั้งการเติบโตขององค์การและบุคลากรมีนวัตกรรมเน้นตลาดและลูกค้า เป้าหมายขององค์การสำคัญกว่าบุคคล เน้นการปฏิบัติงาน เน้นการเพิ่มผลผลิต เน้นคุณภาพ เน้นการรับผิดชอบต่อสังคม และ เน้นทีมงาน

(2) ประการที่ 2 ด้านทัศนคติซึ่งจะมีส่วนสำคัญต่อการบริหารองค์การ เช่นชอบโครงสร้างแบบราชการหรือไม่เป็นราชการ ชอบการตัดสินใจแบบเสี่ยงหรือปลอดภัยไว้ก่อน ชอบอยู่คนเดียวหรือมีเพื่อน ชอบความขัดแย้งหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ชอบทำงานสู่ความสำเร็จหรือทำงานเท่าที่ทำได้ เป็นต้น

(3) ประการที่ 3 ด้านความเชื่อ โดยองค์การสมัยใหม่มีความเชื่อที่แตกต่างไปจากเดิม เช่น เดิมเชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบ

นายและลูกน้อง เปลี่ยนมาเป็นแบบเพื่อนร่วมงาน เดิมเชื่อว่าทำงานหนักจะประสบผลสำเร็จ กลายเป็นเหนื่อยน้อยลงแต่ได้งานมากขึ้น เดิมเชื่อว่าเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นสิ่งที่ดีเปลี่ยนเป็น ทำงานได้หลายด้านเป็นสิ่งที่ดีกว่า เดิมเชื่อว่าพนักงานสำคัญที่สุดต้องเปลี่ยนเป็นลูกค้าสำคัญที่สุด เดิมเชื่อว่าอำนาจหน้าที่สำคัญที่สุดเปลี่ยนเป็นอำนาจการยอมรับ เดิมเชื่อว่าการเรียนรู้ในชั้นเรียน สำคัญที่สุดเปลี่ยนเป็นเรียนรู้ที่ใด ก็ได้ตามอัธยาศัย เป็นต้น เราพบว่าลักษณะขององค์การที่แตกต่าง ไปจากเดิมจะไม่สามารถใช้การบริหาร องค์การในรูปแบบเก่าได้อีกต่อไป เพราะไม่ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหากองค์การ ใดยังคงใช้การบริหาร ในรูปแบบเดิม อาจส่งผลให้เสียเปรียบ ต่อคู่แข่งและอาจต้องล้มเลิกกิจการไปในที่สุดจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารใหม่โดยไม่ว่าจะ เป็นวิธีการใดก็ตามจะมีจุดเน้นอยู่ที่การเพิ่มคุณภาพของผลผลิต ที่สืบเนื่องมาจากการมีบุคลากรใน องค์การที่มีคุณภาพนั่นเองเป็นเหตุให้แต่ละองค์การต่างพยายาม พัฒนาบุคลากรของตนให้มี คุณภาพและศักยภาพผ่านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ที่เหมาะสม

2) ช่วงที่เน้นการจัดการความรู้ในองค์การ โดยมีแนวคิดริเริ่มมาจาก การพยายามจะสร้างความรู้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) และความรู้ ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ให้เกิดขึ้นในบุคลากรขององค์การ ซึ่ง บราวน์ และดูกิด (Brown and Duguid, 1989) ได้ให้นิยามของความรู้ทั้ง 2 ประเภทว่า ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) คือความรู้ที่ได้จากประสบการณ์การฝึกฝน พรสวรรค์ของแต่ละบุคคลที่ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก เช่น ทักษะการทำงาน งานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์ ส่วนความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) คือ ความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายโอนได้โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา การบันทึกเป็นคู่มือหรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยองค์การต้องพยายามดึง ความรู้ชนิดฝังอยู่ในตัวบุคคลให้กลายเป็นความรู้ชัดแจ้งให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ ดังกล่าวไปสู่บุคคลอื่นได้โดยง่าย ส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพมากขึ้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ โดย ต่อมาได้มีนักวิชาการสร้างเป็นแบบจำลองการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์การขึ้นมา เพื่อให้ ง่ายต่อการสื่อสารและนำไปปฏิบัติ โดยในที่นี้ขอนำเสนอแบบจำลองการจัดการความรู้ที่ได้รับการ ยอมรับมากที่สุดและแบบจำลองการจัดการความรู้ในแบบฉบับของไทย ดังนี้

(1) แบบจำลองเกลียวแห่งความรู้ (Knowledge Spiral : SECI Model)

โดยโนนากะและทาเคอูชิ (Nonaka and Takeuchi, 1995) เป็นการจำลองวิธีการจัดการความรู้ในองค์การ ผ่านการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) ให้เกิดเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ซึ่งเป็นกระบวนการในการสร้างความรู้และพัฒนาความรู้จากการผสมผสานระหว่าง ความรู้ชัดแจ้งและความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล

(2) แบบจำลองปลาทู (TUNA model) เป็นแบบจำลองเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในแบบฉบับของไทย มีมุมมองการเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรในองค์กร โดยพัฒนามาจากการจัดการความรู้ตามแนวคิดของประพนธ์ ผาสุขยี่ด (2550)

3) ช่วงที่เน้นการเรียนรู้ขององค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการได้ขยายมุมมองจากการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นพื้นฐานการพัฒนาองค์กรที่มีมุมมองอยู่ที่ตัวบุคลากรไปสู่การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) โดย อาร์ ไซริสและสซอน (Argyris and Schon, 1978) ได้แบ่งประเภทของการเรียนรู้ขององค์กรเป็น 2 ประเภท คือ การเรียนรู้แบบวงเดียว (Single-loop learning) จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาและความผิดพลาดทางการจัดการที่มุ่งในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยมีการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการเก็บสะสมการเรียนรู้ และการเรียนรู้แบบวงซ้อน (Double-loop learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อช่วยแก้ปัญหาและสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการสร้างการเรียนรู้ กลายเป็นแบบจำลองธุรกิจใหม่ ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลง ซึ่งต่อมาได้พัฒนาสู่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามลำดับ โดยนักวิชาการท่านแรกผู้เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เซงเจ (Senge, 1990) ได้กล่าวถึงวินัย 5 ประการ ที่บุคลากรในองค์กรควรยึดถือปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลังจากนั้นในช่วงหลังปี ค.ศ.1990 นักวิชาการอีกหลายท่านได้พยายามอธิบายคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมชัดเจนมากขึ้น เช่นแนวคิดลักษณะของบริษัทแห่งการเรียนรู้ของ เพดเลอร์ เบอร์ กอยเน และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991) แนวคิดระบอบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996) เพื่อให้แต่ละองค์กรได้ยึดเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรของตน จากนั้นแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ค่อยๆ ได้รับความสนใจลดลงไปตามลำดับเนื่องจากไม่มีแนวคิดใหม่ที่โดดเด่น ต่อมาช่วงต้นปี ค.ศ.2000 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มกลับมาได้รับความสนใจอีกครั้ง โดยนักวิชาการมีแนวคิดแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านมโนทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการศึกษาตัวแปรที่อธิบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น โครงสร้างองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น รวมถึงการอธิบายประสิทธิผลที่เกิดจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ผลการปฏิบัติงานตามมุมมอง Balance scored card การสร้างนวัตกรรมต่างๆ เป็นต้น และด้านปัจจัยส่งเสริมการอธิบายมโนทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ชัดเจนมากขึ้น เช่น บรรยายการการเรียนรู้ การจัดการความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดจากด้านใดก็ตาม ทุกแนวคิดต่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือการนำองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จนั่นเอง

1.1.2 แนวทางตามยุทธศาสตร์พัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

สำหรับประเทศไทยได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเรียนรู้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555–2559) ในบทที่ 4 กล่าวถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ที่เกี่ยวข้องตามข้อ 5.4 การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้คนทุกกลุ่ม ทุกวัย สามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และองค์ความรู้ที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นวัฒนธรรมภูมิปัญญา และองค์ความรู้ใหม่ รายละเอียด ดังนี้

1) สร้างกระแสสังคมให้การเรียนรู้เป็นหน้าที่ของคนไทยทุกคน มีนิสัยใฝ่รู้รักการอ่านตั้งแต่วัยเด็ก และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของคนต่างวัย ควบคู่กับการส่งเสริมให้ องค์การ กลุ่มบุคคล ชุมชน ประชาชน และสื่อทุกประเภทเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ สื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย

2) ส่งเสริมการศึกษาทางเลือกที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดย

(1) จัดการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ยืดหยุ่น หลากหลาย เข้าถึงได้ง่ายที่สัมพันธ์สอดคล้องกับวัฒนธรรม วิถีชีวิต และการประกอบอาชีพในแต่ละท้องถิ่น โดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เรียนรู้เป็นกลุ่มจนคิดเป็นนิสัยใฝ่เรียนรู้

(2) มีระบบเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ ปรับระบบการวัด ประเมินผลผู้เรียนและระบบการเข้ารับการศึกษาต่อให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาทางเลือกใน ประชากรทุกกลุ่มตามศักยภาพของผู้เรียน

(3) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบทเรียนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และการใช้ มาตรการทางภาษีในการสนับสนุนการผลิตสื่อเพื่อการเรียนรู้ และเป็นช่องทางสำหรับคนทุกกลุ่มวัย แสดงออกอย่างสร้างสรรค์

3) สนับสนุนการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย เช่น เซนเจ (Senge, 1990) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่บุคลากรสามารถ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานตามที่ปรารถนาได้อย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การที่ ส่งเสริมให้บุคลากรมีรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ เป็นองค์การที่เต็มเปี่ยมไปด้วยแรงบันดาลใจ และเป็นองค์การที่บุคลากรเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างไม่มีความสิ้นสุด อาร์ไจริสและสซอน (Argyris

and Schon, 1978) ให้นิยามการเรียนรู้ในองค์กรว่า หมายถึงกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์กร เพื่อลดทอนในสิ่งที่เรียกว่ารูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องตัวเองหรือที่เรียกว่าการแก้ตัว มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996) ให้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ต้องเรียนรู้อย่างเปี่ยมด้วยพลังและร่วมกัน อีกทั้งเป็นองค์กรที่มีการถ่ายทอดความรู้โดยการเก็บรวบรวมการจัดการ และการใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์กร เพดเลอร์ เบอร์ กอยเน และ บอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning company) และให้ความหมายว่าเป็นองค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งสมาชิกในที่นี้หมายถึงพนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิตวัตถุดิบ ชุมชนเพื่อนบ้าน และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี เป็นองค์กรที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่องโดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี โดยกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้รวมทั้งต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย การ์วิน (Garvin, 1993) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างการได้มา และความสามารถในการถ่ายโอนความรู้โดยสามารถนำความรู้ต่างๆ ไปประยุกต์ใช้เพื่อทำการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

โดยสรุปองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์กรที่มีการปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยใช้การกระตุ้นให้พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ มีการพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยทำการสนับสนุนให้มีการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน มีการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานหรือบุคลากรและองค์กรสูงสุด

1.3 องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีกล่าวในศาสตร์ด้านการบริหารจัดการที่ว่า สิ่งใดที่วัดไม่ได้จะไม่สามารถจัดการได้ ทำให้การวัดผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กลายเป็นข้อจำกัดในการบริหารจัดการองค์กรเนื่องจากการเรียนรู้เป็นเรื่องที่เป็นนามธรรมจับต้องได้ยาก การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงทำได้ยากเช่นเดียวกัน ดังนั้นนักวิชาการจึงพยายามอธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการวัดผลและการจัดการ โดยมีชื่อเรียกลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันไป ที่นิยมใช้กันมี 5 แนวคิด คือ

1.3.1 แนวคิดวินัย 5 ประการ การที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น เซงเจ (Senge, 1990) กล่าวว่า องค์กรต้องสร้างวินัย 5 ประการ (The Fifth discipline) ให้เป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรยึดถือปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) **การมีใจใฝ่เรียนรู้/การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)** นับเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เนื่องจากเป็นพื้นฐานที่ทำให้บุคลากรมีจิตใจใฝ่รู้

ต้องการพัฒนาตนเองโดยการหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยอาจใช้รูปแบบของการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work place learning) หรือการเรียนรู้งานในหน้าที่ (On the job learning)

2) การเป็นผู้ที่มีกรอบความคิดชัดเจน (Mental model) เนื่องจากพฤติกรรมหรือแนวทางการตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ของบุคลากรนั้นมีที่มาจากกรอบแนวคิดเป็นสำคัญ จึงเป็นเหตุให้องค์การต้องพยายามคัดแปลงความต้องการขององค์การและความต้องการส่วนบุคคลของบุคลากรให้ไปในแนวทางเดียวกัน หรือพยายามปรับกรอบแนวคิดของบุคลากรให้สอดคล้องกับการพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์การด้วยกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ประสิทธิผลขององค์การอยู่ในระดับสูงสุด

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) คือให้บุคลากรรู้สึกคล้อยตาม หรือมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ และจะพยายามทำอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นบรรลุ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องด้วยการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์การนั่นเอง

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) เนื่องจากบุคลากรในองค์การมีความหลากหลายทั้งองค์ความรู้ ระดับความรู้ความชำนาญ การกระตุ้นให้แต่ละคนนำความรู้ของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนอื่นจะช่วยให้ระดับความรู้โดยรวมของทุกคนสูงขึ้น ดังนั้นผลที่ได้จากการเรียนรู้เป็นทีมจึงมีศักยภาพสูงกว่าผลที่ได้จากการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล

5) การคิดเชื่อมโยงเป็นระบบ (System thinking) เป็นความสามารถในการพิจารณาองค์การในรูปแบบองค์รวมได้ ไม่มองแค่ส่วนย่อยใดส่วนย่อยหนึ่ง นอกจากนั้นยังเห็นความสัมพันธ์และผลกระทบต่อกันของส่วนย่อยแต่ละอัน จึงสามารถปรับปรุงพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างมีเหตุมีผลมีการวางแผนเป็นแผนกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคตเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

1.3.2 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ โดยเพดเลอร์ เบอร์ กอยเน และบอยเดล (Pedler Burgoyne and Boydell, 1991) ซึ่งอธิบายคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) มี องค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ
 - (1) สนับสนุนการเรียนรู้ โดยยึดถือการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน
 - (2) การสร้างนโยบายขององค์การ โดยยึดถือการมีส่วนร่วม
- 2) ด้านการมองภายในองค์การ (Looking in) ประกอบด้วย 3 กระบวนการ
 - (1) การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์การ
 - (2) สร้างการตรวจสอบและควบคุมข้อมูลภายในองค์การ

- (3) การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันภายในองค์กร
- 3) **ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)** คือ องค์กรมีการกระจายอำนาจมากขึ้น
- 4) **ด้านการมองภายนอก (Looking out)** คือ พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 5) **ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities)** ประกอบด้วย 2 กระบวนการ
- (1) มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้
 - (2) สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง

1.3.3 แนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีมุมมองเน้นไปที่กระบวนการจัดการความรู้ นำเสนอโดย การ์วิน (Garvin, 1993) มีลักษณะ 5 ประการ คือ

- 1) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (*Systematic problem solving*)
- 2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ (*Experimentation with new approaches*)
- 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (*Learning from their own Experience and past history*)
- 4) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (*Transferring knowledge quickly and efficiently*)
- 5) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (*Learning from the Experiences and best practices of others*)

1.3.4 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเชิงระบบ โดย มาร์ ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีมุมมองเป็นระบบย่อย (Subsystem) 5 ประการ

1) **ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning subsystem)** เป็นระบบย่อยสำคัญที่สุดขององค์กร แห่งการเรียนรู้เพราะเป็นศูนย์กลางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระบบย่อยอื่นต้องสนับสนุนให้สามารถดำเนินไปได้ตามต้องการ ระบบย่อยการเรียนรู้ ประกอบด้วย

(1) **ระดับการเรียนรู้ (Levels of learning)** โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระดับการเรียนรู้ 3 ระดับ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล (Individual learning) การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม (Team learning) และการเรียนรู้ระดับองค์กร (Organization learning)

(2) ประเภทการเรียนรู้ (Types of learning) องค์การแห่งการเรียนรู้ ครอบคลุมการเรียนรู้ 3 ประเภท ได้แก่การเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive learning) การเรียนรู้แบบ การคาดการณ์ (Anticipatory learning) การเรียนรู้แบบปฏิบัติ (Action learning)

(3) ทักษะการเรียนรู้หรือวินัยการเรียนรู้ (Learning skill) เป็นปัจจัยที่จะ ขับเคลื่อนระบบย่อยการเรียนรู้ให้ดำเนินไปได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สร้างความรู้ใหม่หรือสร้าง นวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องโดยมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของ เซงเจ (Senge) ได้แก่การคิดเชิง ระบบ (System thinking) การมีรูปแบบความคิด (Mental model) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) และการมีใจใฝ่เรียนรู้ (Personal mastery)

2) ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization subsystem) คือการกำหนดให้กลุ่ม คนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผนมีกระบวนการ การดำเนินไปมีส่วนสำคัญอย่างมากในการ สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เนื่องจากเป็นสิ่งที่กำหนดบรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์การว่าเป็น แนวทางส่งเสริมหรือขัดขวางการเรียนรู้ ประกอบด้วย

(1) โครงสร้าง (Structure) องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การสมัยใหม่ ที่มีลักษณะเป็น โครงสร้างแบบแบนราบ (Flat organization) และไร้ขอบเขตมีความคล่องตัวสูงเป็น ผลให้มีการติดต่อกันในแต่ละหน่วยงานและความร่วมมือระหว่างแผนกเป็นไปได้อย่างดี

(2) วัฒนธรรม (Culture) องค์การแห่งการเรียนรู้มีวัฒนธรรมองค์การที่ ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริงและการเรียนรู้กลายเป็นส่วน หนึ่งของหน้าที่การทำงาน

(3) วิสัยทัศน์ (Vision) คือสิ่งรวมความหวังเป้าหมายและทิศทางใน อนาคตขององค์การเข้าไว้ด้วยกันเปรียบเหมือนภาพจินตนาการขององค์การที่ถูกก่อร่างขึ้นและ ถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์การ

(4) กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติวิธีการกลวิธีและ ขั้นตอนที่ทำให้้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ เป็นกลไกที่้องค์การใช้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ในองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

3) ระบบย่อยด้านคน (People subsystem) สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยนี้จะครอบคลุมทั้งตัวบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ มีคุณค่าต่อองค์การแห่งการ เรียนรู้โดยการเอื้ออำนาจ และสนับสนุนการเรียนรู้พร้อมทั้งเรียนรู้ไปกับองค์การ ประกอบด้วย

(1) พนักงาน (Employees) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่า จะเรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการรวมถึงต้อง แก้ปัญหาเป็น

(2) ผู้จัดการหรือผู้นำ (Managers/leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยง เป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น ที่สำคัญที่สุดคือต้องสร้างและเพิ่ม โอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

(3) ลูกค้า (Customers) มีส่วนร่วมในการแจ้งความต้องการของผลิตภัณฑ์และบริการรวมถึงการฝึกอบรม จัดได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร ผู้ส่งวัตถุดิบ และผู้ขาย (Suppliers and vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ

(4) พันธมิตร (Alliance/partnership) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปัน สมรรถนะและความรู้

(5) ชุมชน (Community) อันได้แก่กลุ่มต่างๆทางสังคมทางเศรษฐกิจและการศึกษาซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

4) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge subsystem) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) คือ การสะสม การเสาะแสวงหาข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(2) การสร้างความรู้ (Knowledge creation) ความรู้ใหม่ๆ ที่ถูกสร้างขึ้น โดยอาศัยกระบวนการต่างๆ ที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่ต้นวัตรกรรมเล็กๆ ไปจนถึงการวิจัยที่มีความซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้อาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็น ภาพของการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกรวมองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้ เหตุผลเชิงอุปนัย

(3) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge storage) หมายถึง การเข้ารหัสจัดเก็บ และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กรเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่าย ในทุกเวลาและทุกสถานที่

(4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis/Data mining) เกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างการทำความรู้คงคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง มีเทคนิคในการวิเคราะห์ ข้อมูล ส่วนการทำเหมืองความรู้จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลองค์กรที่มีอยู่ ได้สมบูรณ์ขึ้น

(5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer/Dissemination) คือการ เคลื่อนย้ายความรู้และข้อมูลของทั้งองค์กร ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์หรือแม้กระทั่งใช้คนก็ตาม

(6) การประยุกต์ใช้ (Application) คือการใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กรเป็นการนำความรู้ และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่องสร้างสรรค์

5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology subsystem) มิติของเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 มิติ ดังนี้

(1) เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for managing knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัสจัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กรและทั่วโลก

(2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวิทัศน์ทัศน์และเทคโนโลยีและการอบรมแบบสื่อผสมผสานมาใช้ประโยชน์เพื่อการถ่ายทอดพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

1.3.5 แนวคิดองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้แบบบูรณาการ นักวิชาการหลายท่านต่างอธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของตน ทำให้ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีความหลากหลาย วารุณี มีหลาย (2551) ได้บูรณาการ 11 แนวคิดจากนักวิชาการที่มีชื่อเสียง ได้แก่ Senge, Marquardt, Hellriegel, Jackson and Slocum, Watkins and Marsick, Pedler, Burgoyne and Boydell, Argyris, Garvin, Gephart, Marsick, Buren and Spirs, Luthan และ Rosemary Hill รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสรุปเป็นลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 11 ด้าน ดังนี้

1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้มีความมุ่งมั่นกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง กล้าที่จะคิดและลงมือปฏิบัติมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของตนและสร้างสรรค์ให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ

2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) บุคลากรในองค์กรมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์และทักษะเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน โดยการประสานงานกันเพื่อเสาะหาและแบ่งปันความรู้ความคิดร่วมกันภายในหน่วยงาน

3) การมีแบบแผนความคิด (Mental model) บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและสามารถจำแนกแยกแยะต่อเหตุการณ์สถานการณ์ กิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมจะปรับเปลี่ยนความคิดค่านิยมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถใช้กระบวนการเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม

4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision) การสร้างแนวคิดหรือทัศนคติของบุคลากรในองค์กรร่วมกันในเรื่องของเป้าหมายพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ส่วนตน ซึ่งเป็นแนวทางในการนำไปสู่จุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์กร

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) การที่บุคลากรในองค์กรมีวิธีการคิด การอธิบายและทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น มองความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลโดยใช้องค์ความรู้เชื่อมโยงได้อย่างเป็นระบบสอดคล้องกับกระบวนการและสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กร

6) การนำเทคโนโลยี/สารสนเทศไปใช้ (Technology application/ information) บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและที่มีในหน่วยงานควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมาตรฐาน โดยองค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้มีการจัดตั้งทีมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและมีการจัดอบรมบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ให้สามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) บรรยากาศองค์กร (Organization atmosphere) ผู้บริหารองค์กร มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพของหน่วยงานที่เอื้อต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้มีการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการใฝ่หาความรู้ของบุคลากร

8) การเสริมพลังอำนาจบุคลากร (People empowerment) การที่ผู้บริหารองค์กรทำหน้าที่เป็นที่เคียงสอนแนะและมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกันและมีการแก้ปัญหาร่วมกันให้ความสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ และการฝึกอบรม

9) วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) หมายถึงแบบแผนค่านิยมบรรทัดฐานทัศนคติที่บุคลากรในองค์กรยึดถือร่วมกันและนำมาสอนให้สมาชิกใหม่

10) การปรับเปลี่ยนองค์กร/การบริหารองค์กร (Organization transformation/ Organization management) การบริหารงานโดยผู้บริหารในองค์กรทำหน้าที่วางแผนกำกับเอื้ออำนวยความสะดวกต่างๆ มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่สายบังคับบัญชาไม่สลับซับซ้อนส่งเสริมให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมไปถึงส่งเสริมให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

11) การจัดการความรู้ (Knowledge management) การที่บุคลากรในองค์กรมีการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร การสร้างความรู้การจัดการเกี่ยวกับความรู้และการถ่ายโอนความรู้ นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

จากแนวคิดของนักคิดทั้งหมดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยสนใจแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ (The Fifth discipline) ของเซงเจ (Senge, 1990) ที่ว่าองค์กรต้องสร้างวินัย 5 ประการให้เป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรยึดถือปฏิบัติ เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในตัวบุคลากรของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ วินัยทั้ง 5 ประการ ได้แก่ การมีใจใฝ่เรียนรู้/การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) การเป็นผู้ที่มีกรอบความคิดชัดเจน (Mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และการคิดเชื่อมโยงเป็นระบบ (System thinking)

1.4 กระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นไม่สามารถพัฒนาได้ด้วยระยะเวลาอันสั้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเกิดอย่างค่อยเป็นค่อยไปทั่วทั้งองค์กร โดยต้องอาศัยทั้งความอดทน และความสม่ำเสมอ กระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย มาร์ ควอดท์ (Maquadt, 2011) เสนอวิธีไว้ ดังนี้

1.4.1 มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนนี้เป็นสิ่งสำคัญของผู้นำที่ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้บังคับบัญชาเห็นเพื่อเป็นขวัญกำลังใจสอดคล้องกับ ทองดี ชัยพานิช (2554) ที่กล่าวว่า การที่ผู้บริหารแสดงความมุ่งมั่นที่จะสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรเกิดการตื่นตัวและต้องการมีส่วนร่วมในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ช่วยสร้างแรงกระตุ้นให้คนอื่นๆหันมาให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่

1.4.2 ทำให้เกิดการผิวกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากทุกคนในองค์กรอาจมีความคิดไม่สอดคล้องกับผู้ต้องการการเปลี่ยนแปลง การผิวกำลังกันอย่างเหนียวแน่นจึงเป็นการแสดงเจตจำนงว่าต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ไม่ล้มเลิกเนื่องจากท้อไปก่อน ถึงแม้การเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดในหน่วยงานเล็กแต่จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่นอย่างแน่นอน

1.4.3 เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจขององค์กร เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่เป็นามธรรม อธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ยากดังนั้นการผูกเข้ากับธุรกิจที่ดำเนินอยู่จะทำให้สามารถสื่อสารได้ง่ายขึ้น และเป็นสิ่งพิสูจน์ให้เห็นความสำคัญขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ ทองดี ชัยพานิช (2554) คือ พยายามทำให้ การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของงานเพื่อให้เกิดความตระหนักอยู่เสมอว่างานและการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ไม่แยกจากกัน เกิดความยินยอมที่จะเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงานไปโดยปริยาย

1.4.4 ประเมินกำลังความสามารถขององค์กรในระบบย่อยต่างๆ เป็นต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ เพื่อระบุจุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละระบบย่อยได้อย่างถูกต้อง จะได้ทราบช่องว่างในการปรับปรุงพัฒนาต่อไปสอดคล้องกับแนวคิดของ ปาริฉัตต์ สัจจะนันท์ (2555)

ที่กล่าวว่าขั้นตอนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขั้นต้นต้องสำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ศึกษาว่าองค์กรของเรามีอะไรดีประเมินศักยภาพขององค์กรบุคลากร ค่านิยมปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งประเมินระดับการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน และ อรรถจริย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง (2555) กล่าวว่า การประเมินจะทำให้ทราบว่าองค์กรมีสภาพการเรียนรู้เป็นอย่างไร ยังขาดลักษณะใดซึ่งต้องสร้างดัชนีระบุลักษณะสำคัญขององค์การเพื่อการเรียนรู้ที่ละเอียดและชัดเจน ใช้สำหรับการประเมิน

1.4.5 สื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ออกไปให้ทั่วทั้งองค์การ
 เพราะวิสัยทัศน์จะช่วยทำให้ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันเกิดความกระตือรือร้นและให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์นี้ กลายเป็นพลังผลักดันให้การเรียนรู้ดำเนินต่อไป แม้จะเจอกับอุปสรรคและความตึงเครียดสอดคล้องกับแนวคิดของ ทงดี ชัยพานิช (2554) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ เนื่องจากไปกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสนใจในการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจ กำลังใจและการทุ่มเทในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

1.4.6 ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การพยายามทำงานให้สอดคล้องกับภาพรวมไม่สนใจเฉพาะระบบย่อยระบบเดียวหรือแค่ส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์การ นอกจากนี้ ทงดี ชัยพานิช (2554) ยังเสนอว่าควรกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเนื่องจากจะนำไปสู่การเรียนรู้อย่างใช้ความคิดและไตร่ตรองใคร่ครวญทำให้เกิดแนวคิดอย่างเป็นระบบ และเรียนรู้การแก้ปัญหาหรือหาคำตอบอย่างมีระบบ เสริมสร้างให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่อกัน

1.4.7 ผู้นำจะต้องสาธิตและเป็นแบบอย่างความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้
 โดยเฉพาะช่วงแรกของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องมีจุดมุ่งหมายอย่างหนึ่งคือทำให้ผลการปฏิบัติงานทั้งหมดดีขึ้นด้วยการเรียนรู้ในระยะยาว โดยการพัฒนาของทุกคนอย่างต่อเนื่องผู้นำต้องมีส่วนร่วมในการจัดการกับอุปสรรคอันเกิดจากลำดับขั้นในการบริหาร และเข้าร่วมในการเรียนรู้เป็นคนแรก

1.4.8 ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยให้การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นนิสัยเป็นความสนุกสนาน เป็นส่วนประกอบหนึ่งของการทำงานของทุกคน การเรียนรู้ควรเกิดโดยอัตโนมัติในทุกส่วนของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การมีความผูกพันต่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องจะเป็นแรงผลักดันสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ต้องการจะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยอาจยึดแนวทางการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มาใช้ในการสร้างการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ทงดี ชัยพานิช (2554)

ที่กล่าวว่าควรปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเรียนรู้โดยการปรับทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรให้กล้าคิด กล้าถาม กล้าแย้ง ใฝ่รู้อยู่เสมอ ใจกว้างรับฟัง เคารพความคิดของผู้อื่น ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงตามข้อมูล ไม่ยึดติดอย่างไร้ข้อมูล

1.4.9 กำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ เพราะการสร้างการเรียนรู้แบบก้าวกระโดดจำเป็นต้องมีกลยุทธ์โดยอาจใช้กลยุทธ์ เช่น ส่งเสริมและให้เวลาในการทำการทดลอง พัฒนาระบบให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้เรียนและแก่การเรียนรู้ ตระหนักในความสำคัญของการเข้าถึงข้อมูล จัดการประชุมสังสรรค์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อ่านบทความที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือขององค์การที่ต้องการจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

1.4.10 ลดระบบแบบราชการลงและทำให้โครงสร้างขององค์การมีความคล่องตัวมากขึ้น เพราะระบบแบบราชการถือเป็นตัวทำลายการพัฒนาพลังแห่งการเรียนรู้ในองค์การ เพราะสามารถทำลายพลังความคิดสร้างสรรค์ และความตั้งใจกล้าที่จะเสี่ยงซึ่งเป็นสิ่งที่หล่อเลี้ยงกระบวนการเรียนรู้โดยสิ่งแรกที่ควรกำจัดคือระบบความซ้ำซ้อนแบบราชการนอกจากนี้ ทองดีชัยพานิช (2554) ได้กล่าวว่าควรจัดโครงสร้างการบริหารที่มีชั้นบังคับบัญชาน้อยยืดหยุ่นและคล่องตัวเพื่อความมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว มีลักษณะของขั้นตอนปฏิบัติที่มอบหมายอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบ (Empowerment) มากกว่ามุ่งสั่งการและควบคุม

1.4.11 ขยายการเรียนรู้ไปสู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดของบริษัท หากองค์การพยายามทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดได้ประโยชน์จากความรู้นั้นด้วยจะทำให้้องค์การสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ และข้อมูลที่มีศักยภาพทั้งหมดได้ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้ค้า ซัพพลายเออร์ และชุมชน

1.4.12 ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ โดยบุคลากรทุกคนในองค์การจะถูกกระตุ้นให้พัฒนาความรู้ใหม่ ๆ เสนอความคิดและผลักดันแนวความคิดเหล่านั้นให้เป็นจริงให้มากที่สุด โดยองค์การมีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้

1.4.13 แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุด เพื่อการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยมที่สุด เนื่องจากความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ช่วยด้านการแสวงหาจัดเก็บและถ่ายโอนความรู้ให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ เทคโนโลยียังมีผลต่อคุณภาพและปริมาณของการเรียนรู้ โดยช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการไหลเวียนของข้อมูลและทำให้องค์การจัดเก็บข้อมูลได้มากขึ้น

1.4.14 สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะเวลานั้นๆ เนื่องจากการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ใช้เวลานานและความพยายามอย่างมาก ทำให้คนอาจหมดกำลังใจได้หากไม่มีเป้าหมายระยะสั้น จึงจำเป็นต้องใช้ความสำเร็จระยะสั้นมาเป็นแรงผลักดันสู่เป้าหมายในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

1.4.15 วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ โดยการวัดผลพยายามเชื่อมโยงกับธุรกิจมากกว่าผลในทางการฝึกอบรม เช่นความพึงพอใจของลูกค้า ความรวดเร็วในการผลิตสินค้า ความสำเร็จในการรักษาคนที่มีความสามารถไว้กับองค์กร มีการตรวจสอบช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริงเพื่อจะได้ทราบโอกาสในการพัฒนาต่อไป

1.4.16 ปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะตระหนักดีว่าไม่มีทางที่จะไปถึงสถานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สมบูรณ์แบบที่จะทำให้องค์กรหยุดการเรียนรู้ได้เลย เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่เรียนรู้อยู่เสมอและรู้ดีว่าความรู้นั้นมีมากมายไม่สิ้นสุดและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับ ทองดี ชัยพานิช (2554) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างแนวทางการเรียนรู้ต่อเนื่องไว้ยาวนานเท่าตัว องค์กรเอง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสิ้นสภาพลงเมื่อบุคลากรในองค์กรไม่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยตรงทำได้ยาก ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงวัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ โดยการวัดผลตามการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามที่สร้างโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของเซงเจ (Senge, 1990) ได้แก่ การมีใจใฝ่เรียนรู้/การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง (Mental model) การคิดเชื่อมโยงเป็นระบบ (System thinking) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) นำมาเป็นข้อมูลในการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถามงานวิจัย

2. แนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวทางการบริหารที่ผู้บริหารทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกในศักยภาพของตนเอง ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการเอื้ออำนาจจากหัวหน้าหน่วยงานไปยังเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีแนวคิดองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยวารุณี มีหลาย (2551) ได้บูรณาการ 11 แนวคิดจากนักวิชาการที่มีชื่อเสียง ได้แก่ Senge, Marquardt, Hellriegel, Jackson and Slocum, Watkins and Marsick, Pedler, Burgoyne and Boydell, Argyris, Garvin, Gephart, Marsick, Buren and Spirs, Luthan และ Rosemary Hill รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสรุปเป็นลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 11 ด้านซึ่งหนึ่งในนั้นก็คือ การเสริมพลังอำนาจบุคลากร (People empowerment) คือการที่ผู้บริหารองค์กรทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงสอนแนะนำและมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม

มีการเรียนรู้ร่วมกันและมีการแก้ปัญหาาร่วมกันให้ความสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ และการฝึกอบรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้มุ่งที่จะศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจว่ามีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรุงเทพมหานคร หรือไม่ การนำเสนอการเสริมสร้างพลังอำนาจแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อย 4 หัวข้อ ได้แก่ แนวคิดพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของคองเกอร์และคาร์นัสนโก และบทบาทของหัวหน้าในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร

2.1 แนวคิดพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจ

แนวคิดพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะกล่าวถึงความหมายของอำนาจและความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

2.1.1 ความหมายของอำนาจ

อำนาจ (Power) มาจากภาษาละตินว่า “potere” มีความหมายในภาษาอังกฤษว่า “to be able” หมายถึงแรงผลักดันภายในบุคคลหรือความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลอื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลนั้นต้องการ (Maquis & Huston, 1996) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลสั่งการและใช้บุคคลอื่นได้ (Catalano, 1996; Rue & Byars, 2000) เป็นความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นกระทำบางสิ่งที่ต้องการหรือความสามารถที่จะทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งเกิดขึ้น (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000) ซึ่งได้รับการยอมรับจากงานวิจัยว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของผู้บริหาร (Schermerhorn, 1999) การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีฐานอำนาจรองรับ อำนาจอาจมาจากแหล่งที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ที่ครองอยู่ (position power) หรือมาจากความสามารถบุคลิกลักษณะเฉพาะตน (personal power) ซึ่งแหล่งที่มาของอำนาจมี ดังนี้

1) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward power) เป็นอำนาจที่ถือเกณฑ์ความสามารถที่จะให้รางวัล เป็นการเสนอสิ่งที่มีคุณค่าต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นผลลัพธ์เชิงบวกที่มีต่อบุคคลอื่น (Dessler, 1998) เช่น การเลื่อนขั้นของบุคลากร การให้โบนัส การจัดฝากอบรมพิเศษ การมอบหมายงานพิเศษให้ทำ การกล่าวคำยกย่องชมเชย

2) อำนาจจากการลงโทษ (Coercive power) เป็นอำนาจของบุคคลที่เกิดจากความสามารถในการลงโทษผู้อื่น (Schermerhorn, 1999) เป็นการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกกลัวหลีกเลี่ยงไม่ได้จนต้องปฏิบัติตามเพื่อไปสู่เป้าหมาย เช่น ลดตำแหน่ง ลดเงินเดือน ตัดเงินเดือนหรือไล่ออก

3) อำนาจจากกฎหมาย (*Legitimate power*) เป็นอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร อำนาจนี้จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามข้อกำหนดในกฎระเบียบข้อบังคับจะไม่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพและความสามารถในการดำรงตำแหน่ง

4) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (*Expert power*) เป็นความสามารถที่จะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นเนื่องจากมีความรู้และความชำนาญเฉพาะด้าน (Schermerhorn, 1999) โดยแสดงให้บุคคลอื่นเห็นว่ามีความรู้และมีความสามารถในด้านต่างๆให้เป็นที่ประจักษ์และยอมรับ อำนาจจะได้มาจากการทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถในการแนะนำช่วยเหลือ ผลักดัน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

5) อำนาจจากการอ้างอิง (*Reference power*) เป็นความสามารถส่วนบุคคลที่จะทำให้บุคคลอื่นยอมรับนับถือ และต้องการเลียนแบบ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเหมือนที่ผู้นำปฏิบัติ

6) อำนาจจากการมีข้อมูลข่าวสาร (*information power*) บุคคลจะเกิดอำนาจนี้ได้ถ้ามีความสามารถในการเก็บรวบรวมหรือล่วงรู้ในข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคลเหตุการณ์หรือความจริงต่างๆสามารถทำให้ทำนายพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ในอนาคตได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงตามแนวคิดของการบริหารงานการมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันสมัยครบถ้วนมากกว่าจะสามารถตัดสินใจดำเนินการได้ถูกต้องทันเหตุการณ์และมีอำนาจในการต่อรองมากกว่า (อวยพร ตันมุขยกุล, 2540) อำนาจไม่ใช่ความสามารถที่มีมาแต่กำเนิด แต่เป็นความสามารถที่พัฒนาให้เกิดขึ้นได้ในบุคคลผู้บริหารที่รอบรู้และเฉลียวฉลาดจะพยายามพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ในตัวบุคคลให้มีอำนาจและใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันก็จะพัฒนาผู้ร่วมงานให้ใช้ศักยภาพตนเองที่มีอยู่ให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดโดยกระบวนการที่ทำให้บุคคลพัฒนาพลังอำนาจขึ้นมาได้ เรียกว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจ (*empowerment*) (ปรางทิพย์ อุจะรัตน์, 2543)

2.1.2 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและรู้สึกถึงประสิทธิภาพนั้น (Chandler, 1992) เป็นกระบวนการทางสังคมที่แสดงถึงการยอมรับและชื่นชม (*recognizing*) การส่งเสริม (*promoting*) การพัฒนาและเสริมสร้างของบุคคล (*enchancing people's abilities*) (Kinlaw, 1995) ทำให้บุคคลเกิดความสามารถที่จะดำเนินการตอบสนองความต้องการของตนเอง แก้ไขปัญหาตนเอง (อวยพร ตันมุขยกุล, 2540) เป็นการสร้างแรงกระตุ้นหรือเพิ่มแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้เกิดเชื่อมั่นจากความรู้สึกร่างกายในของผู้ปฏิบัติงานและรับรู้ในความสามารถนั้นๆ (Conger & Kanungo, 1988) มีโอกาสเลือกที่จะตัดสินใจ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานได้อย่างอิสระและรับรู้ว่าคุณค่าตนเองนั้นสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

(Thomus & Velhouse, 1990) และสามารถควบคุมและจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Laschinger, Finegan, Shamain & Wilk, 2001) จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการสร้างแรงกระตุ้นเพิ่มแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นรับรู้ความสามารถและศักยภาพของตนเอง และสามารถควบคุมและจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจของผู้บริหารองค์กรในยุค ปัจจุบันในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2539) พัฒนาคุณภาพการดำเนินงานขององค์กร พัฒนาคุณภาพงานและคุณภาพบุคคลตลอดจนเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาสังคมที่เน้นการพัฒนาของมนุษย์ (จินตนา ยูนิพันธ์, 2539) แนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารหลายสาขาวิชาชีพ ได้แก่ แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของแทบบิท (Tebbit, 1993) ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจของแคนเตอร์ (Kanter, 1979, 1983) แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของเทรซี่ (Tracy, 1990) และแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของคองเกอร์และคาร์นันโก (Conger & Kanungo, 1988) ดังนี้

2.2.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจของแทบบิท แทบบิทกล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าประกอบด้วยแนวคิดสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) *มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ* เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร คือมีการกำหนดวิธีการขึ้นมาใหม่หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมแต่คงไว้ซึ่งค่านิยมที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

2) *ปรับปรุงและกำหนดรูปแบบขององค์กร* ผู้บริหารสูงสุดจะต้องมีคณะทำงานที่เป็นทีมงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศและเชี่ยวชาญในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่องานที่ได้รับมอบหมาย

3) *การรวบรวมรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์กร* โดยเชื่อในความสามารถขององค์กรแนวคิดและพฤติกรรมของบุคลากร โดยเปลี่ยนอำนาจจากการควบคุมขององค์กรมาเป็นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ร่วมงาน

4) *การเปลี่ยนแปลงในเรื่องความเชื่อ ความคิด หรือการกระทำ* อันเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกผูกพัน ถือเป็น การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความผูกพัน

5) จากการศึกษาที่ผู้ปฏิบัติองค์กรของผู้ปฏิบัติ เป็นผลให้องค์กรสามารถ ทบทวนหรือวางแผนงานในการกำหนดจุดมุ่งหมาย บทบาท กฎระเบียบ ระบบงาน ตลอดจนการบริหารจัดการและดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.2.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจขององค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญยิ่ง ในการนำมาเป็นหลักในการบริหารเพื่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากรในองค์กร เป็น กระบวนการที่ เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้ให้การเสริมสร้างพลังอำนาจกับฝ่าย ผู้รับการ เสริมสร้างพลังอำนาจ โดยฝ่ายผู้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจก็จะต้องมีความเต็มใจที่จะรับการ เสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งนี้ทั้ง 2 ฝ่ายควรต้องมีเป้าประสงค์ที่ตรงกัน คือความสำเร็จในการ ดำเนินงานขององค์กร (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2539) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรเสริมสร้าง พลังอำนาจให้บุคลากรในองค์กร โดยเทศน์มีแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร ดังนี้

1) การมอบหมายความรับผิดชอบ (Responsibility) โดยต้องระบุนความ รับผิดชอบที่ชัดเจนภายในขอบเขตงานนั้น ๆ

2) การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority) โดยคำนึงถึงความเท่า เทียมกันคืออำนาจหน้าที่ควรเท่าเทียมกับความรับผิดชอบ

3) การกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน (Standard of excellence) โดยเกณฑ์มาตรฐาน ของงานต้องคำนึงถึงศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติ

4) การฝึกอบรมพัฒนา (Training and development) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะ และความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเกณฑ์มาตรฐาน

5) การให้ความรู้และข้อมูล (Knowledge and information) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้นำความรู้และข้อมูลที่จำเป็นมาประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

6) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึง ผลงานและความสามารถในการปฏิบัติงาน (performance) ของตนตามที่ผู้บริหารมองเห็น เพื่อที่จะ ได้นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

7) การยอมรับและชื่นชม (Recognition) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมี คุณค่าในตนเอง (self esteem) และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

8) การให้ความไว้วางใจ (Trust) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกอิสระใน การปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดความตั้งใจและปฏิบัติงานให้ดีที่สุด

9) การยอมรับความล้มเหลว (Permission to fail) การปฏิบัติงานที่มีความ เสี่ยงสูงต้องใช้ทักษะหลาย ๆ ด้าน หรือเป็นประสบการณ์แรกของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรเปิดโอกาส

ให้ผู้ปฏิบัติได้เรียนรู้อย่างเต็มที่ และหากผู้ปฏิบัติกระทำแล้วไม่ประสบความสำเร็จผู้บริหารต้องยอมรับและให้อภัยแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยถือว่าข้อผิดพลาดเป็นบทเรียนของการเรียนรู้

10) ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความมีศักดิ์ศรีและให้การนับถือพวกเขา

2.2.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจของแคนเตอร์ จากงานวิจัยของแคนเตอร์ (Kanter, 1997 cited in Lashinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2001) ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลเป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมในการทำงานซึ่งขึ้นอยู่กับปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง โดยตำแหน่งนั้นจะต้องถูกจัดวางให้สามารถเข้าถึงอำนาจและโอกาส อำนาจในที่นี้หมายถึง การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับทรัพยากรรวมถึงความสามารถในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และโอกาสในที่นี้หมายถึงการได้รับความก้าวหน้า ในการทำงาน การได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน โครงสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของแคนเตอร์ ประกอบด้วย

1) การได้รับอำนาจ (Power) โดยอำนาจ หมายถึง กระบวนการหรือผลลัพธ์จากการที่สามารถปฏิบัติการได้สำเร็จ โดยใช้อำนาจซึ่งได้รับมาจากองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่ใช่เป็นทางการซึ่งอำนาจที่เป็นทางการนั้น ได้มาจากการทำงานที่ท้าทาย งานที่ได้รับความคิดสร้างสรรค์ งานที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการเป็นอำนาจที่ได้มาจากการมีความใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญในองค์กรพันธมิตรทางการเมือง ผู้สนับสนุน ซึ่งอำนาจที่เป็นทางการและไม่ใช่เป็นทางการนี้ประกอบด้วย

(1) ด้านการช่วยเหลือสนับสนุน (Support) หมายถึง การให้การยอมรับในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานกระทำ และให้การเห็นชอบ รวมไปถึงการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์การให้โอกาสตัดสินใจการให้โอกาสในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การยอมรับความผิดพลาด การแสดงความพึงพอใจในการทำงานและชื่นชมเมื่องานประสบความสำเร็จ ซึ่งการช่วยเหลือสนับสนุนที่ได้รับนี้ทั้งจากร่างกายและแรงใจของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

(2) ด้านข้อมูลข่าวสาร (Information) หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการปฏิบัติงาน และข้อมูลข่าวสารนั้นมีความถูกต้องครบถ้วนทันสมัยทันต่อเหตุการณ์เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

(3) ด้านทรัพยากร (Resources) หมายถึง ความสามารถในการจัดหาสิ่งที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการทำงานและการที่หัวหน้าให้การสนับสนุนทรัพยากรซึ่ง ได้แก่ เงิน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ บุคลากรที่เพียงพอ ด้านงบประมาณที่สนับสนุนในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ในการปฏิบัติงานมีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงเวลาในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจุบันการทำงานของหน่วยงานต่างๆ จะมีการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมด้วย ได้แก่ เวลาด้านการจัดการเกี่ยวกับเอกสารและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยุงยาก

2) ด้านโอกาส (opportunity) หมายถึง การให้โอกาสความก้าวหน้าใน หน้าที่การงานรวมทั้งมีโอกาสนในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน และให้การยอมรับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจรู้สึกตนเองมีคุณค่า ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ แคนเตอร์ (Kanter, 1997) ได้กล่าวถึงภาวะไร้อำนาจ (powerless) ว่าเป็นภาวะที่บุคคลขาดซึ่งสิ่งที่ให้การสนับสนุนข้อมูลข่าวสารทรัพยากร และโอกาสที่สามารถให้บุคคลเหล่านั้นมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพองค์การและปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะไร้อำนาจ (powerlessness) ในองค์การ ได้แก่ การที่มีกฎระเบียบมากเกินไปขาดความยืดหยุ่น ลักษณะงานที่ซ้ำซากจำเจและเป็นงานประจำมากเกินไป การให้รางวัลที่ไม่เหมาะสม มีความต้องการการตัดสินใจมาก งานที่มีการควบคุมสูง มีปฏิสัมพันธ์กับงานในระดับต่ำ ไม่มีการกระจายอำนาจ โอกาสในความก้าวหน้ามีน้อยมาก

2.2.4 กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของคองเกอร์และคาร์นันโก การเสริมสร้างพลังอำนาจคองเกอร์และคาร์นันโก เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจซึ่งเป็น แนวทางหนึ่งที่สามารถจะเสริมสร้างให้แก่บุคลากรได้ โดยเป็นการสร้างแรงกระตุ้นหรือเพิ่มแรงจูงใจจากความรู้สึกภายในของบุคลากร เกี่ยวกับการรับรู้และความเชื่อในความสามารถแห่งตน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพของตนเอง (Conger & Kanungo, 1988) โดยเน้น กระบวนการเพิ่มความ รู้สึกของความสามารถในตนเองระหว่างสมาชิกในองค์การตลอดจนการแสดงถึงภาวะไร้อำนาจและการทำให้หลุดพ้นจากภาวะไร้อำนาจ คองเกอร์และคาร์นันโกได้เสนอแนวคิด ดังนี้

1) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ อย่างเป็นขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ

(1) ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์เงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะไร้อำนาจ ซึ่งประกอบด้วย ก. ปัจจัยด้านองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในองค์การ องค์การที่มีกระบวนการหลายขั้นตอน ระบบการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพและจำกัดระบบการสร้างเครือข่าย การกระจายอำนาจในองค์การสูง มีภาวะการณ์แข่งขันสูงและเสียดัง

ข. ปัจจัยด้านการนิเทศติดตามงาน เช่น การใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงานมากเกินไป การลงโทษเมื่อผิดพลาด กระทำโดยขาดเหตุผล

ค. ปัจจัยด้านการให้รางวัล เช่น ให้ค่าตอบแทนต่ำมีระบบการให้รางวัลที่ไม่ยุติธรรม การตอบแทนไม่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถ การปรับปรุงสิ่งใหม่ ๆ

ง. ปัจจัยด้านการออกแบบงาน เช่น ขาดความชัดเจนในบทบาท ขาดอำนาจหน้าที่และการสร้างสรรค์งานที่เหมาะสม ขาดการฝึกอบรมและสนับสนุนด้านเทคนิค งานมีความหลากหลายน้อย มีข้อจำกัดของการมีส่วนร่วม การพบปะและการตัดสินใจซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ขาดแหล่งทรัพยากรที่เหมาะสม มีการกำหนดงานประจำ กว้างและแนวปฏิบัติในการทำงานมากเกินไป มีโอกาสก้าวหน้าในงานน้อย ขาดเป้าหมายงานที่สำคัญและมีข้อจำกัดในการร่วมงานกับผู้อาวุโสกว่า

(2) ขั้นตอนที่ 2 การใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารจัดการ เป็นกลยุทธ์ของผู้บริหารที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกในศักยภาพของตนเอง ประกอบด้วย

ก. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนดำเนินงานร่วมตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน เน้นการทำงานเป็นทีมการทำงาน มีลักษณะพึ่งพาอาศัยกัน

ข. สร้างเป้าหมายงาน เป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ทำลาย เป็นที่ยอมรับ ชัดเจนและเป็นไปได้

ค. สร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการสื่อสารข้อมูลโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เป็นเครื่องมือชี้วัดการเปลี่ยนแปลงของบุคคล

ง. จัดระบบเสริมแรง เป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารที่จะทำให้พฤติกรรมที่ต้องการมีความเหมาะสมมากขึ้น

จ. จัดระบบงานที่ทำลาย เป็นการปรับระบบงานโดยเพิ่มโอกาสในการทำงาน เพิ่มความรับผิดชอบ ให้อิสระในการดูแลและกำหนดแผนงาน และเปิดโอกาสให้เรียนรู้เพื่อหาประสบการณ์ใหม่

ฉ. ทำตัวเป็นแบบอย่าง เป็นกระบวนการที่กระทำบทบาทหรือสาธิตเพื่อให้เข้าถึงพฤติกรรมที่คาดหวังโดยใช้ทักษะการเป็นที่เล็ง การสอนงาน การสื่อสารและพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม จะสามารถทำให้เกิดความร่วมมือและเกิดพฤติกรรมเสริมสร้างพลังอำนาจได้

(3) ขั้นตอนที่ 3 การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ใ้รับรู้ความสามารถแห่งตน การเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติจะต้องดูแลข้อมูลข่าวสารถึงบุคลากร

เกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนโดยตรงซึ่งระบุได้ 4 แห่ง (Bandura, 1986; cited in Conger & Kanungo, 1988) ดังนี้

ก. การส่งเสริมเพื่อเพิ่มความสามารถแก่บุคคลากร (Enactive attainment) หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารจากประสบการณ์ความเชี่ยวชาญโดยตรงที่สัมพันธ์กับงาน เมื่อบุคคลากรปฏิบัติงานที่ย่างยากซับซ้อนหรือได้รับความรับผิดชอบในงานมากขึ้นทำให้มีโอกาสที่จะทดสอบความสามารถแห่งตนในงานของเขา เริ่มต้นจากประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยเพิ่มงานที่มีความซับซ้อนและความรับผิดชอบตลอดจนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้ได้มาซึ่งทักษะใหม่จะทำให้รู้สึกว่ามี能力和ได้รับพลังอำนาจเพิ่มขึ้น

ข. ส่งเสริมบุคคลากรให้เห็นตัวอย่างเพื่อนร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ (Vicarious experience) โดยการสังเกต ใช้ความรู้สึกร่วมในประสบการณ์ระหว่างการฝึกงาน ได้เห็นแบบอย่างในการทำงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของหัวหน้าในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคลากรบ่อยๆจะทำให้เกิดความมั่นใจว่าตนเองก็ทำได้เช่นกัน

ค. การใช้คำพูดจูงใจโน้มน้าวให้บุคคลากรรู้สึกว่าคุณเองเป็นผู้มีความสามารถ (Verbal persuasion) โดยให้กำลังใจ ให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยใช้คำพูดโน้มน้าวจะทำให้เกิดการรับรู้ความสามารถ ความคาดหวังที่เข้มแข็ง เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย แต่ผลลัพธ์จากการโน้มน้าวที่ทำให้เกิดความคาดหวังในการรับรู้ความสามารถจะไม่เข้มแข็งเท่าการได้รับการพัฒนาจากความสำเร็จของบุคคลอื่น

ง. การใช้การกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotional arousal) การกระตุ้นทางอารมณ์เป็นผลลัพธ์จากความเครียด ความกลัว ความวิตกกังวล ความเกียจคร้าน ทั้งในงานและที่ไม่ใช่ในงาน จะทำให้ความคาดหวังในการรับรู้ความสามารถแห่งตนต่ำ ซึ่งต้องใช้เทคนิคและกลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยดูแลระดับประคองอารมณ์ สนับสนุนให้ความไว้วางใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นระหว่างบุคคลากรในหน่วยงานจะทำให้บุคคลากรรู้สึกว่าคุณเองมีความสามารถเพิ่มขึ้น

(4) ขั้นตอนที่ 4 ผลของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความแข็งแกร่ง มีความพยายามเกิดความคาดหวัง และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

(5) ขั้นตอนที่ 5 การนำไปสู่พฤติกรรมที่มีประสิทธิผล ความพยายามและความคาดหวังในความสามารถของตนเองจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

2) จากการศึกษาแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของคองเกอร์และคาร์นัน โกว ผู้วิจัยได้ใช้ขั้นตอนที่ 2 ซึ่งเป็นการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารที่พยายามทำให้องค์การเกิดศักยภาพในการแข่งขันสูงที่สุด โดยผ่านกระบวนการพัฒนาคุณภาพทั้งของผลิตภัณฑ์ บริการ คนและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง (สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปิติกุล, 2544) การเสริมสร้างพลังอำนาจมีรายละเอียด ดังนี้

(1) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม (participative management) คือ กระบวนการของการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546) เน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาการบริหารที่สำคัญ โดยอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดการแบ่งอำนาจหน้าที่ ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารของผู้บริหารให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาและต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การ โดยส่วนเกี่ยวข้องดังกล่าวนี้เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ (สมยศ นาวิการ, 2540) ผู้บริหารต้องมีทักษะทางด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่ดีต้องเข้าใจคน เป็นผู้สื่อสารที่ดีและสามารถจัดการความขัดแย้งต่างๆ ได้ ต้องรู้จักใช้ประโยชน์จากจุดแข็งจุดอ่อน ของแต่ละบุคคลได้และสามารถประนีประนอมเพื่อให้ตอบสนองความคาดหวังของกลุ่มและองค์การได้ โดยการมอบหมายอำนาจของการบริหารและจัดการให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน และนำไปปรับปรุงทักษะในการทำงาน ทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ เป็นการจูงใจให้บุคลากรผูกพันกับงานทุ่มเทให้กับทีมงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ (ฉัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545) การมีส่วนร่วมจะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจสามารถกระตุ้นให้บุคลากรสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มได้เป็นอย่างดี (ศิริพงษ์ เสภาภาน, 2546) จากการศึกษางานวิจัยพบว่า การบริหารงานที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนและร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การโดยยึดหลักเหตุผลและหลักการตามระบอบประชาธิปไตยจะช่วยเพิ่มบรรยากาศในการทำงาน ก่อให้เกิดความกลมเกลียวสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงานหรือทีมงานและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีม (Liwit & Stringer, 1968; อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตินรากร, 2544) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยหัวหน้าผลักดันให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน โดยมอบหมายอำนาจหน้าที่ของการบริหารจัดการให้เข้ามามีส่วนร่วมในปรึกษาหารือ ร่วมตัดสินใจ หรือร่วมแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยใช้ความเชี่ยวชาญและความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชา ในการแก้ไขปัญหา จะทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการทำงานและนำไปปรับปรุงทักษะในการทำงาน ซึ่งหัวหน้าต้องใช้ทักษะทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีต้อง

เข้าใจคน เป็นผู้สื่อสารที่ดีและสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ เช่น ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญา เป้าหมาย วัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตหน้าที่ของตนเอง เปิดโอกาสให้ร่วมแสดงข้อคิดเห็นเพื่อพัฒนางานและร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการริเริ่มงานใหม่ๆ ของหน่วยงาน มี ส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการของหน่วยงานให้โอกาสรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้มาปรึกษาหารือเมื่อมีปัญหา/ข้อสงสัย โดยองค์การยุคใหม่จะใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยมีหลักการ ดังนี้

- ก. ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายวางแผนดำเนินงานร่วมตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน
- ข. เน้นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคนและเน้นการทำงาน แก้ไขปัญหาพร้อมกันเป็นทีม
- ค. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในลักษณะผู้ร่วมงานพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2544)

(2) สร้างเป้าหมายงาน (Goal setting) เป้าหมายหมายถึง จุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติ (ธัญญา ผลอนันต์, 2546) เป็นความหวังหรือแรงผลักดันที่มีระยะเวลานาน การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์การต้องพยายามให้เกิดขึ้น (นิตยา สว่างษ์, 2545) การสร้างเป้าหมายงานหมายถึงการออกแบบในอนาคตหรือสร้างเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน เป้าหมายควรจะเด่นชัดมีความเฉพาะเจาะจงและเป็นไปได้ (Lancaster, 1999) โดยทฤษฎีกำหนดเป้าหมายกล่าวว่า บุคคลจะทำงาน ได้ดีขึ้นถ้าเขาอมรับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน (Pierce, Gardner & Dunham, 2002) การดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จนั้นเป็นวิธีการหนึ่งในการ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยให้บุคลากรตระหนักและเห็นคุณค่าเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ การสร้างเป้าหมายงานโดยหัวหน้ากระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าและตระหนักถึงเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบโดยใช้วิธีอธิบายงานและเชื่อมโยงงาน ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายตามกระบวนการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายในและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของงาน ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติงาน การจัดลำดับความสำคัญและการใช้ทรัพยากร การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานเช่น ชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงลักษณะงานของหน่วยงาน และเป้าหมายของหน่วยงานร่วมกันกำหนดแนวทางที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ร่วมกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ให้รางวัลเมื่อบุคลากรทำงานบรรลุ เป้าหมาย หลักการในการสร้างเป้าหมายงานมีดังนี้

ก. การกำหนดเป้าหมายต้องเจาะจง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่สูงกว่าปกติ

ข. การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย โดยมองเห็นภาพของความเป็นจริงและความตั้งใจเป้าหมายที่ยากขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติที่สูงขึ้นกว่าธรรมดา

ค. กำหนดเป้าหมายที่ยอมรับและผูกพัน โดยบุคลากรจะทำงานหนักเพื่อเป้าหมายที่เขายอมรับและเชื่อถือทำให้แรงต่อต้านลดลง

ง. การกำหนดเป้าหมายต้องชัดเจน เพื่อให้เกิดความคาดหวังว่าเป้าหมายจะต้องสำเร็จในครั้งแรก

จ. ให้รางวัลเมื่อบรรลุเป้าหมาย โดยให้รางวัลสำหรับงานที่บุคลากรพยายามที่จะทำไม่เฉพาะงานที่สำเร็จเท่านั้นและการมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ (Certo, 2002) ซึ่งกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายประกอบด้วย

ก) ค่านิยมของบุคลากร

ข) ค่านิยมของบุคลากรที่เป็นส่วนหนึ่งของสถานการณ์นั้น

ค) ตั้งเป้าหมายที่เป็นแบบเดียวกัน ใช้การมีส่วนร่วม มีการมอบหมายงานและทำงานให้ดีที่สุด

ง) คุณลักษณะของเป้าหมาย ประกอบด้วย ความยาก ความเฉพาะเจาะจง การยอมรับและความผูกพันต่อเป้าหมาย

จ) ผลที่ตามมา คือการปฏิบัติงานความพึงพอใจและรางวัล (Pierce, Gardner & Dunham, 2002) การกำหนดเป้าหมายจึงถือว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่กระตุ้นให้บุคลากรและองค์การมีการตื่นตัวมีการติดตามงาน การที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายถือเป็นการส่งเสริมพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและสนับสนุนแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร เป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามความสามารถและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและตระหนักในคุณค่าของตนเอง

(3) สร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back system) การให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ กระบวนการบอกกล่าวกับบุคคลอื่นเกี่ยวกับสิ่งซึ่งบุคลากรได้พูดหรือกระทำไปแล้วว่าเป็นอย่างไร (Schermerhorn, 1999) เป็นข้อมูลสื่อสารที่บุคลากรได้รับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Mondy, 2002) สื่อสาร ให้ทราบถึงการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน โดยการสังเกตติดตามและให้ความสนใจการปฏิบัติงาน (Desimone, Werner & Harris, 2002) โดยหัวหน้างานสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการสังเกต การเอาใจใส่ต่อการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้นำผลการประเมินนั้นมาปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูน

ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและหรือสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสนำข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (สายสมร เฉลยกิตติ, 2545) เช่น กล่าวชมเชยเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี แจ้งให้บุคลากรทราบผลการประเมินหลังจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งให้บุคลากรเห็นข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานทั้งด้วยวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษรและเมื่อพร้อมที่จะรับฟัง โดยมีแนวปฏิบัติในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ดังนี้

ก. การให้ข้อมูลย้อนกลับต้องเป็นความจริง และตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจระหว่างผู้ให้และผู้รับ

ข. การให้ข้อมูลย้อนกลับต้องแน่ใจว่าเป็นการให้แบบเฉพาะเจาะจง โดยเลือกตัวอย่างที่ใหม่ ที่ดีและชัดเจนเพื่อชี้จุดที่ต้องการบอก

ค. เวลาในการให้ข้อมูลย้อนกลับต้องเป็นเวลาที่ได้รับมีความตั้งใจ และยอมรับได้

ง. การให้ข้อมูลย้อนกลับต้องมีเหตุผลฟังขึ้น และมีข้อจำกัดที่ผู้รับคาดว่าจะทำตามสิ่งนั้นได้

จ. การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นการกระทำเพียงเล็กน้อยซึ่งไม่มากเกินไปกว่าที่ผู้รับจะถือว่าเป็นเรื่องเฉพาะหรือพิเศษ

(4) จักระบบเสริมแรง (contingent/competence based reward) กระบวนการเสริมแรง คือ พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลจากการกระทำอย่างต่อเนื่องและสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นบ่อยๆ (Desimone, Werner & Harris, 2002) โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอใจ โดยสกินเนอร์ (Skinner) นักจิตวิทยาได้ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการประยุกต์ใช้ผลของความสำเร็จไปควบคุมพฤติกรรม โดยเป็นการควบคุมอย่างต่อเนื่องเน้นย้ำแรงจูงใจเป็นพื้นฐานในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Rue & Bayrs, 2000) โดยหัวหน้างานออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม การให้โบนัส จ่ายค่าตอบแทนตามตัวชี้วัด/ตามระดับทักษะในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสก้าวหน้าในงาน ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้/ฝึกอบรม แสดงการยอมรับชื่นชมเมื่อทำงานได้ดีซึ่งการจักระบบเสริมแรงในงาน ช่วยให้บุคลากรรับรู้ความสามารถของตน (กุลวดี มุทุมม, 2542; ภัศรา จารุสุตินธ์, 2544) และการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ ช่วยลดความเครียดจากการปฏิบัติงานได้ (Laschinger, Finegan, Shamain & Wilk, 2001) เช่น สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาทักษะในการทำงานใหม่ๆ เปิดโอกาส/ส่งเสริมให้ไปอบรมสัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ แจ้งข่าวการอบรมสัมมนาให้บุคลากรทราบ ส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะในการทำงานระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง พิจารณาความดีความชอบใน การเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยใช้เกณฑ์ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน โดยมีกลยุทธ์ในการเสริมแรง 4 ประเภท คือ

ก. การเสริมแรงบวก (Positive reinforcement) เป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเป็นวิธีการที่จะทำให้พฤติกรรมที่ต้องการดำรงอยู่และมีความเหมาะสมมากขึ้นกระทำโดยให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางบวกหลังจากได้กระทำการใดๆเสร็จสิ้นลง เช่น การได้รับการยอมรับชื่นชม การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งและการให้รางวัล โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

ก) ระบุพฤติกรรมที่ปรารถนาในการทำงานให้ชัดเจน

ข) คงไว้ซึ่งการประเมินเพื่อให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลเมื่อจัดสรรการอบรมให้

ค) ติดตามกฎของการเสริมแรงที่เป็นปัจจุบันและมีความเป็นไปได้ (Schermerhorn, 1999)

ข. การเสริมแรงด้านลบ (Negative reinforcement) เป็น การเพิ่มความถี่ของพฤติกรรมหรือเป็นการเรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจเนื่องจากกลัวผลร้ายที่จะได้รับ เช่น บุคลากรจะทำงานให้เสร็จตามกำหนดเพราะไม่ต้องการถูกผู้บังคับบัญชาตำหนิว่าทำงานล่าช้า

ค. การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การปรับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องภายใต้เงื่อนไขที่ว่าผลที่ตามมาด้านลบจะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรม เป็นการลดพฤติกรรมเนื่องจากได้รับผลลัพธ์ที่ไม่พอใจแม้ว่ารางวัลจะเป็นวิธีการที่มีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ผู้บังคับบัญชาอาจใช้วิธีการส่วนตัวเข้ามาแทน เช่น ว่ากล่าวตักเตือนลดอำนาจหน้าที่ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

ก) บอกกับบุคลากรว่ามีความผิดอะไร

ข) บอกกับบุคลากรว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง

ค) สร้างความมั่นใจว่าการลงโทษสอดคล้องกับพฤติกรรม

ง) ติดตามกฎของการเสริมแรงที่เป็นปัจจุบันและมีความเป็นไปได้ (Schermerhorn, 1999)

ง. การหยุดพฤติกรรมบางอย่าง (extinction) หมายถึง การลดความถี่ของพฤติกรรมโดยหลีกเลี่ยงไม่ให้กระทำหรือเพิกเฉยไม่แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา (Bateman and Scott, 1999) เป็นการเลิกให้รางวัลเพื่อจุดมุ่งหมายในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เป็นการลดการเสริมแรงบวกซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมบางอย่างโดยการลดการเสริมแรงเกี่ยวกับการกระทำ เช่น ผู้บังคับบัญชาต้องการให้บุคลากรทำงานล่วงเวลาน้อยลงและทำงานใน

เวลาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอาจใช้วิธีการเลิกขอบคุณพนักงานที่ทำงานล่วงเวลาหรือทำงานในวันหยุด วิธีนี้จะกระตุ้นไม่ให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

(5) จักระบบงานที่ท้าทาย (Challenging System) คือ กระบวนการของการกระตุ้นจิตใจให้เข้าสู่สถานการณ์งานนั้นๆ (Certo, 2002) เป็นการปรับระบบงานโดยเพิ่มโอกาสในการทำงาน เพิ่มความรับผิดชอบตลอดจนทำให้งานนั้นเป็นที่น่าสนใจ เป็นที่ท้าทายโดยอนุญาตให้บุคลากรวางแผนในการทำงานด้วยตนเองแทนการควบคุม (Dessler, 2003) เป็นการเพิ่มงานโดยการวางแผนและควบคุมด้วยตนเองในแนวดิ่ง (Pierce, Gardner & Dunham, 2002) ปรับโครงสร้างรายละเอียดและระดับความรับผิดชอบของงานใหม่เพื่อเพิ่มความท้าทาย เพิ่มความตั้งใจและความสนใจให้ผู้ปฏิบัติงาน (Mondy, Noe & Premeaux, 2002) โดยหัวหน้างานปรับระบบงาน เพิ่มความรับผิดชอบ เพิ่มโอกาสในการทำงาน อนุญาตให้บุคลากรวางแผนงานด้วยตัวเอง ให้อิสระในการดูแลและกำหนดแผนงาน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และหาประสบการณ์ใหม่ เช่น ให้ออกสาบุคคลากรได้ทดลองทำงานในแนวทางใหม่เพื่อพัฒนางาน และให้อิสระในการคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานแม้บางครั้งจะไม่ประสบความสำเร็จ ให้อิสระบุคคลากรในการจัดการที่มีคุณภาพ มอบหมายงานให้บุคคลากรตามความสามารถ และการมอบหมายงานแต่ละครั้งจะไม่เร่งรัดให้เกิดผลสำเร็จของงาน ให้ออกสาปรับปรุงแก้ไขตนเองเมื่อมีข้อผิดพลาด โดยมีหลักการปฏิบัติ ดังนี้

ก. เพิ่มความต้องการงาน โดยเพิ่มระดับความยากและความรับผิดชอบของงาน

ข. เพิ่มความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน โดยให้อำนาจหน้าที่และควบคุมตนเองในขณะที่ผู้บังคับบัญชายังคงรับผิดชอบงานอยู่

ค. ให้อิสระในการดูแลและกำหนดแผนงาน

ง. เปิดโอกาสให้เรียนรู้ เพื่อหาประสบการณ์งานใหม่

(6) ทำตัวเป็นแบบอย่าง (Be a role model) การทำตัวเป็นแบบอย่างหมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลแสดงหรือสาธิตบทบาทหรือการกระทำเพื่อให้เข้าถึงพฤติกรรมที่บุคคลคาดหวัง (Schermerhorn, 1999) โดยหัวหน้างานแสดง/สาธิตบทบาท/การกระทำเพื่อให้เข้าถึงพฤติกรรมที่บุคคลคาดหวังโดยใช้ทักษะการเป็นพี่เลี้ยง การสอน การสื่อสาร การปฏิบัติงานร่วมกันและพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม เช่น ให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ที่นอกเหนือจากงานประจำ อาสาเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ เป็นตัวอย่างที่ดีในการศึกษาหาความรู้ เป็นตัวอย่างที่ดีในการให้บริการผู้ปวยสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อไม่พอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลากร มีการปฐมนิเทศบุคคลากรเมื่อขึ้นปฏิบัติงานใหม่ ให้การฝึกรอบเมื่อบุคคลากรขาดความสามารถหรือขาดทักษะ ซึ่งทักษะที่ใช้ ได้แก่

ก. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึงการทำตัวเป็นแบบอย่าง และการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาความก้าวหน้าในงานแก่บุคคลอื่นโดยเปิดโอกาส การเป็นผู้สอนชี้แนะหรือการเป็นผู้ที่ได้รับการไว้วางใจ เป็นคุณลักษณะที่รวมถึงความอดทนอดกลั้น ความมีขันติซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติ (Bower, 2000) เป็นการใช้ประสบการณ์และความสามารถที่มองเห็น และเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งระหว่างบุคคลที่มีประสบการณ์และไม่มีประสบการณ์ (Schermerhorn, 1999) โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงกว่าและเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่า ตลอดจนมีความสามารถในการบริหารจัดการ และทักษะผู้นำมีสัมพันธภาพที่อบอุ่นไว้วางใจซึ่งกัน และกัน มีความสมัครใจจะปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้มีประสบการณ์ต่ำกว่าเป็นระยะเวลาที่ค่อนข้าง นานอาจเป็น ระยะ 3 - 6 เดือนหรือ 1 - 2 ปี ก็ได้ ในกระบวนการของการปฏิบัติงานร่วมกันนี้ผู้มี ประสบการณ์สูงกว่าจะเป็นผู้สอนงาน ทำให้ผู้เป็นแบบอย่างสนับสนุนและให้คำปรึกษาและ ช่วยเหลือผู้มีประสบการณ์ต่ำกว่าให้มีการพัฒนาด้านความสามารถในการทำงาน ด้านบุคลิกภาพ การดำรงชีวิต ตลอดจนพัฒนาการเป็นผู้นำ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานให้มีคุณภาพอย่างอิสระมั่นใจและ สามารถเป็นผู้สอนงาน หรือพี่เลี้ยงให้แก่ผู้มีประสบการณ์น้อยกว่าต่อไปได้ (Bower, 2000)

ข. การสอนงาน (Coaching) การเสริมสร้างพลังอำนาจได้ให้ความสำคัญ กับการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารคือบุคคลที่ต้องรับผิดชอบในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และการสอน งานเป็นทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงาน การสอนงาน หมายถึง การสนทนาในการติดตาม กระบวนการที่คาดการณ์ไว้และนำไปสู่การนิเทศการปฏิบัติงาน เป็นข้อผูกมัดที่ได้รับความ ช่วยเหลือสนับสนุนและเป็นการสร้างสัมพันธภาพในทางบวก ซึ่งโดยปกติการสอนงานจะ เป็นการสนทนาแบบตัวต่อตัว (Osland, Kolb & Rubin, 2001) เป็น วิธีการซึ่งมีเป้าหมายช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิผลมากขึ้นและบรรลุศักยภาพได้เต็มที่ (Bateman & Scott, 1999) เป็นลักษณะความเป็นผู้นำ ซึ่งสอนผู้ตามให้รู้ถึงวิธีการที่จะทำงานใหม่ๆที่ทำท่ายได้อย่างเหมาะสม (Certo, 2002) สามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่และให้การยกย่องแก่ผู้ที่ทำงานได้ดี ผู้สอนงาน จะต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดและมีความอดทนสูงซึ่งในการสอนงานควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้า อบรมได้มีส่วนร่วมในการอภิปราย แสดงความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาที่สำคัญ การสอนงานแบ่ง ออกเป็น 4 ชนิด ได้แก่

ก) การฝึก (Tutoring) ใช้สอนบุคลากรในทักษะที่จำเป็นที่ไม่เคย เรียนมาก่อนซึ่งกระบวนการสอนประกอบด้วย 1) อธิบายถึงจุดมุ่งหมายและความสำคัญในเรื่องที่ จะสอน 2) อธิบายถึงขั้นตอนที่จะใช้ 3) แสดงให้ดูว่าทำอย่างไร 4) สังเกตขณะที่บุคลากรฝึกปฏิบัติ 5) ดูแลและให้ข้อมูลย้อนกลับในทันที (สอนซ้ำหรือเสริมแรงจนสำเร็จ) 6) ให้ความมั่นใจใน ความสามารถของบุคลากรที่ทำงานสำเร็จอย่างเปิดเผย 7) เห็นด้วยกับการติดตามการปฏิบัติงาน

ข) การปรึกษาหารือ (Counseling) มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเพิ่มความสามารถที่จะมองและเข้าใจอย่างชัดเจนถึงความรู้สึกและพฤติกรรมที่ชัดเจนของบุคลากรเป็นความเหมาะสมสำหรับบุคลากรในการแก้ปัญหาที่ไม่ได้รับการยอมรับ

ค) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการช่วยให้บุคลากรเพิ่มความเข้าใจในเป้าหมายและความก้าวหน้าขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

ง) การเผชิญหน้า (Confronting) จุดมุ่งหมายของการเผชิญหน้าคือการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ชัดเจนซึ่งกระบวนการที่ใช้สำหรับปรึกษาหารือ การเป็นที่เลี้ยงและการเผชิญหน้าประกอบด้วย

- ก่อนการสอน/ประชุม ผู้นิเทศ/ผู้บริหารต้องมีความจริงเกี่ยวกับสถานการณ์นั้น ต้องทราบชนิดของการสอน ทราบปฏิกิริยาและความรู้สึกของบุคคลที่สนทนาด้วยและคิดถึงแนวทางที่ดีที่สุดที่จะสนทนากับผู้เข้าประชุม

- ระหว่างการประชุม ผู้นิเทศ/ผู้บริหารต้องอธิบายเป้าหมายของการประชุมทำให้ผู้เข้าประชุมเกิดการยอมรับโดยการสื่อสารที่เปิดเผย สร้างความไว้วางใจ ยกย่องการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านบวก ร่วมอธิบายหรือตรวจสอบหาสาเหตุเพื่อแก้ไขปัญหาให้ความช่วยเหลือบุคลากร โดยร่วมกำหนดแผนปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจในความสามารถของบุคลากรในสิ่งที่เปลี่ยนแปลง

- ติดตาม เพื่อดูความก้าวหน้าของบุคลากรและอาจดัดแปลงแผนการปฏิบัติเมื่อจำเป็น

ค. การสื่อสาร (communication) หมายถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับบุคคลอื่น (Certo, 2000) ส่งมอบข่าวสารและสิ่งที่มีความหมายต่างๆ (Dessler, 1998) เป็นการเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่ง (sender) ไปยังผู้รับ (reciever) ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) ถ่ายทอดข้อมูลและความ เข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งโดยอาศัยช่องทางการสื่อสารและสัญลักษณ์ต่างๆ อาจจะเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูดก็ได้ (นิตยา สว่างษ์, 2545) เป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อน ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้งซึ่งข่าวสารได้ถูกส่งและได้รับอย่างถูกต้องแม่นยำ (Schermerhorn, 1999) การเสริมสร้างพลังอำนาจจะให้ความสำคัญกับการใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและใช้คำพูดที่เหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพัฒนาการใช้ภาษา คำพูดที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เหตุผลอันสมควรเพื่อปฏิบัติงานที่เฉพาะและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาไปสู่งานที่ยากขึ้น โดยมีกระบวนการสื่อสารประกอบด้วย 1) ผู้ส่งข่าวสาร 2) ข่าวสาร 3) ผู้รับข่าวสาร 4) ตัวกรองข่าวสาร 5) ช่องทางสื่อสาร 6) ข้อมูลย้อนกลับในการบริหารจะต้องมีการติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายทั้งในองค์กรเอง

และหน่วยงานอื่นๆ การติดต่อสื่อสารจึงมีความสำคัญ คือ 1) เป็นการหาข้อมูลในการดำเนินการต่างๆ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงาน 2) เป็นเทคนิคในการบริหารงานเพราะนโยบายต่างๆ คำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับของผู้บริหารจะต้องแจ้งให้ผู้ที่บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานทราบ จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคในการสื่อสาร 3) เป็นการกระตุ้นและจูงใจในการทำงานช่วยให้เข้าใจตรงกัน 4) เป็นการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติของบุคลากรโดยผู้บริหารมีวิธีติดต่อสื่อสารที่ดี 5) เป็นการสร้างความเข้าใจให้บุคลากรภายนอก โดยมีหลักการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่สำคัญ 5 ประการ คือ

ก) มีข้อมูลเพียงพอในการติดต่อสื่อสาร โดยตระหนักว่าการติดต่อสื่อสารไม่ใช่เพียงการให้ข่าวสารเท่านั้น แต่เป็นการให้ข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือ การรับรู้ร่วมกัน โดยผู้รับข้อมูลข่าวสารต้องมีการตอบสนองต่อข่าวสารนั้น มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับข่าวสารที่ชัดเจน โดยให้ข่าวสารอย่างเปิดเผย สอดคล้องเหมาะสมกับพฤติกรรมของบุคคลและสถานการณ์ในองค์กร

ข) มีช่องทางติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง ทั้งที่ติดต่ออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอาจเป็นช่องทางคู่ขนาน โดยให้ช่องทางหนึ่งเสริมกับอีกช่องทางหนึ่ง เช่น การมอบหมายด้วยวาจา โดยมีตารางการปฏิบัติงานควบคุมไปด้วย

ค) มีข้อมูลที่ชัดเจน ใช้ภาษาตรงจุด บอกสาระสำคัญ

ง) ติดต่อสื่อสารตามขอบเขตบังคับบัญชา

จ) การติดต่อสื่อสารต้องทำให้รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ โดยทิศทางการติดต่อสื่อสารในการบริหารงานในองค์กร (Certo, 2000) มีลักษณะดังนี้ คือ

- การติดต่อสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Downward communication) เป็นการส่งข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดขึ้นในแนวตั้งตามสายบังคับบัญชาและขอบเขตการบังคับบัญชาด้วยวาจาเป็นลายลักษณ์อักษร ภาพ หรือหลายๆแบบผสมผสานกันเช่น คำสั่งการปฏิบัติงาน การมอบหมายการประชุมการให้ข้อเสนอแนะ การชี้แจงนโยบายขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบของการให้ข้อมูลย้อนกลับจะทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

- การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบน (Upward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารโดยการแสดงความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชาตามสายบังคับบัญชาและขอบเขตการบังคับบัญชา เช่น ขอคำปรึกษา การรายงานความก้าวหน้า และผลการปฏิบัติงาน การอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นหรือการแสดงความคิดเห็นต่างๆ

- การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (*Horizontal communication*)

เป็นการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน การทำงานเป็นกลุ่มในรูปของกรรมการ ตลอดจนเป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาสร้างความเข้าใจร่วมกัน ได้แก่ การประชุมคณะกรรมการ การสนทนาทางโทรศัพท์

- การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน (*cross-channel communication*)

เป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ไม่อยู่ในสายบังคับบัญชาของตน ติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันหรือต่างระดับก็ได้และเกิดขึ้นในแนวนอน (Lancaster, 1999)

- การสื่อสารทางเดียว (*Communication*) เป็น การส่ง ข่าวสาร

โดยไม่มีข้อมูลย้อนกลับ เป็นการสั่งการให้ความรู้คำแนะนำโดยที่ฝ่ายผู้รับไม่มีโอกาสซักถามข้อสงสัย จะทำในกรณีรีบด่วน ข่าวสารจึงต้องสั้นกระชับรัด

ง. พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม (*Assertiveness*) หมายถึง การแสดงความรู้สึกความคิดเห็น ความเข้าใจตนเองให้ผู้อื่นรับรู้ด้วยสิทธิอันชอบธรรมโดยวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมคือไม่ก้าวร้าวไม่อ่อนน้อมถ่อมตนจนเกินไปและรักษาเอกลักษณ์ของตนไว้ อย่างมั่นคง (เรมวอล นันท์สุภาวัฒน์, 2542) เป็นลักษณะของการแสดงความมั่นใจ มีเป้าหมายชัดเจน ตัดสินใจได้ รับผิดชอบการกระทำของตนเอง เข้าใจและยอมรับสิทธิของผู้อื่น เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพราะเชื่อว่าการแสดงออกแบบนี้เป็นการส่งเสริมการสื่อสารสองทางที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย มีความสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน คือ 1) สื่อสารได้อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ครบถ้วน 2) ลดความวิตกกังวลในการติดต่อกับผู้อื่น 3) กล้าพิทักษ์สิทธิของตนเองแต่ไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น 4) ลด/ขจัดความขัดแย้ง 5) เพิ่มความมีคุณค่าในตัวเอง 6) อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ 7) เปิดตัวเอง เข้าสังคม ได้ดี ร่วมงานกับผู้อื่นได้ 8) ตอบโต้คู่สนทนาได้เหมาะสม โดยไม่มีความโกรธแค้นเสียใจค้างอยู่ โดยแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

ก) การแสดงออกโดยทั่วไป เป็นการแสดงออกในลักษณะเชิญชวน บอกเล่าปฏิเสธ แสดงการปลอบใจ เห็นใจ การขอความช่วยเหลือ

ข) การแสดงออกแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา

ค) การแสดงออกถึงการยืนยัน เป็นการแสดงออกเมื่อบุคคลอื่น ล้มเหลวต่อการตอบสนองควรทำให้ประโยชน์ของการยืนยันเพิ่มขึ้นทีละน้อยและมากขึ้นตามลำดับ

ง) การแสดงออกแบบเผชิญหน้าเป็นการแสดงออกเมื่อบุคคลใช้ คำพูดขัดแย้งกับการกระทำของเขา โดยอธิบายสิ่งที่ผู้ตามต้องทำให้เสร็จและเป็นเรื่องที่น่า ต้องการ

จ) การแสดงออกโดยใช้สรรพนาม ฉัน เป็นการแสดงความรู้สึก ส่วนตัวของเราโดยไม่ทำให้คู่สนทนาได้รับความไม่สบายใจในเชิงตำหนิ

สรุป จากการทบทวนแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของคองเกอร์และคาร์นินโก ผู้วิจัยได้ใช้กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ 6 ข้อ มาเป็นแนวทางปฏิบัติของหัวหน้าในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรในการทำงานซึ่งได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงกระตุ้นหรือเพิ่มแรงจูงใจ จากความรู้สึกภายในของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรับรู้และความเชื่อในความสามารถของตน เพื่อให้เกิดการรับรู้และเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพของตนเอง จากการศึกษาของ ลาสซิงเจอร์, ไฟน์แกนและชามเมน (Laschinger, Finegan & Shamain, 2001) พบว่า การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้าน โครงสร้างและเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและเพิ่มระดับความพึงพอใจในงาน จึงนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถามงานวิจัย

3. ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลจุฬารัตน์

สำหรับข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จะกล่าวถึงประวัติความเป็นมา ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร/ค่านิยมหลัก ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ การพัฒนาโรงพยาบาลจุฬารัตน์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

3.1 ประวัติความเป็นมาของโรงพยาบาลจุฬารัตน์

3.1.1 การก่อตั้งโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี ทรงมีพระปณิธานแน่วแน่ที่จะช่วยเหลือคนไทยที่ต้องทนทุกข์จากโรคมะเร็ง จึงมีพระดำริจัดตั้ง “ศูนย์วิจัยศึกษาและบำบัดโรคมะเร็ง” ขึ้นเพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวงเนื่องในโอกาสสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ และเมื่ออาคารโรงพยาบาลแล้วเสร็จ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามใหม่ว่า “โรงพยาบาลจุฬารัตน์” และเสด็จพระดำเนินทรงเปิดโรงพยาบาลอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม พ.ศ. 2552 เพื่อเป็นโรงพยาบาลเฉพาะทางชำนาญการด้านโรคมะเร็ง ขนาด 100 เตียง

“ข้าพเจ้ามีความยินดีที่ได้จัดตั้งโรงพยาบาลจุฬารัตน์
เพื่อช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ที่ได้รับความทุกข์ทรมานจากโรคมะเร็ง
และเป็นการยกระดับการรักษาให้ได้มาตรฐานสากล
ช่วยพัฒนาบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงการค้นคว้าวิจัยทางด้านวิชาการ

ตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้ทัดเทียมนานาชาติ สมดังที่ข้าพเจ้าได้ตั้งปณิธานไว้”
พระคาร์ดินัล ศาสตราจารย์ ดร. สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี
กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี

---พระปณิธานสู่โรงพยาบาลเฉพาะทางด้านโรคมะเร็ง---

3.1.2 การพัฒนาสู่ศูนย์การแพทย์ครบวงจร ด้วยพระเมตตาและพระกรุณาธิคุณใน
ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรี
สวางควัฒน วรขัตติยราชนารี ทรงมีพระดำริให้ “โรงพยาบาลจุฬาภรณ์เป็นโรงพยาบาลทั่วไป”
ในโอกาสวันคล้ายวันประสูติ 4 กรกฎาคม 2558 ทรงปรับแนวพระนโยบายของโรงพยาบาลจุฬา
ภรณ์ให้เพิ่มการรักษาแบบทั่วไป เนื่องจากมีจำนวนผู้ป่วยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มที่จะ
เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีไข้เฉพาะผู้ป่วยโรคมะเร็งเท่านั้น ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สร้าง
อาคาร “ศูนย์การแพทย์ภัทรมาหาราชาานุสรณ์” เพื่อเฉลิมพระเกียรติ 90 ปี พระบาทสมเด็จพระบรม
ชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ในปี พ.ศ. 2560 โดยศูนย์การแพทย์นี้จะ
เป็นโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ส่วนต่อขยายขนาด 400 เตียง และเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ
และมีจำนวนเพียงพอพระองค์ท่านได้จัดตั้ง “วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์”
ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้ใน
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การแพทย์ด้วยเทคนิคการเรียนการสอนที่ทันสมัย

“...อยากให้โรงพยาบาลจุฬาภรณ์ เป็นที่พึ่งพิงของชนชั้นกลางจนถึงคนที่
ยากไร้ ให้ได้รับการรักษาอย่างดีเยี่ยม การขยายโรงพยาบาลในครั้งนี้จึงครอบคลุมการรักษาทุกโรค
ไม่ใช่แต่เพียงมะเร็งอย่างเดียวแล้ว อีกเหตุผลที่สำคัญคือ การขยายโรงพยาบาลนี้ต้องการให้เป็นการ
เฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว 90 พรรษา ในปี 2560 เพราะฉะนั้น อยากให้ทุกคน
ร่วมแรงร่วมใจกัน ทำให้ความฝันนี้เป็นความจริง...”

พระคาร์ดินัล ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์
อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี พระราชทาน ณ โรงพยาบาลจุฬาภรณ์ เมื่อ
วันที่ 8 กรกฎาคม 2558

---ก้าวที่ยิ่งใหญ่สู่ศูนย์การแพทย์ครบวงจร---

3.1.3 โรงพยาบาลจุฬาภรณ์ เปิดให้บริการ 3 อาคาร ประกอบด้วย

1) อาคารศูนย์การแพทย์มะเร็งวิทยาจุฬาภรณ์ เป็นโรงพยาบาลเฉพาะทาง
ด้านการตรวจและรักษาโรคมะเร็ง ควบคู่ไปกับการศึกษาวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่รวมถึง
นวัตกรรม ทั้งในด้านการป้องกัน ตรวจวินิจฉัย และรักษาโรคมะเร็ง โดยผู้ป่วยทุกรายที่มาเข้ารับ

การรักษา ณ ศูนย์การแพทย์มะเร็งวิทยาจุฬาภรณ์ โรงพยาบาลจุฬาภรณ์ จะได้รับการประเมินผลการตรวจวินิจฉัยเบื้องต้น โดยคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญกำหนดแผนการรักษา หรือ Tumor Board ประกอบด้วยคณะแพทย์ผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ ร่วมกันพิจารณาแนวทางการรักษาที่เหมาะสมและดีที่สุดสำหรับผู้ป่วยแต่ละราย เพื่อให้ผู้ป่วยมะเร็งมีโอกาสรอดชีวิต และมีคุณภาพชีวิตที่ดีพร้อมศักยภาพของการให้บริการรักษาโรคมะเร็งอย่างครบวงจรด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งการตรวจวินิจฉัย การผ่าตัด การฉายรังสี การให้ยาเคมีบำบัด การรักษาแบบมุ่งเป้า รวมถึงการรักษาด้วยเวชศาสตร์นิวเคลียร์ การรักษาผู้ป่วยมะเร็งระยะสุดท้ายโดยทีมสหสาขาวิชาชีพที่เน้นการดูแลผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง นอกจากนี้ ที่อาคารศูนย์การแพทย์มะเร็งวิทยาจุฬาภรณ์ โรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ยังเปิดให้บริการรักษาผู้ป่วยโรคทั่วไป และโรคเฉพาะทางด้วยทีมแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้การดูแลผู้ป่วยครอบคลุมโรคต่างๆ ได้มากขึ้น และให้ผู้ป่วยได้รับความสะดวกสบายในการเข้ารับการรักษาพยาบาลที่ครบวงจรในทีเดียว

ศูนย์ไซโคลตรอนและเพทสแกนแห่งชาติ เป็นศูนย์ที่ก่อตั้งจากพระปณิธานและพระวิสัยทัศน์ใน ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2549 ที่ทรงเล็งเห็นถึงความสำคัญในการใช้เครื่องเพทซีทีสแกน และไซโคลตรอนในการวินิจฉัยแก่ผู้ป่วยเพื่อการวางแผนการรักษาที่มีประสิทธิภาพ และเป็นศูนย์กลางการให้บริการตรวจวินิจฉัยโรคมะเร็ง โรคระบบประสาท และโรคหัวใจด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีราคาสูงให้เกิดประโยชน์และมีความคุ้มค่าอย่างสูงสุด

2) อาคารศูนย์การแพทย์จุฬาภรณ์เฉลิมพระเกียรติ เนื่องในโอกาสที่ ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี ทรงเจริญพระชนมายุครบ 5 รอบ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 เพื่อเฉลิมพระเกียรติใน โอกาสสมหามงคลดังกล่าว ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์จึงได้ดำเนินโครงการจัดสร้างอาคารบนพื้นที่ ๑๗ ไร่ ซึ่งตั้งอยู่ภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ โซนซี ถนนแจ้งวัฒนะ ทั้งนี้เพื่อสนองพระปณิธานอันแน่วแน่ที่ทรงอยากให้โรงพยาบาลจุฬาภรณ์ขยายการรักษาพยาบาลให้ครอบคลุมทุกโรค เป็นที่พึ่งพิงให้กับประชาชน โดยเฉพาะผู้ป่วยยากไร้และด้อยโอกาส เพื่อให้ได้รับการรักษาอย่างมีคุณภาพและเท่าเทียมกัน ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี พระราชทานนาม “ศูนย์การแพทย์จุฬาภรณ์เฉลิมพระเกียรติ” แก่อาคารดังกล่าว โดยเสด็จพระดำเนินไปเปิดอาคารในวันที่ 1 ธันวาคม 2560 ซึ่งเป็นโรงพยาบาลขนาด 50 เตียง ให้บริการตรวจรักษาผู้ป่วยโรคอายุรกรรมทั่วไป และศูนย์โรคเฉพาะทาง 3 ศูนย์ได้แก่

(1) ศูนย์หัวใจและหลอดเลือด ให้บริการครบวงจรตั้งแต่การตรวจวินิจฉัย Non - Invasive การรักษาโรคหัวใจ ด้วยเทคโนโลยีใหม่ล่าสุดของห้องปฏิบัติการสวนหัวใจและหลอดเลือด และเครื่องเอกซเรย์ตรวจสวนหัวใจและหลอดเลือดชนิดระนาบเดียว ที่มีความทันสมัยมากที่สุดในปัจจุบัน นอกจากการตรวจรักษาโรคในหลอดเลือดหัวใจได้เป็นอย่างดีแล้ว ยังสามารถรองรับการตรวจรักษาหลอดเลือดต่างๆ เช่น หลอดเลือดแขน ขา เป็นต้น ตลอดจนการฟื้นฟูสมรรถภาพหัวใจ การส่งเสริมการดูแลสุขภาพเชิงป้องกันด้วยทีมแพทย์เฉพาะทางสาขาวิชาชีพตลอด 24 ชั่วโมง

(2) คลินิกจักษุ ให้บริการตรวจรักษาโรคทางตาในผู้ใหญ่และเด็กด้วยเครื่องตรวจที่ทันสมัย เช่น การตรวจวัดสายตา ตรวจกล้ามเนื้อตา ตาเข ตาเหล่ ต้อกระจก ต้อหิน ต้อเนื้อ ต้อลม และมีการผ่าตัดด้วยกล้องผ่าตัดสามมิติ ผู้ป่วยสามารถเข้ารับการตรวจจอประสาทตาได้ โดยไม่ต้องหยอดยาขยายม่านตาช่วยประหยัดเวลา และทำให้ไม่มีปัญหาเรื่องตามัว

(3) ศูนย์ศัลยกรรมกระดูกและข้อ ตรวจรักษาโรคกระดูกและข้อทั่วไป และโรคเฉพาะทาง ด้วยศัลยแพทย์กระดูกและข้อเฉพาะทางด้านต่างๆ ให้บริการผ่าตัดรักษาข้อกระดูกด้วยการผ่าตัดผ่านกล้องซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัย หรือใช้เพื่อตรวจวินิจฉัยหาความผิดปกติของข้อกระดูกและสามารถทำการผ่าตัดรักษาโดยบาดแผลมีขนาดเล็ก และให้ผลการรักษาที่ดี

และยังมีบริการตรวจรักษาทางด้านอื่นๆ เช่น คลินิกอายุรกรรมทั่วไป คลินิกโรคผิวหนังและเลเซอร์ คลินิกทันตกรรม คลินิกเวชศาสตร์ฟื้นฟู กายภาพบำบัด และศูนย์รังสีวินิจฉัยที่ให้บริการตรวจด้วยเครื่องมือทางรังสีที่ทันสมัย ภายในอาคารศูนย์การแพทย์จุฬารัตน์เฉลิมพระเกียรติได้จัดแบ่งออกเป็น โชนการศึกษาวิจัยของราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ด้วยส่วนหนึ่ง โดยมีห้องปฏิบัติการตรวจวินิจฉัยเอ็มอาร์ไออีกด้วย

3) อาคารศูนย์การแพทย์ภัทรมหาราชาอนุสรณ์ เป็นโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ส่วนต่อขยายขนาด 400 เตียง และศูนย์การศึกษาของราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ โครงการตั้งอยู่ภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 ถนนแจ้งวัฒนะ บนเนื้อที่ 24 ไร่ มีกำหนดเริ่มดำเนินโครงการจัดสร้างอาคารในปี พ.ศ. 2560 ศาสตราจารย์ ดร. สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “ศูนย์การแพทย์ภัทรมหาราชาอนุสรณ์” ให้เป็นชื่อของอาคาร อันมีความหมายว่า ศูนย์การแพทย์ที่ระลึกถึงพระมหากษัตริย์ผู้ประเสริฐยิ่ง เพื่อถวายราชสดุดี และรำลึกถึงพระมหากรุณาธิคุณอันหาที่สุดมิได้ของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ที่ทรงมีต่อประชาชนไทยตลอดระยะเวลาที่ทรงครองสิริราชสมบัติ เพื่อ

การพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของพสกนิกรชาวไทย โดยเสด็จทรงประกอบพิธีวางศิลาฤกษ์ เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม 2561

อาคารศูนย์การแพทย์ภัทรมหาราชานุสรณ์ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ ศูนย์การแพทย์ซึ่งจะเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิขนาดใหญ่ 400 เตียง เป็นส่วนต่อขยายของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ สำหรับให้บริการด้านสุขภาพและสาธารณสุขที่ได้มาตรฐาน เพื่อให้การรักษาพยาบาลสำหรับประชาชนทุกระดับ และเป็นอาคารสำหรับการเรียนการสอน และการวิจัยของวิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬารัตน์ราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ โดยเป็นแหล่งพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ งานวิจัย และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ให้ทัดเทียมนานาชาติ มุ่งสร้างบัณฑิต และพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ วิทยาศาสตร์ พยาบาล และการสาธารณสุข ที่มีความเป็นเลิศควบคู่คุณธรรม จริยธรรม และจิตเมตตา เพื่อคุณประโยชน์อย่างเด่นชัดทางการแพทย์ (<https://www.chulabhornhospital.com>, 2020)

3.2 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของราชวิทยาลัยจุฬารัตน์

3.2.1 ปรัชญา "เป็นเลิศเพื่อทุกชีวิต" / "Be Excellent for Lives"

3.2.2 **ปณิธาน** เป็นศูนย์กลางการศึกษาและวิจัยสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการและวิชาชีพเพื่อบริการมวลมนุษยชาติอย่างยั่งยืน

3.2.3 **วิสัยทัศน์** ราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ จะเป็นสถาบันระดับโลกในด้านวิทยาศาสตร์ การค้นคว้าวิจัย การศึกษา และการบริการทางสุขภาพ

3.2.4 พันธกิจ

1) จัดการศึกษาเพื่อสร้างบัณฑิตที่เป็นผู้นำและนักวิจัยทางวิชาชีพด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการแพทย์ การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

2) วิจัย สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการแพทย์ การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สามารถชั้นนำและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและสังคม

3) ให้บริการวิชาการ และวิชาชีพด้านสุขภาพที่เป็นเลิศ และเป็นธรรมแก่สังคม ด้วยความเสมอภาคและไม่เหลื่อมล้ำ

4) บริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาต่อเนื่อง ยั่งยืน ให้เป็นสถาบันที่เป็นเลิศในระดับสากล

5) สืบสาน และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา ศิลปกรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

6) สืบสานพระปณิธานในการช่วยเหลือประชาชนด้วยความเพียรและ
จิตเมตตา

3.3 วัฒนธรรมองค์กร/ค่านิยมหลักของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ภายใต้พระนาม CHULABHORN อันแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมหลักที่
สำคัญ

C- Commitment มุ่งมั่น พากเพียร ไม่เลื่องงาน

H- Honesty ซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม

U- Unity สามัคคี มีวินัย เปิดใจกว้าง

L- Loyalty มีศรัทธา จงรักภักดี รู้คุณแผ่นดิน

A- Altruism เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เสียสละ เป็นผู้ให้

B- Benevolence เมตตา กรุณา กตัญญูรู้คุณ

H- Happiness นำพาความสุข พอเพียง พอใจ

O- Opportunity แสวงหาโอกาส แสวงหาเวลา แสวงหาจังหวะในการทำประโยชน์
ให้ส่วนรวมก่อนตนเอง

R- Research Excellence and Innovation ตู้ความเป็นเลิศด้านการวิจัย สร้างองค์
ความรู้ สร้างนวัตกรรม อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคม

N- Networking สร้างเครือข่ายความร่วมมือความเป็นเลิศสู่ระดับสากล

3.4 ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564)

3.4.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1

มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศ ทั้งด้านวิชาการ การวิจัยและความเป็น
มนุษย์ (Producing graduates with excellent academic, research, and human beings)

3.4.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2

การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่มีศักยภาพสร้างการเปลี่ยนแปลง
(Transformative Research & Innovation)

3.4.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3

การให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพที่เป็นเลิศและตั้งอยู่บนหลักความ
เสมอภาคไม่เหลื่อมล้ำ (Excellent & Inclusive Academic and Professional Service)

3.4.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบงานสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีวิสัยทัศน์
ร่วมอย่างยั่งยืน (Human Resource and Organization Development for High Performance and Sustainable
Organization)

3.5 การพัฒนาโรงพยาบาลจุฬารัตน์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โรงพยาบาลจุฬารัตน์ จัดตั้งขึ้นตามพระปณิธานของ ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้า
น้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี
องค์ประธานฯ มาเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ได้จัดทำ
วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งหวังให้องค์การประสบความสำเร็จ สิ่งสำคัญที่
จะเป็นพื้นฐานของการพัฒนาองค์กรนั้นก็คือบุคลากรขององค์กรจะต้องมีความพร้อมที่จะพัฒนา
เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นบุคลากรควรจะได้รับ การสนับสนุนและเสริม
พลังจากบุคลากรอื่นๆ ในหน่วยงานและที่สำคัญที่สุดคือได้รับการสนับสนุนและการเสริมพลัง
อำนาจจากหัวหน้าหน่วยงาน เช่น การให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน
ดำเนินงาน ร่วมตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผล
สำเร็จ โดยการกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ทำทาย ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจมุ่งมั่นที่จะ
ทำงานนั้นให้สำเร็จ ที่ผ่านมาระยะเวลาที่ผ่านมาโรงพยาบาลฯ มีการสนับสนุนและเสริมพลังอำนาจโดยมีการร่วมกัน
จัดทำแผนยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านการบริหารงานแบบ
มีส่วนร่วม เป็นต้น

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจว่าการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ปัจจัยส่วนบุคคลของ
บุคลากรในองค์กร การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากหัวหน้าหน่วยงานตามแนวคิดของคอง
เกอร์และคาร์นิก (Conger & Kanungo, 1988) มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลหรือไม่เพียงใดตาม
กรอบแนวคิดและทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990) เพื่อ
นำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และ
องค์กรสมรรถนะสูง ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ ต่อไป

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้และการเสริมพลังอำนาจ มีดังนี้

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

พณานันท์ โกศินานนท์ (2551) ศึกษาแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพร้อม และความสัมพันธ์ระหว่างวินัย 5 ประการกับความพร้อมของวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างเป็นคณาจารย์ประจำและเจ้าหน้าที่ ขนาดตัวอย่างจำนวน 206 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหญิง มีอายุ 21 - 30 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท มีตำแหน่งอาจารย์ประจำ และมีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าวิทยาลัยราชพฤกษ์บริหารงานให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านรูปแบบ-วิธีคิด (Mental models) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า วินัย 5 ประการ ได้แก่การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) รูปแบบ-วิธีคิด (Mental models) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) ของคณาจารย์ประจำและเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยราชพฤกษ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และ เพ็ญญา ประภาวัต (2552) ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา : โรงพยาบาลดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลของรัฐขนาดเล็ก โดยใช้โรงพยาบาลดอนสัก อำเภอดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นกรณีศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาจากความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล จำนวน 107 คน ได้รับแบบสอบถามคืนกลับมาจำนวน 100 คน ผลการศึกษาพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสักในภาพรวมตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านรูปแบบวิธีการคิดอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ บุคคลมีความเป็นเลิศ การคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ ส่วนสำหรับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ บรรยากาศ

ในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การจูงใจและภาวะผู้นำ ซึ่งต่างก็มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คาราวรรณ ไทยหอม (2553) ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรสายวิชาชีพกับสายสนับสนุน กรณีศึกษา สถาบันมะเร็งแห่งชาติ กรมการแพทย์มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรสายวิชาชีพกับสายสนับสนุน กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายวิชาชีพกับสายสนับสนุน ขนาดตัวอย่างจำนวน 272 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาชีพสังกัดสถาบันมะเร็งแห่งชาติ กรมการแพทย์ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ การทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาชีพสังกัดสถาบันมะเร็งแห่งชาติ กรมการแพทย์ ได้แก่ เพศและสถานภาพการสมรส ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสถาบันมะเร็งแห่งชาติ กรมการแพทย์ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาชีพสังกัดสถาบันมะเร็งแห่งชาติ กรมการแพทย์ ได้แก่ อายุ สถานภาพการสมรสและประสบการณ์การทำงาน ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาชีพและบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสถาบันมะเร็งแห่งชาติ กรมการแพทย์ ที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรสายวิชาชีพและสายสนับสนุนสถาบันมะเร็งแห่งชาติ กรมการแพทย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รัชฎา ประสิทธิ์พรชัย (2553) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กรณีศึกษา: สำนักงานใหญ่) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ขนาดตัวอย่างจำนวน 350 คน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และจำนวนครั้งต่อการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมมีการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีแบบแผนความคิด การเป็นบุคลากรรอบรู้ และมีความคิดเป็นระบบ ส่วนวินัยที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามโครงการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมอยู่ใน

ระดับปฏิบัติมากที่สุด เมื่อพนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวแล้ว สามารถนำความรู้มาปรับใช้ในการพัฒนาตนเองและองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ประทีป พงษ์สำราญ (2556) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยในภาพรวมและรายองค์ประกอบ ศึกษาคุณลักษณะของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยด้านขนาดโรงพยาบาล การเป็นโรงพยาบาลเครือข่ายและระดับการรับรองคุณภาพสถานพยาบาล และศึกษาความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามคุณลักษณะของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็น โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ที่จดทะเบียนตั้งแต่ 31 เดือนขึ้นไป ขนาดตัวอย่างจำนวน 189 แห่ง ผลการศึกษาพบว่าโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีคะแนนเฉลี่ยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งโดยรวมและรายองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามคุณลักษณะของโรงพยาบาลเอกชนพบว่า การเป็นโรงพยาบาลเครือข่าย และการมีผลการประเมินคุณภาพจากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) ที่แตกต่างกัน มีคะแนนเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 แต่ไม่พบความแตกต่างเมื่อจำแนกตามขนาดโรงพยาบาล

อาภาพร เพชรศรีสม (2556) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรการประปาภูมิภาคเขต 9 จำนวน 3 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป กลุ่มหัวหน้างาน และกลุ่มปฏิบัติการ ขนาดตัวอย่างจำนวน 249 คน ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยรวมระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 มีค่าเฉลี่ยรวมมากกว่าค่าเฉลี่ยที่กำหนดไว้ แสดงว่าระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 อยู่ในระดับมาก

พลช กาญจนานา และ กมล สถาพร (2560) ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม ของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารจัดการคนเก่ง และการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกับการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม วิเคราะห์อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม ของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นนักพัฒนาซอฟต์แวร์ในเขตกรุงเทพมหานคร ขนาดตัวอย่าง

จำนวน 450 คน ผลการศึกษาพบว่า นักพัฒนาซอฟต์แวร์มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการ คนเก่ง ภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง และมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ ภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก คุณลักษณะของปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันมีระดับการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของนักพัฒนาซอฟต์แวร์แตกต่างกัน องค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านรูปแบบความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม ด้านการคิดแบบเชิงระบบ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยด้านที่กลุ่มตัวอย่างนักพัฒนาซอฟต์แวร์ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีมและเป็นด้านที่ส่งผลต่อระดับการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของนักพัฒนาซอฟต์แวร์สูงที่สุด การบริหารจัดการคนเก่ง มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยด้านที่กลุ่มตัวอย่างนักพัฒนาซอฟต์แวร์ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง และเป็นด้านที่ส่งผลต่อระดับการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของนักพัฒนาซอฟต์แวร์สูงที่สุด จากผลการวิจัย ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สามารถนำผลการวิจัยนี้ใช้ในการวางแผนการทำงานของนักพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อเป็นการกระตุ้นการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมทำให้เกิดแนวคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลงานให้ดียิ่งขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมพลังอำนาจ

เฟื่องฟ้า ภูชะรักษ์ (2547) ศึกษากลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยแก่บุคลากร: เปรียบเทียบโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพและโรงพยาบาลที่รอการรับรองคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับ และเปรียบเทียบการปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร โรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพ และโรงพยาบาลที่รอการรับรองคุณภาพในภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพ 43 คน และโรงพยาบาลที่รอการรับรองคุณภาพจำนวน 58 คน ผลการศึกษาพบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพ และโรงพยาบาลที่รอการรับรองคุณภาพในภาคใต้ อยู่ในระดับมากและเมื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วย 2 กลุ่มนี้ พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ธีรภัทร คงกล้าปี (2559) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และเปรียบเทียบ

การสร้างเสริมพลังอำนาจในการทำงานของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของครูและเขตที่ตั้งของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นครู ขนาดตัวอย่างจำนวน 262 คน ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในเขตที่ตั้งของโรงเรียนแตกต่างกันมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจะเห็นว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) และการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งวัตถุประสงค์หลักส่วนใหญ่ที่ทำการศึกษาคือศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ ศึกษากิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ศึกษาเพื่อวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ ศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรสาขาวิชาชีพกับสายสนับสนุน การศึกษาจากความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล และทดสอบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม หรือแม้กระทั่งเพื่อศึกษาระดับความพร้อมของการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน เจ้าหน้าที่ บุคลากรภายในองค์กรนั้นหรือทำการศึกษาร่วมกันในหลายองค์กร ขนาดตัวอย่างจากการทบทวนอยู่ระหว่าง 100 – 450 คน วิธีการสุ่มตัวอย่างใช้หลายวิธีทั้งแบบจัดสัดส่วนตามตำแหน่ง การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย การสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิการสุ่มตัวอย่างแบบกำหนดโควตา (Quota Sampling) ตามบริบทขนาด การเก็บข้อมูล เครื่องมือที่ใช้จะเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งจะให้ค่าความเที่ยงด้วยวิธีการตรวจสอบความสอดคล้องภายในจากการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ระหว่าง 0.6 - 0.98 และทั้งหมดจะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติ t-test, F-test และสถิติวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (multiple regression)

ผลการวิจัยพบว่าพบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และจำนวนครั้งต่อการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมมีการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางถึงมาก ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การจูงใจและภาวะผู้นำ ซึ่งต่างก็มี

ความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า วินัย 5 ประการ ได้แก่การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) รูปแบบ-วิธีคิด (Mental models) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) ของเจ้าหน้าที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 นอกจากนี้ยังพบว่ากลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจจาก หัวหน้าหน่วยงานมีความสำคัญและมีความเชื่อมโยงให้เจ้าหน้าที่สามารถพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้วิจัยจึงได้นำกลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจมาทำการศึกษาและเป็นตัวแปรต้น ในครั้งนี้ด้วย สำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้วินัย 5 ประการ มาเป็นตัวแปรตามในการศึกษาในครั้งนี้ (การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร Being a Learning Organization : A Case Study of Chulabhorn Hospital, Bangkok Metropolis)



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถามเพื่อรวบรวมคำตอบ ศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยจะนำเสนอเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง มีวิธีการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ทั้งหมดของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำนวน 1,298 คน โดยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาและปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ได้กลุ่มประชากร จำนวน 888 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างและขนาดตัวอย่าง

การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามสูตร (yamane, 1973, pp. 1088) และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกิน 0.05 โดยใช้สูตร

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

โดยกำหนดค่าดังนี้

n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด (คน)

e คือ ค่าความคลาดเคลื่อน (0.05)

แทนค่าตามสูตร

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = 888 คน

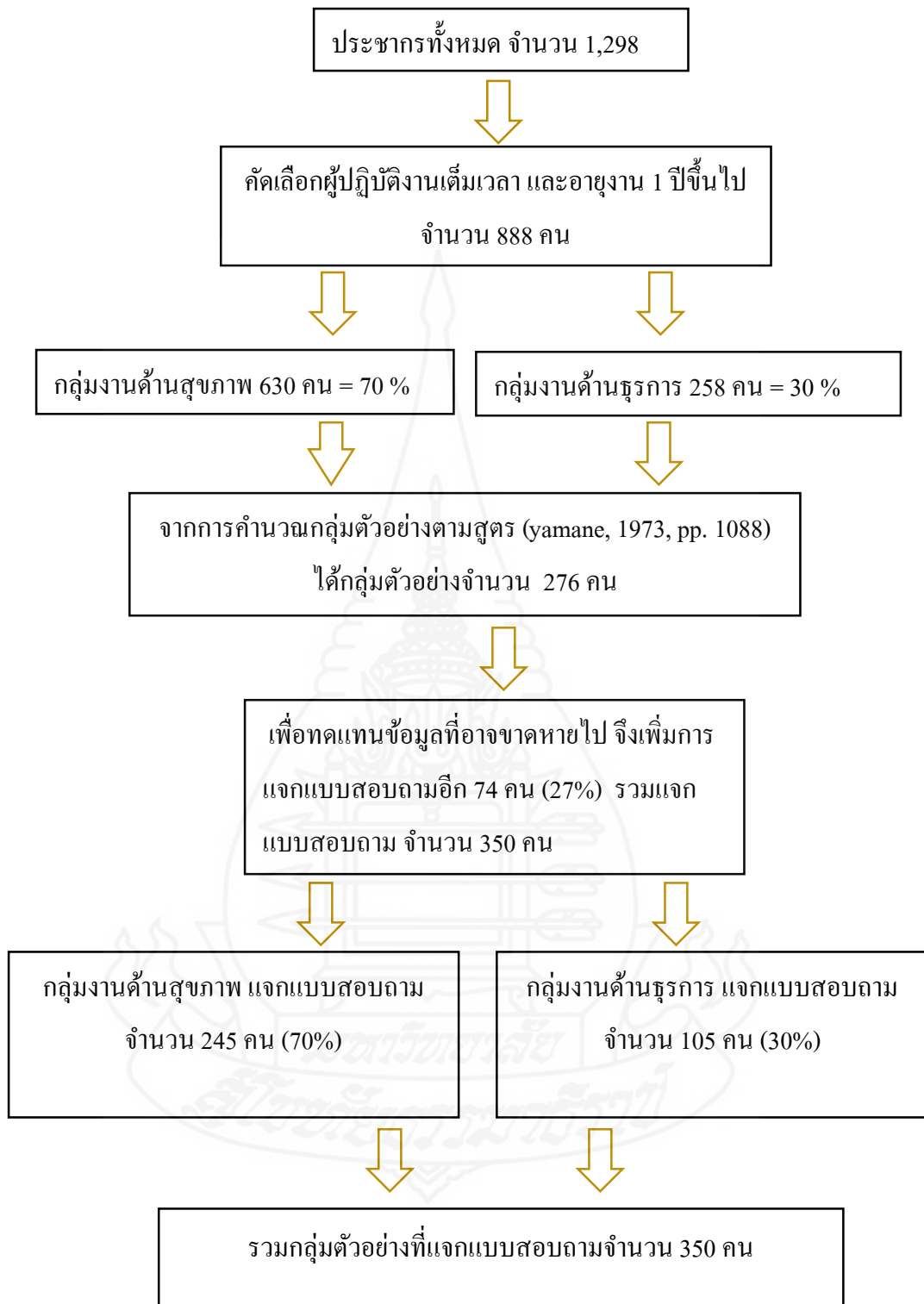
e = ความคลาดเคลื่อน ในการศึกษานี้จะใช้ค่าเท่ากับ 0.05

$$n = \frac{888}{1+888 \times (0.0025)} = 275.78 \text{ คน}$$

จากการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างควรมีจำนวน 276 คน และเพื่อทดแทนข้อมูลที่อาจขาดหายไปของแบบสอบถาม จึงเพิ่มการแจกแบบสอบถามอีกร้อยละ 27 เป็น 350 คน

การสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยก่อนอื่นผู้วิจัยจะต้องทำการแบ่งสัดส่วนประชากรทั้งหมดในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำนวน 1,298 คน คัดเลือกผู้ปฏิบัติงานเต็มเวลาและปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ได้กลุ่มประชากรจำนวน 888 คน และแบ่งกลุ่มประชากรออกเป็น 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานด้านสุขภาพ พบว่ามี จำนวน 630 คน (ร้อยละ 70) กลุ่มงานด้านธุรการ พบว่ามี จำนวน 258 คน (ร้อยละ 30) จากการคำนวณตามสูตร (yamane, 1973, pp. 1088) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 276 คน และเพื่อทดแทนข้อมูลที่อาจขาดหายไปของแบบสอบถาม จึงเพิ่มจำนวนการแจกแบบสอบถามอีก 74 คน (ร้อยละ 27) เป็น 350 คน กลุ่มงานด้านสุขภาพแจกแบบสอบถามจำนวน 245 คน (ร้อยละ 70) กลุ่มงานด้านธุรการ แจกแบบสอบถาม จำนวน 105 คน (ร้อยละ 30)





ภาพที่ 3.1 การสุ่มตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อนำมาสร้างเป็นเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแหล่งข้อมูลต่างๆ

2.2 ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลโรงพยาบาลที่ทำการศึกษ เพื่อรวบรวมรายละเอียดและข้อมูลเบื้องต้นของบุคลากร โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร

2.3 สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในงานวิจัย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

2.3.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับการศึกษา กลุ่มงานที่ปฏิบัติ และประสบการณ์การทำงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์

2.3.2 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ แบ่งเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม 2) สร้างเป้าหมายงาน 3) ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ 4) จัดระบบเสริมแรง 5) จัดระบบงานที่ท้าทาย และ 6) ทำตัวเป็นแบบอย่าง

วิธีการให้คะแนนระดับความสำคัญ โดยใช้ค่าเฉลี่ยในการวัดค่าระดับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยใช้เกณฑ์การแบ่งของ Likert Scale ซึ่งมีคะแนนในแต่ละระดับ ดังนี้

โดยการให้ค่าคะแนน มีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง น้อย
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 4 หมายถึง มาก
- 5 หมายถึง มากที่สุด

ตามอันตรภาคชั้นแบ่งออกเป็น 3 ระดับ โดยคะแนนสูงสุดเท่ากับ 5 คะแนน และคะแนนต่ำสุด 1 คะแนน ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 24 ข้อ พิจารณาการแบ่งเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best, 1977, pp. 14) ดังนี้

$$\frac{\text{Maximum} - \text{Minimum}}{\text{Interval}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{3}$$

$$= 1.33$$

จากวิธีดังกล่าว สามารถจำแนกระดับ โดยกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยของแต่ละระดับเท่ากับ 1.33 คะแนน จึงสามารถกำหนดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งรายชื่อ และภาพรวมได้สามารถแปลความหมายได้ ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.67 - 5.00 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ใน ระดับสูง

ช่วงคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.34 - 3.66 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ใน ระดับปานกลาง

ช่วงคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 2.33 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ใน ระดับต่ำ

วิธีการจัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร (24 - 120 คะแนน) นำมาแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ สูง (88 - 120 คะแนน) ปานกลาง (56 - 87 คะแนน) และต่ำ (24 - 55 คะแนน)

2.3.3 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีใจใฝ่เรียนรู้ 2) การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง 3) การคิดอย่างเป็นระบบ 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

โดยการให้ค่าคะแนน มีความหมาย ดังนี้

- 1 หมายถึง น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง น้อย
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 4 หมายถึง มาก
- 5 หมายถึง มากที่สุด

การจัดกลุ่มจำแนกระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามอันตรภาคชั้นแบ่งออกเป็น 3 ระดับ โดยคะแนนสูงสุดเท่ากับ 5 คะแนน และคะแนนต่ำสุด 1 คะแนน ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 20 ข้อ พิจารณาการแบ่งเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1977, pp. 14) ดังนี้

$$\begin{aligned} \frac{\text{Maximum} - \text{Minimum}}{\text{Interval}} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

จากวิธีดังกล่าว สามารถจำแนกระดับ โดยกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยของแต่ละระดับเท่ากับ 1.33 คะแนน จึงสามารถกำหนดระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งรายชื่อและภาพรวมได้ และสามารถแปลความหมายได้ ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.67 - 5.00 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ใน ระดับสูง

ช่วงคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.34 - 3.66 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ใน ระดับปานกลาง

ช่วงคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 2.33 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ใน ระดับต่ำ

วิธีการจัดระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร (20 - 100 คะแนน) นำมาแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ สูง (74 - 100 คะแนน) ปานกลาง (47 - 73 คะแนน) และต่ำ (20 - 46 คะแนน)

3. คุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ศึกษาค้นคว้า เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม

3.2 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจแก้ไขแล้วนำมาแก้ไขตามข้อเสนอของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.3 การพิจารณาความตรงของเครื่องมือ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบ ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของการใช้ภาษา (Wording)

นำผลการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือในการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน นำมาประเมินค่า IOC เพื่อประเมินข้อคำถามว่ามีความสอดคล้องภายในของเครื่องมือในการวิจัยกับสิ่งที่ต้องการวัดเพียงใด โดยใช้เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกำหนดเป็นค่าตัวเลข ดังนี้

ค่า +1 หมายถึง คำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา

ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

ค่า -1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

หลังจากนั้นนำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้สูตรของโรวินेलลี และแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton, 1977, pp. 49-60)

$$IOC = \sum R/N$$

โดยที่ IOC = ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

R = ผลรวมของคะแนนจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum N$ = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 ซึ่งหมายถึงวัดเนื้อหาได้ตรงตามที่ต้องการวัด ค่า IOC ควรมากกว่า 0.60 ได้ค่าเฉลี่ย IOC แต่ละด้านดังนี้ ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ = 0.88 ด้านการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ = 0.92 เฉลี่ยค่า IOC ของแบบสอบถามทั้งฉบับ = 0.91

3.4 การพิจารณาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปทดลอง (Tryout) กับบุคลากรของศูนย์การแพทย์จุฬารัตน์เฉลิมพระเกียรติโรงพยาบาลจุฬารัตน์กรุงเทพมหานคร ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยจำนวน 30 ราย เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ดีควรมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.8 ขึ้นไป (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544) ผลการทดลองพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีค่าเท่ากับ 0.964 และแบบสอบถามด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.923 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 ดังนั้น จึงสามารถยอมรับแบบสอบถามดังกล่าวเพื่อการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้

3.5 นำแบบสอบถามที่ได้หาค่าความเชื่อมั่นมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาต่อไป

ตารางที่ 3.1 ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ประเด็น	ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)
1. การเสริมสร้างพลังอำนาจ	0.964
1.1 บริหารงานแบบมีส่วนร่วม	0.891
1.2 สร้างเป้าหมายงาน	0.898

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ประเด็น	ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)
1.3 ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ	0.918
1.4 จัดระบบเสริมแรง	0.911
1.5 จัดระบบงานที่ทำทนาย	0.822
1.6 ทำตัวเป็นแบบอย่าง	0.921
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	0.923
2.1 การมีใจใฝ่เรียนรู้	0.765
2.2 การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง	0.783
2.3 การคิดอย่างเป็นระบบ	0.884
2.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.737
2.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.919

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล มีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1.1 ทำหนังสือขออนุมัติจริยธรรมการวิจัยในคน ขออนุมัติดำเนินการวิจัย และขออนุมัติเก็บข้อมูล ถึงผู้อำนวยการ โรงพยาบาลจุฬารัตน์ เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และขออนุญาตเก็บข้อมูล

4.1.2 ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสืออนุมัติให้เก็บข้อมูล ถึงหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างพร้อมทั้งระบุวันส่งคืนแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลฯ มาแล้วอย่างน้อย 1 ปี โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มงานด้านสุขภาพ และกลุ่มงานด้านธุรการ แยกแจกกลุ่มงานด้านสุขภาพร้อยละ 70 จำนวน 245 ชุด แจกกลุ่มงานด้านธุรการ ร้อยละ 30 จำนวน 105 ชุด โดยผู้วิจัยประสานงานผ่านทางหัวหน้างาน/หน่วยงานต่างๆ เช่น ประสานงานประธานองค์กรแพทย์เพื่อขอเข้าไปอธิบายและแจกแบบสอบถาม หัวหน้างานเภสัชกรรม หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และหัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามและนัดวันไปขอรับแบบสอบถามกลับด้วยตนเอง

กรณีที่ไม่ได้แบบสอบถามคืนหลังจากเลยวันที่กำหนด จะโทรศัพท์ตามเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามพร้อมทั้งระบุวันส่งคืนแบบสอบถามครั้งที่ 2

กรณีที่ไม่ได้แบบสอบถามคืนหลังจากเลยวันที่กำหนดครั้งที่ 2 ผู้วิจัยเดินทางไปยังหน่วยงานดังกล่าวเพื่อขอรับแบบสอบถาม

4.1.3 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนภายในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2563 พบว่าตัวอย่างกลุ่มงานด้านสุขภาพ แจกจำนวน 245 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 204 ชุด (ร้อยละ 69.87) กลุ่มงานด้านธุรการ แจกจำนวน 105 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 88 ชุด (ร้อยละ 30.13) สรุปได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 292 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 83.42 แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมามีปริมาณมากกว่าการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4.2 การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง การศึกษาครั้งนี้ได้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เลขที่ ศช 0522.20/415 เลขที่โครงการ/รหัส IRB-SHS 2018/1004/46 ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการการวิจัยในคน สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ รหัสโครงการวิจัย 039/2563 ผ่านการอนุมัติดำเนินการวิจัยจากที่ประชุมคณะกรรมการกั่นกรองและติดตามงานวิจัยราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ครั้งที่ 8/2563 และผ่านการอนุมัติเข้าเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากผู้อำนวยการ โรงพยาบาลจุฬาภรณ์ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

4.2.1 มีเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมวิจัยถึงวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลในการทำวิจัย มีหนังสือแสดงความยินยอมการเข้าร่วมโครงการวิจัยแนบอยู่ด้านหน้าแบบสอบถาม

4.2.2 ชี้แจงให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบถึงการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะไม่มี การระบุชื่อ นามสกุล ข้อมูลที่ได้จะเป็นความลับ วิเคราะห์ผลและการรายงานผลการวิจัยในภาพรวมของโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ไม่มีผลกระทบใดๆกับผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น

4.2.3 การเข้าร่วมวิจัยเป็นไปด้วยความสมัครใจผู้เข้าร่วมสามารถที่จะปฏิเสธการเข้าร่วมได้

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics analysis)

5.1.1 เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงานในโรงพยาบาล จุฬาภรณ์ ใช้สถิติแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด และค่าต่ำสุด

5.1.2 กลุ่มงานที่ปฏิบัติในหน่วยงาน ใช้สถิติแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ (Percentage)

5.1.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจของกลุ่มงานด้านสุขภาพ และกลุ่มงานด้านธุรการ ประกอบด้วย การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างเป้าหมายงาน ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ การจัดระบบเสริมแรง การจัดระบบงานที่ท้าทาย การทำตัวเป็นแบบอย่าง ใช้สถิติแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.1.4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีใจใฝ่เรียนรู้ การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง การคิดอย่างเป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม ใช้สถิติแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics analysis)

5.2.1 สถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-square test Statistic) หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีระดับการวัดเป็นนามมาตรา (Nominal Scale) และอันดับมาตรา (Ordinal Scale) ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน กับระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.2.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างชุดของตัวแปร 2 ชุดที่เป็นตัวแปรต่อเนื่องระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในกรณีข้อมูลกระจายไม่ปกติใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน (Spearman Correlation) หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม และพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) หรือ r ดังนี้ $r > 0.70$ หมายความว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับสูง r มีค่าระหว่าง $0.30 - 0.70$ หมายความว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง $r < 0.30$ หมายถึงตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

5.2.3 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ใช้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป และตัวแปรตาม 1 ตัวแปร โดยตัวแปรอิสระเป็นตัวทำนายหรือพยากรณ์ความผันแปรของตัวแปรตามการวิเคราะห์ในครั้งนี้ใช้ตัวแปรอิสระที่คัดเลือกมาทั้งหมด 6 ตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา กลุ่มงาน ประสบการณ์การทำงาน และการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวม ตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร จำนวน 292 คน โดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจและการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย กลุ่มงานที่ปฏิบัติ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงาน โดยมีรายละเอียด ดังแสดงตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (n = 292)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กลุ่มงานที่ปฏิบัติ		
กลุ่มงานด้านสุขภาพ	204	69.86
- แพทย์	13	6.37
- พยาบาล	109	53.43
- เภสัชกร	8	3.92
- บุคลากรทางการแพทย์	74	36.28
กลุ่มงานด้านธุรการ	88	30.14

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	51	17.47
หญิง	241	82.53
อายุ (ปี)		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 40	244	83.56
41-50	38	13.01
51-60	10	3.42
อายุต่ำสุด 20 ปี อายุสูงสุด 60 ปี อายุเฉลี่ย 34.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 7.54		
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	58	19.86
ปริญญาตรี	197	67.47
ปริญญาโท	35	11.99
ปริญญาเอก	2	0.68
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)		
1-5	210	71.92
6-10	51	17.47
11-15	31	10.62
ประสบการณ์ต่ำสุด 1 ปี ประสบการณ์สูงสุด 14 ปี ประสบการณ์เฉลี่ย 4.37 ปี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.63		

จากตารางที่ 4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ดังนี้

1.1.1 กลุ่มงานที่ปฏิบัติ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอยู่ในกลุ่มด้านสุขภาพมากที่สุด ร้อยละ 69.86 และกลุ่มงานด้านธุรการ ร้อยละ 30.14 โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลงานด้านสุขภาพเป็นพยาบาล มากที่สุด ร้อยละ 53.43 รองลงมา บุคลากรทางการแพทย์ ร้อยละ 36.28 แพทย์ ร้อยละ 6.37 และเภสัชกร ร้อยละ 3.92

1.1.2 เพศ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศหญิงมากที่สุด ร้อยละ 82.53 และเป็นเพศชาย ร้อยละ 17.47

1.1.3 อายุ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 83.56 รองลงมา อายุ 41-50 ปี ร้อยละ 13.01 และอายุ 51-60 ปี ร้อยละ 3.42 โดยมีอายุต่ำสุด 20 ปี อายุสูงสุด 60 ปี อายุเฉลี่ย 34.41 ปี (S.D. = 7.54)

1.1.4 วุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด ร้อยละ 67.47 รองลงมา ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 19.86 ระดับปริญญาโท ร้อยละ 11.99 มีเพียงร้อยละ 0.68 จบการศึกษาระดับปริญญาเอก

1.1.5 ประสบการณ์ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 71.92 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี ร้อยละ 17.47 และประสบการณ์ การทำงาน 11-15 ปี ร้อยละ 10.62 โดยมีประสบการณ์ทำงานต่ำสุด 1 ปี ประสบการณ์สูงสุด 14 ปี ประสบการณ์เฉลี่ย 4.37 ปี (S.D. = 3.63)

1.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจจากหัวหน้าหน่วยงานแก่เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การสร้างเป้าหมายงาน ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ การจัดระบบเสริมแรง การจัดระบบงานที่ทำท่าย และการทำตัวเป็นแบบอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายข้อ (n = 292)

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น					\bar{X} (S.D.)	ความ หมาย
	จำนวน (ร้อยละ)						
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด		
1. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม						3.88	มาก
						(0.77)	
1.1 หัวหน้าหน่วยงานให้โอกาสท่าน แสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับ งานในหน่วยงาน	1 (0.34)	4 (1.37)	67 (22.95)	152 (52.05)	68 (23.29)	3.97 (0.74)	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น จำนวน (ร้อยละ)					\bar{X} (S.D.)	ความ หมาย
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด		
	1.2 หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาส ให้ท่านพัฒนาหรือหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาการทำงานใน หน่วยงานเสมอๆ	1 (0.34)	12 (4.11)	61 (20.89)	158 (54.11)		
1.3 หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาส ให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายและวางแผนการดำเนินงาน ของหน่วยงาน	1 (0.34)	16 (5.48)	72 (24.66)	148 (50.68)	55 (18.84)	3.82 (0.81)	มาก
1.4 หัวหน้าหน่วยงานผลักดันให้ท่านร่วม ตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับ หน่วยงานของท่าน	3 (1.03)	10 (3.42)	72 (24.66)	159 (54.45)	48 (16.44)	3.82 (0.78)	มาก
2. การสร้างเป้าหมายงาน						3.98 (0.75)	มาก
2.1 หัวหน้าหน่วยงานกระตุ้นให้ท่าน มองเห็นคุณค่าของการช่วยกัน ทำให้ เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุ	0 (0.00)	8 (2.74)	44 (15.07)	163 (55.82)	77 (26.37)	4.06 (0.72)	มาก
2.2 หัวหน้าหน่วยงานบอกให้เจ้าหน้าที่ ทุกคนทราบถึงเป้าหมายสำคัญสูงสุด ของหน่วยงาน	1 (0.34)	10 (3.42)	53 (18.15)	150 (51.37)	78 (26.71)	4.01 (0.78)	มาก
2.3 หัวหน้าหน่วยงานกระตุ้นให้ท่านเห็น ความสำคัญในบทบาทของตนเองที่จะ ทำให้เป้าหมายหน่วยงานบรรลุ	1 (0.34)	7 (2.40)	58 (19.86)	155 (53.08)	71 (24.32)	3.99 (0.75)	มาก
2.4 หัวหน้าหน่วยงานได้กำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านไว้ อย่างชัดเจน	2 (0.68)	6 (2.05)	75 (25.68)	151 (51.71)	58 (19.86)	3.88 (0.76)	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น จำนวน (ร้อยละ)					\bar{X} (S.D.)	ความ หมาย
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด		
	3. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ						
						(0.75)	
3.1 หัวหน้าหน่วยงานแจ้งผลการประเมิน การปฏิบัติงานให้ท่านทราบด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษร	1	6	60	156	69	3.98	มาก
						(0.74)	
3.2 หัวหน้าหน่วยงานได้ชี้ให้เห็นจุด ที่ควรพัฒนาเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ในขณะปฏิบัติงานโดยให้เหตุผลและ คำแนะนำด้วยท่าที ที่เป็นมิตร	2	8	63	156	63	3.92	มาก
						(0.77)	
3.3 หัวหน้าหน่วยงานมีวิธีสะท้อน จุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของท่าน ในลักษณะที่ท่านยอมรับได้	2	8	63	156	63	3.85	มาก
						(0.74)	
3.4 หัวหน้าหน่วยงานได้แจ้งให้ท่าน ทราบถึงระดับความสามารถเพื่อให้ เห็นจุดเด่นและสิ่งที่ควรพัฒนา	2	10	71	162	47	3.83	มาก
						(0.75)	
4. การจัดระบบเสริมแรง						3.71	มาก
						(0.85)	
4.1 หัวหน้าหน่วยงานกระตุ้นให้ ท่าน เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถปรับปรุง การทำงานได้ดีขึ้น	4	11	74	153	50	3.89	มาก
						(0.81)	
4.2 หัวหน้าหน่วยงานกล่าวชมเชยหรือ พิจารณาให้ความดีความชอบเมื่อท่าน ปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย	4	10	82	145	51	3.78	มาก
						(0.81)	
4.3 หัวหน้าหน่วยงานให้รางวัลเมื่อท่าน ปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย	12	20	97	126	37	3.53	มาก
						(0.94)	

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น จำนวน (ร้อยละ)					\bar{X} (S.D.)	ความ หมาย
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด		
	5. การจัดระบบงานที่ท้าทาย						
5.1 หัวหน้าหน่วยงานมอบหมายงาน ที่มี ความสำคัญให้ท่านรับผิดชอบ	2 (0.68)	5 (1.71)	52 (17.81)	173 (59.25)	60 (20.55)	3.97 (0.71)	มาก
5.2 หัวหน้าหน่วยงานได้มอบหมายงาน ที่มีความยากเพิ่มมากขึ้น ช่วยให้ท่าน มีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น	1 (0.34)	7 (2.40)	52 (17.81)	174 (59.59)	58 (19.86)	3.96 (0.71)	มาก
5.3 หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่าน ได้รับวิชาการหรือเข้าอบรมเรียนรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงาน	4 (1.37)	5 (1.71)	73 (25.00)	147 (50.34)	63 (21.58)	3.89 (0.80)	มาก
5.4 หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่าน ได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะในการทำงาน จากเจ้าหน้าที่ ด้วยตนเอง	3 (1.03)	3 (1.03)	73 (25.00)	157 (53.77)	56 (19.18)	3.89 (0.80)	มาก
6. การทำตัวเป็นแบบอย่าง						3.87 (0.84)	มาก
6.1 หัวหน้าหน่วยงานของท่านทำตัวเป็น แบบอย่างในการเรียนรู้ ไม่หยุดนิ่ง	3 (1.03)	10 (3.42)	63 (21.58)	138 (47.26)	78 (26.71)	3.95 (0.84)	มาก
6.2 หัวหน้าหน่วยงานของท่านเป็น แบบอย่างให้กับเจ้าหน้าที่ในองค์กร ในเรื่องการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ ต่างๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3 (1.03)	11 (3.77)	55 (18.84)	158 (54.11)	65 (22.26)	3.93 (0.80)	มาก
6.3 หัวหน้าหน่วยงานของท่านสามารถ สอนงานที่มีความซับซ้อนแก่เจ้าหน้าที่ ให้มีทักษะในการทำงานที่ถูกต้อง	3 (1.03)	13 (4.45)	71 (24.32)	145 (49.66)	60 (20.55)	3.84 (0.83)	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น					\bar{X} (S.D.)	ความ หมาย
	จำนวน (ร้อยละ)						
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด		
6.4 หัวหน้าหน่วยงานของท่านเป็นที่เล็ง ในการศึกษาแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ	4 (1.37)	13 (4.45)	71 (24.32)	147 (50.34)	57 (19.52)	3.82 (0.84)	มาก
6.5 หัวหน้าหน่วยงานของท่านมีวิธีการ สื่อสารที่ดี ที่ทำให้เจ้าหน้าที่ยินดี ให้ความร่วมมือในเรื่องต่างๆ	6 (2.05)	12 (4.11)	76 (26.03)	136 (46.58)	62 (21.23)	3.81 (0.88)	มาก

จากตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากหัวหน้าหน่วยงาน
แก่เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร มีรายละเอียด ดังนี้

1.2.1 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการ
บริหารแบบมีส่วนร่วมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาความคิดเห็น
ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานให้โอกาสท่านแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.97$,
S.D. = 0.74) รองลงมา หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านพัฒนาหรือหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไข
ปัญหาการทำงานในหน่วยงานเสมอๆ ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.77) หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่าน
มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.81)
และหัวหน้าหน่วยงานผลักดันให้ท่านร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของท่าน
($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.78)

1.2.2 การสร้างเป้าหมายงาน พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการสร้าง
เป้าหมายงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาความคิดเห็นในการ
สร้างเป้าหมายงานเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หัวหน้า
หน่วยงานกระตุ้นให้ท่านมองเห็นคุณค่าของการช่วยกันทำให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุ
($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.72) รองลงมา หัวหน้าหน่วยงานบอกให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบถึงเป้าหมายสำคัญ
สูงสุดของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.78) หัวหน้าหน่วยงานกระตุ้นให้ท่านเห็นความสำคัญ ในบทบาท

ของตนเองที่จะทำให้เป้าหมายหน่วยงานบรรลุ ($\bar{X} = 3.99, S.D. = 0.75$) และหัวหน้าหน่วยงานได้กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.88, S.D. = 0.76$)

1.2.3 ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89, S.D. = 0.75$) เมื่อพิจารณาความคิดเห็นระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้ท่านทราบด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 3.98, S.D. = 0.74$) รองลงมา หัวหน้าหน่วยงานได้ชี้ให้เห็นจุดที่ควรพัฒนาเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน โดยให้เหตุผลและคำแนะนำด้วยท่าทีที่เป็นมิตร ($\bar{X} = 3.92, S.D. = 0.77$) หัวหน้าหน่วยงานมีวิธีสะท้อนจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของท่านในลักษณะที่ท่านยอมรับได้ ($\bar{X} = 3.85, S.D. = 0.74$) และหัวหน้าหน่วยงานได้แจ้งให้ท่านทราบถึงระดับความสามารถเพื่อให้เห็นจุดเด่นและสิ่งที่ควรพัฒนา ($\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.75$)

1.2.4 การจัดระบบเสริมแรง พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการจัดระบบการเสริมแรงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71, S.D. = 0.85$) เมื่อพิจารณาความคิดเห็นการจัดระบบเสริมแรงเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานกระตุ้นให้ท่านเกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถปรับปรุงการทำงานได้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.89, S.D. = 0.81$) รองลงมา หัวหน้าหน่วยงานกล่าวชมเชยหรือพิจารณาให้ความดีความชอบเมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.78, S.D. = 0.81$) และหัวหน้าหน่วยงานให้รางวัลเมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.53, S.D. = 0.94$)

1.2.5 การจัดระบบงานที่ท้าทาย พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการจัดระบบงานที่ท้าทายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93, S.D. = 0.75$) เมื่อพิจารณาความคิดเห็นการจัดระบบงานที่ท้าทายเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ท่านรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.97, S.D. = 0.71$) รองลงมา หัวหน้าหน่วยงานได้มอบหมายงานที่มีความยากเพิ่มมากขึ้น ช่วยให้คุณมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น ($\bar{X} = 3.96, S.D. = 0.71$) หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านได้รับวิชาการหรือเข้าอบรมเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และหัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทักษะในการทำงานจากเจ้าหน้าที่ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.89, S.D. = 0.80$) เท่ากัน

1.2.6 การทำตัวเป็นแบบอย่าง พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการทำตัวเป็นแบบอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87, S.D. = 0.84$) เมื่อพิจารณาความคิดเห็นการทำตัวเป็นแบบอย่างเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานของท่านทำตัวเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ไม่หยุดนิ่ง ($\bar{X} = 3.95, S.D. = 0.84$) รองลงมา

หัวหน้าหน่วยงานของท่านเป็นแบบอย่างให้กับเจ้าหน้าที่ในองค์กรในเรื่องการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการต่างๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.80) หัวหน้าหน่วยงานของท่านสามารถสอนงานที่มีความซับซ้อนแก่เจ้าหน้าที่ให้มีทักษะในการทำงานที่ถูกต้อง ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.83) หัวหน้าหน่วยงานของท่านเป็นที่เล็งในการศึกษาแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.84) และหัวหน้าหน่วยงานของท่านมีวิธีการสื่อสารที่ดีที่ทำให้เจ้าหน้าที่ยินดีให้ความร่วมมือในเรื่องต่างๆ ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.88)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร รายด้านและภาพรวม

ประเด็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ	\bar{X} (S.D.)	ความหมาย
1. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	3.88 (0.77)	มาก
2. การสร้างเป้าหมายงาน	3.98 (0.75)	มาก
3. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ	3.89 (0.75)	มาก
4. การจัดระบบเสริมแรง	3.71 (0.85)	มาก
5. การจัดระบบงานที่ทำหาย	3.93 (0.75)	มาก
6. การทำตัวเป็นแบบอย่าง	3.87 (0.84)	มาก
ภาพรวม	3.88 (0.79)	มาก

จากตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากหัวหน้าหน่วยงานแก่เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมพบว่า โดยเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.79) โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย ในระดับมาก ได้แก่ การสร้างเป้าหมายงาน ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.75) รองลงมา การจัดระบบงานที่ทำหาย ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.75) ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.75) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.77) การทำตัวเป็นแบบอย่าง ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.84) และการจัดระบบเสริมแรง ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.85)

1.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย การมีใจใฝ่เรียนรู้ การมีแบบแผน

ความคิดที่เปิดกว้าง การคิดอย่างเป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายข้อ (n = 292)

ประเด็น	ระดับการปฏิบัติ					\bar{X} (S.D.)	ความ หมาย
	จำนวน (ร้อยละ)						
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด		
1. การมีใจใฝ่เรียนรู้						3.90 (0.72)	มาก
1.1 ท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตัวเอง	0 (0.00)	2 (0.68)	36 (12.33)	184 (63.01)	70 (23.97)	4.10 (0.61)	มาก
1.2 ท่านศึกษาค้นคว้าข้อมูลความรู้ต่างๆ จากตำรา อินเทอร์เน็ต หรือสื่อต่างๆ เพื่อนำมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของท่าน	0 (0.00)	0 (0.00)	42 (14.38)	180 (61.64)	70 (23.97)	4.10 (0.61)	มาก
1.3 ท่านชอบแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	1 (0.34)	0 (0.00)	58 (19.86)	184 (63.01)	49 (16.78)	3.96 (0.63)	มาก
1.4 ท่านศึกษาต่อเนื่องในระดับที่สูงขึ้น จากคุณวุฒิเดิม	20 (6.85)	21 (7.19)	97 (33.22)	109 (37.33)	45 (15.41)	3.47 (1.05)	มาก
2. การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง						3.96 (0.62)	มาก
2.1 ท่านพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก	0 (0.00)	3 (1.03)	28 (9.59)	176 (60.27)	85 (29.11)	4.17 (0.63)	มาก
2.2 ท่านสามารถปรับแนวคิดหรือวิธีการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ใหม่ๆ ของหน่วยงานได้	0 (0.00)	2 (0.68)	58 (19.86)	186 (63.70)	46 (15.75)	3.95 (0.61)	มาก
2.3 ท่านชอบคิดหาวิธีการปฏิบัติงานแบบ ใหม่ๆ ที่ช่วยแก้ไขปัญหาที่พบในการ ทำงาน	0 (0.00)	2 (0.68)	63 (21.58)	187 (64.04)	40 (13.70)	3.91 (0.61)	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ประเด็น	ระดับการปฏิบัติ จำนวน (ร้อยละ)					\bar{X} (S.D.)	ความ หมาย
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด		
2.4 ท่านและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ร่วมกันคิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนา งานในหน่วยงาน	0 (0.00)	6 (2.05)	73 (25.00)	175 (59.93)	38 (13.01)	3.84 (0.66)	มาก
3. การคิดอย่างเป็นระบบ						3.82 (0.59)	มาก
3.1 ท่านมีการวางแผนในการทำงาน โดย คำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	0 (0.00)	2 (0.68)	58 (19.86)	194 (66.44)	38 (13.01)	3.92 (0.59)	มาก
3.2 ท่านสามารถเชื่อมโยงงานในหน้าที่ ของท่านที่ทำอยู่กับภาพรวมของ องค์กรได้	0 (0.00)	2 (0.68)	82 (28.08)	180 (61.64)	28 (9.59)	3.80 (0.60)	มาก
3.3 ท่านสามารถวิเคราะห์สาเหตุของ ปัญหาที่พบในการทำงานเพื่อนำมาสู่ การแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้	0 (0.00)	3 (1.03)	77 (26.37)	189 (64.73)	23 (7.88)	3.79 (0.58)	มาก
3.4 ท่านสามารถคาดการณ์เพื่อวางแผน ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการ ทำงานได้	0 (0.00)	2 (0.68)	86 (29.45)	179 (61.30)	25 (8.56)	3.78 (0.59)	มาก
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน						3.92 (0.73)	มาก
4.1 ท่านทราบว่าโรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์ มุ่งสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	1 (0.34)	4 (1.37)	39 (13.36)	155 (53.08)	93 (31.85)	4.15 (0.72)	มาก
4.2 ท่านเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ด้านการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงพยาบาล	0 (0.00)	6 (2.05)	50 (17.12)	155 (53.08)	81 (27.74)	4.07 (0.72)	มาก
4.3 ท่านพยายามทำอย่างเต็ม ความสามารถเพื่อให้วิสัยทัศน์ ของ โรงพยาบาลนั้นบรรลุ	0 (0.00)	7 (2.40)	61 (20.89)	164 (56.16)	60 (20.55)	3.95 (0.71)	มาก
4.4 ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด ภาพใน อนาคต/เป้าหมายของโรงพยาบาล	6 (2.05)	17 (5.82)	104 (35.62)	144 (49.32)	21 (7.19)	3.54 (0.79)	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ประเด็น	ระดับการปฏิบัติ จำนวน (ร้อยละ)					\bar{X} (S.D.)	ความ หมาย
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด		
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม						4.02 (0.70)	มาก
5.1 สมาชิกในทีมร่วมมือทำงานอย่าง เต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ ทีม	1 (0.34)	1 (0.34)	49 (16.78)	169 (57.88)	72 (24.66)	4.06 (0.67)	มาก
5.2 สมาชิกในทีมทำงานมีการช่วยเหลือ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ การทำงานของทีมบรรลุจุดมุ่งหมาย	1 (0.34)	4 (1.37)	42 (14.38)	176 (60.27)	69 (23.63)	4.05 (0.68)	มาก
5.3 สมาชิกในทีมทำงานมีการติดต่อ ประสานงานกันทั้งภายในทีมและ ระหว่างทีมที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกัน	1 (0.34)	1 (0.34)	50 (17.12)	171 (58.56)	69 (23.63)	4.05 (0.67)	มาก
5.4 เมื่อมีสมาชิกในทีมไปศึกษาอบรม เพิ่มเติมมา จะมีการนำความรู้และ ประสบการณ์มาเผยแพร่และ แลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน	4 (1.37)	5 (1.71)	63 (21.58)	158 (54.11)	62 (21.23)	3.92 (0.78)	มาก

จากตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรุงเทพมหานคร มีรายละเอียด ดังนี้

1.3.1 การมีใจใฝ่เรียนรู้ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการมีใจใฝ่เรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติในการมีใจใฝ่เรียนรู้เป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเอง และมีการศึกษาค้นคว้าข้อมูลความรู้ต่างๆ จากตำรา อินเทอร์เน็ต หรือ สื่อต่างๆ เพื่อนำมาสนับสนุน การปฏิบัติงานของท่าน ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.61) เท่ากัน รองลงมาชอบแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.63) และมีการศึกษาต่อเนื่องในระดับที่สูงขึ้นจากคุณวุฒิเดิม ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 1.05)

1.3.2 การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้างในภาพรวมระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D.=0.62) เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติในการมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้างเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.63) รองลงมา สามารถปรับแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ๆ ของหน่วยงานได้ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.61) ชอบคิดหาวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ๆ ที่ช่วยแก้ไขปัญหาที่พบในการทำงาน ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.61) และท่านและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานร่วมกันคิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.66)

1.3.3 การคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการคิดอย่างเป็นระบบในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติในการคิดอย่างเป็นระบบเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีการวางแผนในการทำงาน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.92$ S.D. = 0.59) รองลงมา มีความสามารถเชื่อมโยงงานในหน้าที่ของท่านที่ทำอยู่กับภาพรวมขององค์กรได้ ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.60) มีความสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่พบในการทำงานเพื่อนำมาสู่การแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.58) และมีความสามารถคาดการณ์เพื่อวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานได้ ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.659)

1.3.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ท่านทราบว่าโรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.72) รองลงมา เห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.72) มีความพยายามทำอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้วิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลนั้นบรรลุ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.71) และมีส่วนร่วมในการกำหนดภาพในอนาคต/เป้าหมายของโรงพยาบาล ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.79)

1.3.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สมาชิกในทีมร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.67) รองลงมา สมาชิกในทีมทำงานมีการช่วยเหลือให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุจุดมุ่งหมาย ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.68) สมาชิกในทีมทำงานมีการติดต่อประสานงานกันทั้งภายในทีมและระหว่างทีม

ที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกัน ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.67) และเมื่อมีสมาชิกในทีม ไปศึกษาอบรมเพิ่มเติมมาจะ มีการนำความรู้และประสบการณ์มาเผยแพร่และแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.78)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเจ้าหน้าที่ โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร รายด้านและภาพรวม

ประเด็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X} (S.D.)	ความหมาย
1. การมีใจใฝ่เรียนรู้	3.90 (0.72)	มาก
2. การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง	3.96 (0.62)	มาก
3. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.82 (0.59)	มาก
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.92 (0.73)	มาก
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.02 (0.70)	มาก
ภาพรวม	3.92 (0.67)	มาก

จากตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมพบว่า โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.67) โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.70) รองลงมา การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.62) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.73) การมีใจใฝ่เรียนรู้ ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.72) และการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.59)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร

2.1 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ ระดับการศึกษา และกลุ่มงาน ซึ่งเป็นข้อมูลแบบแบ่งกลุ่ม (Nominal) ใช้สถิติ χ^2 ในการวิเคราะห์ ทั้งนี้ได้รวมกลุ่มข้อมูลในแต่ละปัจจัย เพื่อให้มีจำนวนต่ำกว่า 5 ไม่เกินร้อยละ 20 และสามารถ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ได้ตามข้อตกลง ดังนี้ ข้อมูลด้านเพศ แบ่งเป็นเพศชาย และเพศหญิง ด้านระดับการศึกษา แบ่งเป็นต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีขึ้นไป ด้านกลุ่มงาน แบ่งเป็นกลุ่มงานด้านสุขภาพ และ

กลุ่มงานด้านธุรการ สำหรับตัวแปรตามคะแนนการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม (24 ถึง 120 คะแนน) ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรุงเทพมหานคร นำมาแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ สูง (88-120 คะแนน) ปานกลาง (56-87 คะแนน) และต่ำ (24-55 คะแนน) ซึ่งพบว่า ระดับการปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างมีเพียง 2 ระดับ คือ ปานกลางและสูง

ส่วนการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ และประสบการณ์กับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นข้อมูลที่วัดแบบช่วง (Interval) ใช้สถิติ Pearson's Product Moment Correlation ในการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา และกลุ่มงาน กับระดับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยส่วนบุคคล	ระดับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			χ^2	df	p-value
	ปานกลาง	สูง	รวม			
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)			
เพศ				0.042	1	0.837
ชาย	12 (23.50)	39 (76.50)	51 (100.00)			
หญิง	60 (24.90)	181 (75.10)	241 (100.00)			
ระดับการศึกษา				0.196	1	0.658
ต่ำกว่าปริญญาตรี	13 (22.40)	45 (77.60)	58 (100.00)			
ปริญญาตรีขึ้นไป	59 (25.20)	175 (74.80)	234 (100.00)			
กลุ่มงาน				0.812	1	0.368
ด้านสุขภาพ	47 (23.2)	156 (76.80)	203 (100.00)			
ด้านธุรการ	25 (28.10)	64 (71.90)	89 (100.00)			

จากตารางที่ 4.6 พบว่า เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ที่เป็นเพศหญิงมีระดับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลางและสูงในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 76.50 และ 75.10) แต่เมื่อทดสอบด้วยสถิติไคสแควร์ไม่พบความสัมพันธ์ สำหรับเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับปานกลางและสูงในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 77.60 และ 74.80) แต่เมื่อทดสอบด้วยสถิติไคสแควร์ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ที่อยู่ในกลุ่มงานด้านสุขภาพ และกลุ่มงานด้านธุรการ มีระดับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลางและสูงในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 76.80 และ 71.90) แต่เมื่อทดสอบด้วยสถิติไคสแควร์ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ และประสบการณ์ทำงาน กับระดับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร เนื่องจากเมื่อทดสอบการกระจายของข้อมูล พบว่า มีการกระจายไม่ปกติ ดังนั้นในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน แทนการพิจารณาความสัมพันธ์ (Degree of Relationship) ของตัวแปร ดังตารางที่ 4.7 และ 4.8

ตารางที่ 4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และประสบการณ์ทำงานกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	r	p-value	ระดับความสัมพันธ์
อายุ	-0.019	0.743	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
ประสบการณ์การทำงาน	-0.034	0.567	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และประสบการณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เมื่อทดสอบการกระจายของข้อมูลการเสริมสร้างพลังอำนาจรายด้าน พบว่า มีการกระจายไม่ปกติ ดังนั้นในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจรายด้านกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรุงเทพมหานคร จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน

ตารางที่ 4.8 ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านและภาพรวม

ประเด็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ	r	p-value	ระดับความสัมพันธ์
1. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	0.500	0.000	ปานกลาง
2. การสร้างเป้าหมายงาน	0.583	0.000	ปานกลาง
3. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ	0.604	0.000	ปานกลาง
4. การจัดระบบเสริมแรง	0.544	0.000	ปานกลาง
5. การจัดระบบงานที่ทำหาย	0.571	0.000	ปานกลาง
6. การทำตัวเป็นแบบอย่าง	0.589	0.000	ปานกลาง
ภาพรวม	0.653	0.000	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรุงเทพมหานคร ระดับปานกลางทุกข้อ พบว่า ค่าระดับความสัมพันธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับมีระดับความสัมพันธ์สูงสุด ($r = 0.604$) รองลงมาคือ ด้านการทำตัวเป็นแบบอย่าง ด้านการสร้างเป้าหมายงาน ด้านการจัดระบบงานที่ทำหาย ด้านการจัดระบบเสริมแรง และด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ตามลำดับ ($r = 0.589, 0.583, 0.571, 0.544$ และ 0.500 ตามลำดับ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

3. อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล และการเสริมสร้างพลังอำนาจกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรุงเทพมหานคร เนื่องจากตัวแปรพยากรณ์ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน มีค่าไม่ต่อเนื่องจึงได้แปลงเป็นตัวแปรหุ่น Dummy Variable โดยการให้เลข 0 และ 1 เป็นค่าที่แทนระดับของตัวแปร ก่อนนำเข้าวิเคราะห์ถดถอยพหุ โดยกำหนดสัญลักษณ์ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

- X_1 = เพศ (ชาย = 0; หญิง = 1)
 X_2 = อายุ (อายุต่ำกว่า 34 ปี = 0; อายุ 35 ปีขึ้นไป = 1)
 X_3 = ระดับการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี = 0; ปริญญาตรีหรือสูงกว่า = 1)
 X_4 = กลุ่มงาน (กลุ่มงานด้านสุขภาพ = 0; กลุ่มงานด้านธุรการ = 1)
 X_5 = ประสบการณ์การทำงาน (ประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 3 ปี = 0; ประสบการณ์การทำงาน 4 ปีขึ้นไป = 1)
 X_6 = การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวม
 Y = การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม

อย่างไรก็ตามแต่เมื่อนำตัวแปรต้น เพศ อายุ ระดับการศึกษา กลุ่มงาน และประสบการณ์การทำงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวม และการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม ตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูล พบว่า ข้อมูลมีการแจกแจงแบบโค้งปกติ และตัวแปรต้นไม่ได้สัมพันธ์กันเองเกิน 0.80 (ตามตารางที่ 4.6-4.7) ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นการใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า มีเพียงตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวมที่เข้าสมการพยากรณ์การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมเพียงตัวแปรเดียวสามารถพยากรณ์การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.378 สรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวม สามารถพยากรณ์การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ

เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 38.00 ($R^2 = 0.380$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมในรูปของคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) การทดสอบที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณและค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอย

ตัวพยากรณ์การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม	B	Beta	t	p-value
การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวม	0.359	0.616	13.324	0.000
Constant = 45.144 $R^2 = 0.380$ Adjust $R^2 = 0.378$				

จากตารางที่ 4.9 สามารถสร้างสมการคาดการณ์การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม ได้ดังนี้ สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

$$Y = a + b_1x_6$$

โดยที่ Y = การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

a = ค่าคงที่

b_1 = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวม

x_6 = คะแนนของการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวม

สรุปสมการถดถอยที่ได้จากการคำนวณค่าคะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y = 45.144 + 0.359x_6$$

จากสมการอธิบายได้ว่าตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวม มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก กล่าวคือ เมื่อค่าคะแนนของการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงขึ้น 1 คะแนน คะแนนการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะเพิ่มขึ้น 0.359 คะแนน

หากปรับค่าตัวแปรทุกตัวในสมการให้เป็นคะแนนมาตรฐาน เมื่อคะแนนการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมเพิ่มขึ้น 1 คะแนนมาตรฐาน การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานครจะเพิ่มขึ้น 0.616 หน่วยคะแนนมาตรฐาน

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ซึ่งการนำเสนอในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำนวน 888 คน ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์มาแล้วอย่างน้อย 1 ปี กลุ่มตัวอย่างจำนวน 350 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) แบ่งชั้นตามกลุ่มงานด้านสุขภาพและกลุ่มงานด้านธุรการ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เท่ากับ 0.91 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ เท่ากับ 0.964 และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ 0.923 การศึกษาครั้งนี้ได้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เลขที่ ศธ 0522.20/415 เลขที่โครงการ/รหัส IRB-SHS 2018/1004/46 และผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการการวิจัยในคนสถาบันวิจัยจุฬารัตน์ รหัสโครงการวิจัย 039/2563 แบบสอบถามที่แจกออกไป 350 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 292 ชุด (ร้อยละ 83.42) ซึ่งมากกว่าขนาดตัวอย่างจากการคำนวณ จำนวน 276 คน

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยใช้สถิติเชิงพรรณนา สถิติทดสอบไคสแควร์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันและการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ แบบขั้นตอน โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลการวิจัย ดังนี้

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร

1.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย กลุ่มงานที่ปฏิบัติ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงาน

1) กลุ่มงานที่ปฏิบัติ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอยู่ในกลุ่มงานด้านสุขภาพมากที่สุด ร้อยละ 69.86 และกลุ่มงานด้านธุรการ ร้อยละ 30.14 โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลงานด้านสุขภาพเป็นพยาบาล มากที่สุด ร้อยละ 53.43 รองลงมา บุคลากรทางการแพทย์อื่นๆ ร้อยละ 46.57

2) เพศ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศหญิงมากที่สุด ร้อยละ 82.53 และเป็นเพศชาย ร้อยละ 17.47

3) อายุ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 83.56 รองลงมา อายุ 41-50 ปี ร้อยละ 13.01 และอายุ 51-60 ปี ร้อยละ 3.42 โดยมีอายุต่ำสุด 20 ปี อายุสูงสุด 60 ปี อายุเฉลี่ย 34.41 ปี (S.D. = 7.54)

4) วุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด ร้อยละ 67.47 รองลงมา ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 19.86 ระดับปริญญาโท ร้อยละ 11.99 มีเพียงร้อยละ 0.68 จบการศึกษาระดับปริญญาเอก

5) ประสบการณ์ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์การทำงานที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ 1-5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 71.92 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี ร้อยละ 17.47 และประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี ร้อยละ 10.62 โดยมีประสบการณ์ทำงานต่ำสุด 1 ปี ประสบการณ์สูงสุด 14 ปี ประสบการณ์เฉลี่ย 4.37 ปี (S.D. = 3.63)

1.1.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การสร้างเป้าหมายงาน ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ การจัดระบบเสริมแรง การจัดระบบงานที่ท้าทาย และการทำตัวเป็นแบบอย่าง

1) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D.= 0.77) เมื่อพิจารณาความคิดเห็นในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานให้โอกาสท่านแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.97$, S.D.= 0.74) รองลงมา หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านพัฒนาหรือหาแนวทางใหม่ๆ

ในการแก้ไขปัญหาคำสั่งการทำงานในหน่วยงานเสมอๆ ($\bar{X} = 3.90$, S.D.= 0.77) หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.82$, S.D.= 0.81) และหัวหน้าหน่วยงานผลักดันให้ท่านร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับหน่วยงานของท่าน ($\bar{X} = 3.82$, S.D.= 0.78)

2) *การสร้างเป้าหมายงาน* พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการสร้างเป้าหมายงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$, S.D.= 0.75) เมื่อพิจารณาความคิดเห็นในการสร้างเป้าหมายงานเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานกระตุ้นให้ท่านมองเห็นคุณค่าของการช่วยกันทำให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุ ($\bar{X} = 4.06$, S.D.= 0.72) รองลงมา หัวหน้าหน่วยงานบอกให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบถึงเป้าหมายสำคัญสูงสุดของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.01$, S.D.= 0.78) หัวหน้าหน่วยงานกระตุ้นให้ท่านเห็นความสำคัญในบทบาทของตนเองที่จะทำให้เป้าหมายหน่วยงานบรรลุ ($\bar{X} = 3.99$, S.D.= 0.75) และหัวหน้าหน่วยงานได้กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.88$, S.D.= 0.76)

3) *ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ* พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D.= 0.75) เมื่อพิจารณาความคิดเห็นระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้ท่านทราบด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 3.98$, S.D.= 0.74) รองลงมา หัวหน้าหน่วยงานได้ชี้ให้เห็นจุดที่ควรพัฒนาเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน โดยให้เหตุผลและคำแนะนำด้วยท่าทีที่เป็นมิตร ($\bar{X} = 3.92$, S.D.= 0.77) หัวหน้าหน่วยงานมีวิธีสะท้อนจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของท่านในลักษณะที่ท่านยอมรับได้ ($\bar{X} = 3.85$, S.D.= 0.74) และหัวหน้าหน่วยงานได้แจ้งให้ท่านทราบถึงระดับความสามารถเพื่อให้เห็นจุดเด่นและสิ่งที่ควรพัฒนา ($\bar{X} = 3.83$, S.D.= 0.75)

4) *การจัดระบบเสริมแรง* พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการจัดระบบการเสริมแรงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D.= 0.85) เมื่อพิจารณาความคิดเห็นการจัดระบบเสริมแรงเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานกระตุ้นให้ท่านเกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถปรับปรุงการทำงานได้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.89$, S.D.= 0.81) รองลงมา หัวหน้าหน่วยงานกล่าวชมเชยหรือพิจารณาให้ความดีความชอบเมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.78$, S.D.= 0.81) และหัวหน้าหน่วยงานให้รางวัลเมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.53$, S.D.= 0.94)

5) *การจัดระบบงานที่ท้าทาย* พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการจัดระบบงานที่ท้าทายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D.= 0.75) เมื่อพิจารณาความคิดเห็นการจัด

ระบบงานที่ทำทายเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ท่านรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.97, S.D. = 0.71$) รองลงมา หัวหน้าหน่วยงานได้มอบหมายงานที่มีความยากเพิ่มมากขึ้น ช่วยให้คุณมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น ($\bar{X} = 3.96, S.D. = 0.71$) หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านได้รับวิชาการหรือเข้าอบรมเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และหัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทักษะในการทำงานจากเจ้าหน้าที่ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.89, S.D. = 0.80$) เท่ากัน

6) การทำตัวเป็นแบบอย่าง พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการทำตัวเป็นแบบอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87, S.D. = 0.84$) เมื่อพิจารณาความคิดเห็นการทำตัวเป็นแบบอย่างเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานของท่านทำตัวเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ไม่หยุดนิ่ง ($\bar{X} = 3.95, S.D. = 0.84$) รองลงมา หัวหน้าหน่วยงานของท่านเป็นแบบอย่างให้กับเจ้าหน้าที่ในองค์การในเรื่องการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการต่างๆ ขององค์การอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.93, S.D. = 0.80$) หัวหน้าหน่วยงานของท่านสามารถสอนงานที่มีความซับซ้อนแก่เจ้าหน้าที่ให้มีทักษะในการทำงานที่ถูกต้อง ($\bar{X} = 3.84, S.D. = 0.83$) หัวหน้าหน่วยงานของท่านเป็นพี่เลี้ยงในการศึกษาแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.82, S.D. = 0.84$) และหัวหน้าหน่วยงานของท่านมีวิธีการสื่อสารที่ดีที่ทำให้เจ้าหน้าที่ยินดีให้ความร่วมมือในเรื่องต่างๆ ($\bar{X} = 3.81, S.D. = 0.88$)

สรุปค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากหัวหน้าหน่วยงานแก่เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมพบว่าโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88, S.D. = 0.79$) โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ได้แก่ การสร้างเป้าหมายงาน ($\bar{X} = 3.98, S.D. = 0.75$) รองลงมา การจัดระบบงานที่ทำทายเป็นรายข้อ ($\bar{X} = 3.93, S.D. = 0.75$) ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ ($\bar{X} = 3.89, S.D. = 0.75$) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.88, S.D. = 0.77$) การทำตัวเป็นแบบอย่าง ($\bar{X} = 3.87, S.D. = 0.84$) และการจัดระบบเสริมแรง ($\bar{X} = 3.71, S.D. = 0.85$)

1.1.3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย การมีใจใฝ่เรียนรู้/การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง การคิดอย่างเป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

1) การมีใจใฝ่เรียนรู้/การเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการมีใจใฝ่เรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90, S.D. = 0.72$) เมื่อพิจารณาระดับ

การปฏิบัติในการมีใจใฝ่เรียนรู้เป็นรายชื่อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเอง และมีการศึกษาค้นคว้าข้อมูลความรู้ต่างๆ จากตำรา อินเทอร์เน็ต หรือสื่อต่างๆ เพื่อนำมาสนับสนุน การปฏิบัติงานของท่าน ($\bar{X} = 4.10, S.D. = 0.61$) เท่ากัน รองลงมาชอบแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.96, S.D. = 0.63$) และมีการศึกษาต่อเนื่องในระดับที่สูงขึ้นจากคุณวุฒิเดิม ($\bar{X} = 3.47, S.D. = 1.05$)

2) การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้างในภาพรวมระดับมาก ($\bar{X} = 3.96, S.D. = 0.62$) เมื่อพิจารณา ระดับการปฏิบัติในการมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้างเป็นรายชื่อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก ($\bar{X} = 4.17, S.D. = 0.63$) รองลงมา สามารถปรับแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ๆ ของหน่วยงานได้ ($\bar{X} = 3.95, S.D. = 0.61$) ชอบคิดหาวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ๆ ที่ช่วยแก้ไขปัญหาที่พบในการทำงาน ($\bar{X} = 3.91, S.D. = 0.61$) และ ท่านและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานร่วมกัน คิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.84, S.D. = 0.66$)

3) การคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการคิดอย่างเป็นระบบในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82, S.D. = 0.59$) เมื่อพิจารณา ระดับการปฏิบัติ ในการคิดอย่างเป็นระบบเป็นรายชื่อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีการวางแผนในการทำงาน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.92, S.D. = 0.59$) รองลงมา มีความสามารถเชื่อมโยงงานในหน้าที่ของท่านที่ทำอยู่กับภาพรวมขององค์กรได้ ($\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.60$) มีความสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่พบในการทำงานเพื่อนำมาสู่การแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ ($\bar{X} = 3.79, S.D. = 0.58$) และมีความสามารถคาดการณ์เพื่อวางแผนป้องกันปัญหาที่ อาจเกิดขึ้นในการทำงานได้ ($\bar{X} = 3.78, S.D. = 0.659$)

4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92, S.D. = 0.73$) เมื่อพิจารณา ระดับการปฏิบัติ ในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นรายชื่อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ท่านทราบว่าโรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.15, S.D. = 0.72$) รองลงมาคือเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล ($\bar{X} = 4.07, S.D. = 0.72$) มีความพยายามทำอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้วิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลนั้นบรรลุ ($\bar{X} = 3.95, S.D. = 0.71$) และมีส่วนร่วมในการกำหนดภาพในอนาคต/เป้าหมายของโรงพยาบาล ($\bar{X} = 3.54, S.D. = 0.79$)

5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D.= 0.70) เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สมาชิกในทีมร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม ($\bar{X} = 4.06$, S.D.= 0.67) รองลงมา สมาชิกในทีมทำงานมีการช่วยเหลือให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุจุดมุ่งหมาย ($\bar{X} = 4.05$, S.D.= 0.68) สมาชิกในทีมทำงานมีการติดต่อประสานงานกันทั้งภายในทีมและระหว่างทีมที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกัน ($\bar{X} = 4.05$, S.D.= 0.67) และเมื่อมีสมาชิกในทีมไปศึกษาอบรมเพิ่มเติมมา จะมีการนำความรู้และประสบการณ์มาเผยแพร่และแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.92$, S.D.= 0.78)

สรุปค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมพบว่า โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D.= 0.67) โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.02$, S.D.= 0.70) รองลงมา การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง ($\bar{X} = 3.96$, S.D.= 0.62) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.92$, S.D.= 0.73) การมีใจใฝ่เรียนรู้/การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 3.92$, S.D.= 0.72) และการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.82$, S.D.= 0.59)

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการเสริมสร้างพลังอำนาจ กับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์พบว่า เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ที่เป็นเพศชายและหญิงมีการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลางและสูงในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 76.50 และ 75.10) แต่เมื่อทดสอบด้วยสถิติไคสแควร์ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับปานกลางและสูงในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 77.60 และ 74.80) แต่เมื่อทดสอบด้วยสถิติไคสแควร์ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์กรุงเทพมหานคร ที่อยู่ในกลุ่มงานด้านสุขภาพ และกลุ่มงานด้านธุรการ มีการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลางและสูงในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 76.80 และ 71.90) แต่เมื่อทดสอบด้วยสถิติไคสแควร์ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ และประสบการณ์การทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ระดับปานกลางทุกด้าน พบว่าค่าระดับความสัมพันธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับมีระดับความสัมพันธ์สูงสุด ($r = 0.604$) รองลงมาคือ ด้านการทำตัวเป็นแบบอย่าง ด้านการสร้างเป้าหมายงาน ด้านการจัดระบบงานที่ท้าทาย ด้านการจัดระบบเสริมแรง และด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ตามลำดับ ($r = 0.589, 0.583, 0.571, 0.544$ และ 0.500 ตามลำดับ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

1.3 อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล และการเสริมสร้างพลังอำนาจ กกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า มีเพียงตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมที่เข้าสมการพยากรณ์การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมเพียงตัวแปรเดียวสามารถพยากรณ์การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.378 สรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวม สามารถพยากรณ์การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 38.00 ($R^2 = 0.380$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $.001$ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ในรูปของคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) การทดสอบที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณและค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอย สามารถสร้างสมการคาดการณ์การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ได้ดังนี้ สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$Y = a + b_1 X_6$$

โดยที่ $Y =$ การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

$a =$ ค่าคงที่

$b_1 =$ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวม

$X_6 =$ คะแนนของการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวม

สรุปสมการถดถอยที่ได้จากการคำนวณค่าคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$Y = 45.144 + 0.359X_0$$

จากสมการอธิบายได้ว่าตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวม มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก กล่าวคือ เมื่อค่าคะแนนของการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงขึ้น 1 คะแนน คะแนนการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเพิ่มขึ้น 0.359 คะแนน

หากปรับค่าตัวแปรทุกตัวในสมการให้เป็นคะแนนมาตรฐาน เมื่อคะแนนการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมเพิ่มขึ้น 1 คะแนนมาตรฐาน การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานครจะเพิ่มขึ้น 0.616 หน่วยคะแนนมาตรฐาน

2. การอภิปรายผล

การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยเสนอการอภิปรายผลแยกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสมมติฐาน ดังนี้

2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร

2.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ผลการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอยู่ในกลุ่มด้านสุขภาพมากที่สุด ร้อยละ 69.86 และกลุ่มงานด้านธุรการ ร้อยละ 30.14 โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลของกลุ่มงานด้านสุขภาพเป็นพยาบาลมากที่สุด ร้อยละ 53.43 เนื่องจากวิชาชีพพยาบาลจะเป็นวิชาชีพที่มีจำนวนมากที่สุดในแต่ละโรงพยาบาลอยู่แล้ว และพยาบาลมีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจหรือการขอความร่วมมือต่างๆ จึงได้รับแบบสอบถามกลับคืนมามากที่สุด ด้านเพศ พบว่า เป็นเพศหญิง ร้อยละ 82.53 ด้านอายุ พบว่า อายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 83.56 เนื่องจากโรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ในช่วงระยะเวลา 10 ปี จึงมีการรับเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ที่อายุยังไม่มากนัก ด้านวุฒิการศึกษาเป็นระดับปริญญาตรี มากที่สุด ร้อยละ 67.47 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 71.92 จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกันกับอายุของเจ้าหน้าที่ซึ่งส่วนใหญ่อายุน้อยกว่า 40 ปี

2.1.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ผลการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากหัวหน้าหน่วยงานแก่เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์

กรุงเทพมหานคร ในภาพรวม พบว่า โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88, S.D.=0.79$) สอดคล้องกับการศึกษาของ เฟื่องฟ้า ภูธรักษ์ (2547) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยแก่บุคลากร:เปรียบเทียบโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพและโรงพยาบาลที่รอการรับรองคุณภาพ ชีรภัทร คงกัลป์ (2559) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย อุมพร พรหมสะอาด (2555) ศึกษาการสร้างเสริมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดลำดับแรก ได้แก่ การสร้างเป้าหมายงาน ($\bar{X} = 3.98, S.D.= 0.75$) ซึ่งการสร้างเป้าหมายงานนั้นหัวหน้าหน่วยงานจะต้องกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่มองเห็นคุณค่าของการช่วยกันทำให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุ สามารถบอกให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบถึงเป้าหมายสำคัญสูงสุดของหน่วยงาน กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญในบทบาทของตนเองที่จะทำให้เป้าหมายหน่วยงานบรรลุ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานเอาไว้อย่างชัดเจน รองลงมาเป็นการจัดระบบงานที่ท้าทาย ($\bar{X} = 3.93, S.D.= 0.75$) โดยหัวหน้าหน่วยงานจะมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้กับเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ การมอบหมายงานที่มีความยากเพิ่มมากขึ้นทำให้มีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น มีการเปิดโอกาสให้ได้รับวิชาการหรือเข้าอบรมเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทักษะในการทำงานจากเจ้าหน้าที่ด้วยกันเอง สำหรับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ ($\bar{X} = 3.89, S.D.=0.75$) หัวหน้าหน่วยงานจะต้องแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ทราบด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร ได้ชี้ให้เจ้าหน้าที่เห็นจุดที่ควรพัฒนาเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน โดยให้เหตุผลและคำแนะนำด้วยท่าทีที่เป็นมิตร การมีวิธียกย่องชมเชยพร้อมในการปฏิบัติงานในลักษณะที่เจ้าหน้าที่ยอมรับได้ รวมถึงแจ้งให้ทราบถึงระดับความสามารถเพื่อให้เห็นจุดเด่นและสิ่งที่ควรพัฒนา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยในลำดับถัดไปคือ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.88, S.D.= 0.77$) โดยการที่หัวหน้าหน่วยงานให้โอกาสเจ้าหน้าที่แสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานในหน่วยงานมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่พัฒนาหรือหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาการทำงานในหน่วยงานเสมอๆ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการดำเนินงานของหน่วยงานรวมถึงผลักดันให้เจ้าหน้าที่ร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับหน่วยงาน ลำดับต่อไปเป็น การทำตัวเป็นแบบอย่าง ($\bar{X} = 3.87, S.D.= 0.84$) โดยหัวหน้าหน่วยงานจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ไม่หยุดนิ่ง เป็นแบบอย่างให้กับเจ้าหน้าที่ในองค์กรในเรื่องการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการต่างๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ สามารถสอนงานที่มีความซับซ้อนแก่เจ้าหน้าที่ให้มีทักษะในการทำงานที่ถูกต้อง เป็นพี่เลี้ยงในการศึกษาแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และมีวิธีการสื่อสารที่ดีที่ทำให้เจ้าหน้าที่ยินดีให้ความร่วมมือในเรื่องต่างๆ และข้อที่ได้คะแนนเฉลี่ย

ระดับมาก อันดับสุดท้าย คือ การจัดระบบเสริมแรง ($\bar{X} = 3.71, S.D. = 0.85$) พบว่า หัวหน้าหน่วยงานกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถปรับปรุงการทำงานได้ดีขึ้น การกล่าวชมเชยหรือพิจารณาให้ความดีความชอบเมื่อมีการปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายรวมถึงการให้รางวัลเมื่อเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

2.1.3 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมพบว่า โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92, S.D. = 0.67$) สอดคล้องกับการศึกษาของ รัชฎา ประสิทธิ์พรชัย (2553) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กรณีศึกษา: สำนักงานใหญ่) ประทีป พงษ์สำราญ (2556) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย อาภาพร เพชรศรีสม (2556) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 และ พนันันท์ โกศินานนท์ (2551) ศึกษาแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีความแตกต่างกันเล็กน้อยจากการศึกษาของ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และ เพ็ญญา ประภาวัต (2552) ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา: โรงพยาบาลดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี และ พลช กาญจนนา และ กมล สถาพร (2560) ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม ของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง จากการศึกษาในครั้งนี้สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับมากลำดับแรก ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.02, S.D. = 0.70$) โดยที่สมาชิกในทีมร่วมมือทำงานกันอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การทำงานมีการช่วยเหลือให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทีมบรรลุจุดมุ่งหมาย มีการติดต่อประสานงานกันทั้งภายในทีมและระหว่างทีมที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกัน และเมื่อมีสมาชิกในทีมไปศึกษาอบรมเพิ่มเติมจะมีการนำความรู้และประสบการณ์มาเผยแพร่และแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ เนื่องจากทางโรงพยาบาลมีทีมพัฒนาคุณภาพทั้งระดับโรงพยาบาลและทีมพัฒนาคุณภาพในสายการพยาบาลซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่มีเจ้าหน้าที่อยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งทั้งสองทีมมีการประสานงานร่วมกันในการทำให้งานด้านต่างๆ ของโรงพยาบาลประสบความสำเร็จจากการทำงานเป็นทีม เช่น การได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพจากสถาบันรับรองคุณภาพโรงพยาบาล องค์กรมหาชน (HA Re-accreditation) รองลงมา การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง ($\bar{X} = 3.96, S.D. = 0.62$) กล่าวคือ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถปรับแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ๆ ของหน่วยงานได้ขบคิดหาวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ๆ ที่ช่วยแก้ไขปัญหาที่พบในการทำงานมีการร่วมกันคิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานในหน่วยงาน

เนื่องจากเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่มีการรวมตัวของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง รวมถึงการมีเจ้าหน้าที่ที่เข้ามาปฏิบัติงานเป็นกรุ่นใหม่ มีความทันสมัยรู้เท่าทันทางด้านเทคโนโลยีต่างๆ ข้อต่อไปคือการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.73) โดยเจ้าหน้าที่ทราบว่าโรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล พบว่ามีความพยายามทำอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้วิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลนั้นบรรลุ และมีส่วนร่วมในการกำหนดภาพในอนาคต/เป้าหมายของโรงพยาบาล เห็นได้ชัดเจนจากการที่โรงพยาบาลมีการพัฒนาก้าวหน้าไปในด้านต่างๆ เช่น เริ่มตั้งโรงพยาบาลเป็นโรงพยาบาลเฉพาะทางด้านโรคมะเร็ง ต่อมามีการขยายเป็นโรงพยาบาลที่สามารถรักษาโรคทั่วไปในสาขาต่างๆ ได้และยังมีการพัฒนาต่อยอดมีการสร้างโรงพยาบาลเพิ่มในส่วนต่อขยาย รวมถึงการพัฒนาไปในด้านการศึกษาการเรียนการสอนด้านต่างๆ อีกหลายด้าน ข้อต่อไปคือ การมีใจใฝ่เรียนรู้/การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.72) โดยพบว่าเจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเอง และมีการศึกษาค้นคว้าข้อมูลความรู้ต่างๆ จากตำรา อินเทอร์เน็ต หรือสื่อต่างๆ เพื่อนำมาสนับสนุน การปฏิบัติงานชอบแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และมีการศึกษาต่อเนื่องในระดับที่สูงขึ้นจากคุณวุฒิเดิม ด้านการศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมทางโรงพยาบาลมีการส่งเจ้าหน้าที่ในทุกสาขาวิชาชีพ เพื่อศึกษาเพิ่มเติมในคุณวุฒิที่สูงขึ้นทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นแพทย์ในสาขาเฉพาะทางต่างๆ พยาบาลที่ได้รับการสนับสนุนทั้งทุนการศึกษา หรือสนับสนุนเวลาในการศึกษา หรือสนับสนุนทั้งสองอย่าง จะเห็นจากข่าวสารต่างๆ ในการที่องค์กรประธานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้ทรงพระเมตตาและมีพระวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการทำ MOU ร่วมกับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศเพื่อสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกสาขาได้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น และการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.59) โดยเจ้าหน้าที่มีการวางแผนในการทำงาน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีความสามารถเชื่อมโยงงานในหน้าที่ที่ทำอยู่กับภาพรวมขององค์กรได้ มีความสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่พบในการทำงานเพื่อนำมาสู่การแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้และมีความสามารถคาดการณ์เพื่อวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานได้

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬาภรณ์ กรุงเทพมหานคร พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ, ระดับการศึกษา, กลุ่มงาน) ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p\text{-value} > .05$) ซึ่งไม่สนับสนุนสมมุติฐานการวิจัย อาจเนื่องจากโรงพยาบาลจุฬาภรณ์เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา การจัดตั้งองค์กรใหม่มีการรับเจ้าหน้าที่ใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์การทำงาน

มาแล้วจากสถาบันอื่นหรือเป็นเจ้าของหน้าที่ที่เพิ่งจบการศึกษาใหม่ ทางโรงพยาบาลมีการจัดการตั้งแต่การสัมภาษณ์บุคคล เพื่อดูทัศนคติความคิดเห็นที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล รวมถึงการจัดการอบรมปฐมนิเทศเพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ให้เข้าใจและมีแนวความคิด การปฏิบัติที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ดังนั้นปัจจัยส่วนบุคคลจึงไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ระดับปานกลางทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย โดยค่าระดับความสัมพันธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีระดับความสัมพันธ์สูงสุด ($r=0.604$) อาจเนื่องจากการปฏิบัติงานนั้น โรงพยาบาลมีการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีซึ่งหัวหน้าหน่วยงานจะต้องแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ทราบด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรรวมถึงชี้ให้เห็นจุดที่ควรพัฒนา หรือเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานหัวหน้าหน่วยงานจะชี้แจงโดยให้เหตุผลและคำแนะนำด้วยท่าทีที่เป็นมิตร รวมถึงการมีวิธีสะท้อนจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานในลักษณะที่เจ้าหน้าที่ยอมรับได้พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบถึงระดับความสามารถเพื่อให้เห็นจุดเด่นและสิ่งที่ควรพัฒนา รวมถึงปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านต่างๆ ที่หัวหน้าหน่วยงานทำให้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เช่น ด้านการทำตัวเป็นแบบอย่างหัวหน้าหน่วยงานจะได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาและเรียนรู้ด้านการบริหารงาน รวมถึงการได้เห็นแบบอย่างของผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นไปถึงการประพฤติปฏิบัติตน ทำให้สามารถนำมาเป็นแบบอย่างได้

2.3 อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล และการเสริมสร้างพลังอำนาจ ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ อายุ ระดับการศึกษา กลุ่มงาน และ ประสบการณ์การทำงาน) ไม่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย อาจเนื่องมาจากโรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นองค์การที่มีการจัดตั้งขึ้นมาในระยะเวลา 10 ปีซึ่งถือว่าเป็นองค์การที่ค่อนข้างใหม่ เจ้าหน้าที่ที่มาปฏิบัติงานมีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามทุกคนมีความยึดมั่นในองค์ประกอบต่างๆที่จะร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุดตามปรัชญา "เป็นเลิศเพื่อทุกชีวิต" / "Be Excellent for Lives" ดังนั้นจึงมีเพียงตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมที่เข้าสมการพยากรณ์การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล จุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมเพียงตัวแปรเดียวสามารถพยากรณ์การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.378

และการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมสามารถพยากรณ์การปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 38.00 ($R^2=0.380$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 ทั้งนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถสร้างแรงกระตุ้นหรือเพิ่มแรงจูงใจจากความรู้สึกภายในของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการรับรู้และความเชื่อในความสามารถของตนเอง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพ (Conger & Kanungo, 1988) ซึ่งกลยุทธ์ของผู้บริหารที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกในศักยภาพของตนเอง ประกอบด้วย การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างเป้าหมายงาน การสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ การจัดระบบเสริมแรง การจัดระบบงานที่ทำหาย การทำตัวเป็นแบบอย่าง มีอิทธิพลในการส่งเสริมให้โรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth discipline) ของเซงเจ (Senge, 1990) ได้แก่ การมีใจใฝ่เรียนรู้/การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง (Mental model) การคิดเชื่อมโยงเป็นระบบ (System thinking) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญฟ้า ภูธรักษ์, 2547; ประทีป พงษ์สำราญ, 2556; รัชฎา ประสิทธิ์พรชัย, 2553; อาภาพร เพชรศรีสม, 2556

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1.1 ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากหัวหน้าหน่วยงานแก่เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ถึงแม้จะอยู่ในระดับมาก แต่พบว่ามีบางด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งสามารถยกระดับให้สูงขึ้น ดังนี้

1) **ด้านการจัดระบบเสริมแรง** มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.71$, S.D.= 0.85) ดังนั้นจึงควรปรับปรุงการเสริมแรงโดยหัวหน้าหน่วยงานอาจจะมีการพิจารณาในการให้รางวัลเล็กๆน้อยๆ หรือรางวัลใหญ่ตามลักษณะงานที่มอบหมาย เมื่อเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ หรือควรชมเชยในรูปแบบของการกล่าวชมเชยในที่ประชุมของหน่วยงาน หรือการมอบใบประกาศเกียรติคุณในงานสำคัญประจำปีของโรงพยาบาล เป็นต้น

2) **ด้านการทำตัวเป็นแบบอย่าง** มีค่าเฉลี่ยต่ำรองลงมา ($\bar{X} = 3.87$, S.D.= 0.84) มีข้อเสนอแนะควรส่งหัวหน้าหน่วยงานเข้ารับการอบรมทางด้านความเป็นผู้นำที่ดี การส่งเสริม

ให้หัวหน้าแสดงหรือเป็นผู้นำกลุ่มในการปฏิบัติเรื่องต่างๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรในการโน้มน้าวให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามและยินดีให้ความร่วมมือในเรื่องต่างๆ ที่หัวหน้าได้สื่อสารไป รวมถึงทักษะการเป็นที่ปรึกษาให้แก่เจ้าหน้าที่ในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เป็นต้น

3) *ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม* มีค่าเฉลี่ยต่ำรองลงมา ($\bar{X} = 3.88$, S.D.= 0.77) ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับ ได้แสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายและการวางแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยอาจมีการจัดการประชุมร่วมกันแสดงความคิดเห็นในด้านการบริหารงาน หรือการเปิดโอกาสให้หน่วยงานเสนอแนวทางการบริหารขึ้นมาตามลำดับชั้น

3.1.2 *ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้* พบว่าค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์อยู่ในระดับมาก แต่พบว่ามีบางด้านและบางข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งสามารถยกระดับให้สูงขึ้น ดังนี้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) *การคิดอย่างเป็นระบบ* มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.82$, S.D.= 0.59) โดยอาจจะต้องมีการจัดอบรมเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในงาน รวมถึงการจัดให้มีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำหรับผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ยาวนานมาร่วมแชร์ประสบการณ์ให้กับผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Knowledge Management) หรือการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (COP) เพื่อจะได้มีความสามารถในการคาดการณ์เพื่อวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานได้

2) *การมีใจใฝ่เรียนรู้/การเป็นบุคคลที่รอบรู้* มีค่าเฉลี่ยต่ำรองลงมา ($\bar{X} = 3.92$, S.D.= 0.72) โดยพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการศึกษาต่อเนื่องในระดับที่สูงขึ้นจากคุณวุฒิเดิมค่อนข้างน้อยก็เพราะเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ ร้อยละ 80.14 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปอยู่แล้ว ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเองโดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลความรู้ต่างๆ จากตำรา อินเทอร์เน็ต หรือสื่อต่างๆ แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาสนับสนุน และใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าการไปศึกษาเพื่อให้ได้รับคุณวุฒิที่สูงขึ้นกว่าเดิม

3) *การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน* มีค่าเฉลี่ยต่ำรองลงมา ($\bar{X} = 3.92$, S.D.= 0.73) โดยเจ้าหน้าที่ทราบว่าโรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์ในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล ทั้งนี้ทางโรงพยาบาลควรมีการเพิ่มการประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อ On line และเน้นย้ำผ่านทางหัวหน้าหน่วยงาน และอาจมีการจัด OD แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับเพื่อให้มีการแสดงความคิดเห็นในเรื่องวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์นี้ จะทำให้ได้รับความร่วมมือมากยิ่งขึ้น

4) การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง มีค่าเฉลี่ยต่ำรองลงมา ($\bar{X}=3.96$, $SD.=0.62$) จากผลการวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลจุฬารณ์ส่วนใหญ่อายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 83.56 ทำให้มีความพร้อมที่จะเปิดกว้างในด้านความคิด โรงพยาบาลจึงควรสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สนับสนุนในด้านการศึกษาวิจัยและการสร้างนวัตกรรม มีการส่งนวัตกรรมต่างๆของเจ้าหน้าที่ไปประกวดทั้งในและต่างประเทศ

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ทำการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาในราชวิทยาลัย จุฬารณ์

3.2.2 ในการศึกษาครั้งนี้เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ทำให้ไม่ได้ความคิดเห็นในเชิงลึก ครั้งต่อไปจึงควรใช้วิธีการศึกษาที่เชิงคุณภาพร่วมกับเชิงปริมาณ เช่น วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการทำสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2.3 ทำการศึกษาในรูปแบบเชิงปฏิบัติการที่มีรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

3.2.4 ทำการศึกษาตัวแปรต้นอื่นๆ ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น บรรยากาศขององค์กร

3.2.5 ทำการศึกษาแนวคิด Happy Workplace (องค์กรแห่งความสุข), Wellness Center (ศูนย์สุขภาพดีวัยทำงาน หรือศูนย์ดูแลสุขภาพแนวใหม่) ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีใหม่ในการทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

- กวิสรา กัณทรักษา. (2553). *ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัททิวทัศน์ส์ จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- การ์วิน, เดวิด เอ. (2554). *การจัดการความรู้ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. แปลจาก Harvard Business Review On Knowledge Management. (ณัฐยา ลินตระกูลผล, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- กุลวดี มุทุมม. (2542). *การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- จินตนา ยูนิพันธ์. (2539). การเสริมสร้างพลังอำนาจวิชาชีพ. *วารสารพยาบาลศาสตร์*, 8, 10-17.
- เจษฎากร ทองแสง. (2553). *แนวทางการพัฒนาองค์กรผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- คาราวรรณ ไทยหอม. (2553). *เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรสายวิชาชีพกับสายสนับสนุน กรณีศึกษา สถาบันมะเร็งแห่งชาติกรมการแพทย์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- ทองดี ชัยพานิช. (2554). *กลยุทธ์การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. ใน *ประมวลสาระการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหาร โรงพยาบาล* (หน่วยที่ 10, น. 1-72). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
- ชัยญา ผลอนันต์. (2546). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. กรุงเทพฯ: อิน โนกราฟฟิกส์.
- ธีรภัทร คงกัลป์. (2559). *ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- นิตยา เพ็ญศิริณา. (2540). การสร้างพลัง. *วารสารเพื่อสุขภาพ*. (ฉบับพิเศษ), 18 – 20.

- นิตยา สว่างษ์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2539). การเสริมสร้างอำนาจ: ยุทธวิธีการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล. *วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 8, 1-8.
- _____. (2544). การเสริมสร้างพลังอำนาจ: แนวทางการสร้างทีมการพยาบาล. *วารสารพยาบาลสงขลานครินทร์*, 21, 225-234.
- ประทีป พงษ์สำราญ. (2556). *การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธาณสุขศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. (2550). *การจัดการความรู้จากหลักคิดสู่การปฏิบัติจริง*. กรุงเทพฯ: ไช้ไหม.
- ปรานทิพย์ อุจะรัตน์. (2543). การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาล: อำนาจและการเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาล. *วารสารพยาบาล*, 4, 221-228.
- ปาริฉัตร ศังขะนันท์. (2555). *องค์กรอัจฉริยะ : องค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้นจาก http://km.kmutt.ac.th/repository/Learning_Org.pdf/. (วันที่สืบค้น 17 มกราคม 2559)
- พนานันท์ โกสินานนท์. (2551). *รายงานการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- พลช กาญจนา, กมล สถาพร. (2560). *ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม ของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ในเขตกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ปทุมธานี.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546. (2546, 9 ตุลาคม). *พระราชกฤษฎีกา*. เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก. สืบค้นจาก http://library2.parliament.go.th/library/content_law/30.pdf. (วันที่สืบค้นวันที่ 17 มกราคม 2559)
- พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. (2546). *ก้าวใหม่สู่บทบาทใหม่ในการบริหารการพยาบาล*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- เฟื่องฟ้า ภูชะรักษ์. (2548). *กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยแก่บุคลากร: เปรียบเทียบโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพและโรงพยาบาลที่รอการรับรองคุณภาพ*.

- (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ภัสรา จารุสุตินธ์. (2544). *ปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงานและการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน กับการรับรู้ความสามารถด้านการจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- มาร์ควอร์ดท์, ไมเคิล เจ. (2011). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ แปลจาก Building the Learning Organization : Mastering the 5 Element for Corporate Learning*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). (บดินทร์ วิจารณ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- มิ่งขวัญ คงเจริญ, อาชัญญา รัตนอุบล. (2554). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้*. *SDU research journal sciences and technology*. J, 7(2) (May – August).
- รัชฎา ประสิทธิ์พรชัย. (2553). *ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กรณีศึกษา: สำนักงานใหญ่)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- เรมवल นันท์สุภวัฒน์. (2542). *ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร เชียงใหม่*. เชียงใหม่: ภาควิชาการบริหารการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วารุณี มีหลาย. (2551). *การวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2544). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- ศิริพงษ์ เสภาภาน. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: บั๊ก พอยท์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิญโญ, ชวลิต ประภาวานนท์ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไฮเทกซ์.
- สายสมร เฉลยกิตติ. (2545). *ผลของโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการได้รับข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของประจำการ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

- สิทธิศักดิ์ พุทธิชัยปิติกุล. (2544). *เส้นทางสู่ Hospital Accreditation*. กรุงเทพฯ: ศ.ศ.ท.
- สุชาติ กิจชนะเสวี. (2016). *การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. สถาบันคอมพิวเตอร์. สืบค้นจาก http://203.157.7.7/KM/upload_file/data1/knowledgebase.pdf.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, เพ็ญญา ประภาวัต. (2552). องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: โรงพยาบาลคอนสแตง จังหวัดสุราษฎร์ธานี. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 26(1) (กรกฎาคม-ธันวาคม).
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ตะวันออก.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2548). *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2540). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ฉบับที่ 8). พ.ศ. 2540 – 2544*. สืบค้นจาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=62>. (วันที่สืบค้น 5 มีนาคม 2559)
- _____. (2544). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ฉบับที่ 9). พ.ศ. 2545 – 2549*. สืบค้นจาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=62>. (วันที่สืบค้น 5 มีนาคม 2559)
- _____. (2550). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ฉบับที่ 10). พ.ศ. 2550 – 2554*. สืบค้นจาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=62>. (วันที่สืบค้น 5 มีนาคม 2559)
- _____. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ฉบับที่ 11). พ.ศ. 2555 – 2559*. สืบค้นจาก <http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf>. (วันที่สืบค้น 5 มีนาคม 2559)
- _____. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ฉบับที่ 12). พ.ศ. 2560 – 2564*. สืบค้นจาก https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?nid=6420&filename=develop_issue. (วันที่สืบค้น 7 ธันวาคม 2663)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546*. กรุงเทพฯ: สิริบุตรการพิมพ์.
- อภาพร เพชรศรีสม. (2556). *ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประชาสัมพันธ์ภูมิภาคเขต 9. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

- อุมพร พรหมสะอาด, อุดม ลีลาทวิวุฒิ, สมชาติ ไตรรักษา, และ สุคนธา คงศีล. (2555). การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารสาธารณสุขศาสตร์*, 42(2) (พฤษภาคม-สิงหาคม), 92-102.
- องค์กรแห่งการเรียนรู้. (ม.ป.ป.). *Learning Organization*. สืบค้นจาก <https://mahara.org/artefact/file/download.php?file=92865&view>. (วันที่สืบค้น 9 มกราคม 2559)
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2555). *องค์การเอื้อการเรียนรู้*. สืบค้นจาก <http://library.uru.ac.th/webdb/images/OrganizationForLearn.htm>. (วันที่สืบค้น 9 มกราคม 2559)
- อวยพร ตันมุขยกุล. (2540). พลังอำนาจกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในวิชาชีพการพยาบาล. *พยาบาลสาร*, 24, 1-9.
- Argyris, C. (1983). *Reasoning, Learning, and Action : Individual and Organizational*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Agyris, C., & Schon, D. (1978). *Organization Learning : A Theory of Action Perspective*. Boston : Addison-Wesley.
- Bandura, Albert. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bateman, T. S., Scott, A. S.(1999). *Management: Building competitive advantage*. 4nd ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Best, J.W. (1977). *Research in Education*. 3rd ed. Engle Wood Clift, NJ: Prentice Hall.
- Bower, F. L. (2000). *Nurses taking the road: Personal qualities of effective leadership*. Philadelphia: WB. Saunder s Company.
- Brown, J. S., Collins, A. & Duguid, S. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*.
- Catalano, J. T. (1996). *Contemporary professional nursing*. USA: F.A Davis Company.
- Certo, S. C. (2000). *Modern management*. 8nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- _____. (2002). *Modern management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Chandler, G. E. (1992). The source and process of empowerment. *Nursing Administration Quarterly*, 16, 65-71.

- Conger, J. A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*. 13(3), 471-482.
- Desimone, R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M. (2002). *Human resource development*. 3rd ed. USA: Harcourt College.
- Dessler, G. (1998). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- _____. (2003). *Human resource management*. 9th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Garvin, D.A. (2000). *Learning in action : A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- _____. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. 71(4), 78-91.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Corporate entrepreneurs at work*. Great Britain :Cox & Wyman Ltd.
- _____. (1997). *On the frontiers of management*. U.S.A.: The Harvard Business Review Book.
- Kinlaw, D. C. (1995). *The Practice of Empowerment*. Hampshire, England: Gower.
- Lancaster, J. (1999). *Nursing issue in leading and managing change*. St. Louis, Missouri: Mosby.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31, 260-272.
- Lewin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: President and Fellows of Harvard College.
- Marquis B. L., & Huston, C. L. (1996). *Leadership role and function in Nursing: Theory & Application* 2nd ed. Chira: Lippincott Williams & Wilkins.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning*. 3rd ed. Boston, MA: Nicholas Beraley.
- _____. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2002). *Human resource management*. 9th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). *The knowledge - creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

- Osland, J. S., Kolb, D. A., & Rubin, I. M. (2001). *The organization behavior reader*. 7nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: a strategy for sustainable development*. New York: McGraw-Hill.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., & Dunham, R. B. (2002). *Management and organization behavior: an integrated perspective*. Austria: Southern-Western, Thompson Learning.
- Rovinelli, R.J., & Hambleton, R.K. (1977). On the use of content specialists in the Assessment of Criterion - referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, (2), 49-60.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2000). *Management: Skill and application*. 9nd ed. North America: McGraw-Hill.
- Schermerhorn Jr, J. R. (1999). *Management*. 6nd ed. New York: John Wiley & Son, Inc.
- Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J.G., & Osborn, R. N. (2000). *Organization behavior*. 7nd ed. USA: John Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Seng, P.M. (1999). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Tebbit, B.V. (1993). Demystifying organizational empowerment. *Journal of Nursing Administration*, 23, 18-23.
- Thomas, K. w., & Velhouse, B. A. (1990). Cognitive element of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management Review*, 15, 666-681.
- Tracy, D. (1990). *Ten steps to empowerment: A common sense guide managing people*. New York: William Morrow.
- Yamane, Taro. (1967). *Statistics : An Introductory Analysis*. New York : Wiley & Son.
- Zimmerman, M. and Rappaport, J. (1988). Citizen Participation, Perceived Control and Psychological Empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16(5).



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. นางสาวพรรณิ เลิศผดุงกุลชัย

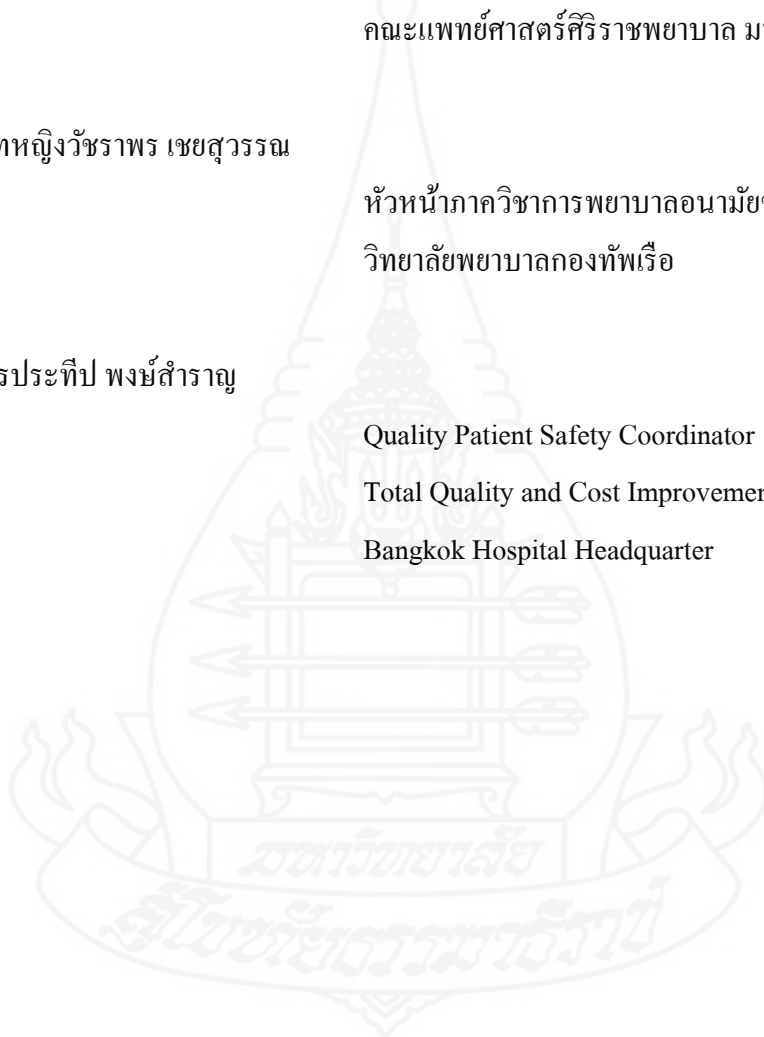
ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
 อธิบดีผู้ชำนาญการพยาบาลระดับ 8
 คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

2. นาวาโทหญิงวัชรพร เชยสุวรรณ

หัวหน้าภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน
 วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ

3. เกสัชกรประทีป พงษ์สำราญ

Quality Patient Safety Coordinator
 Total Quality and Cost Improvement,
 Bangkok Hospital Headquarter





ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง การศึกษารุ่นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ กรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่มีผลประโยชน์ทางธุรกิจใดๆ แอบแฝงทั้งสิ้น

1. แบบสอบถามข้อมูลชุดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ แบ่งเป็น 6 ด้าน
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 5 ด้าน
2. การตอบแบบสอบถามนี้ คำตอบของท่านมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย กรุณาตอบคำถามทุกข้อ ทุกตอน เพื่อให้การวิจัยนี้มีความเที่ยงตรงและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง
3. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้จะเก็บเป็นความลับ การนำเสนอผลการวิจัยจะเสนอในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่ส่งผลเสียหายต่อท่านเป็นอันขาด ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงพยาบาลจุฬารัตน์ต่อไป
4. ขอความอนุเคราะห์ ส่งแบบสอบถามที่ตอบเรียบร้อยแล้วคืนภายใน 1 สัปดาห์ โดยผู้วิจัยจะนัดไปรับคืน หรือส่งคืนที่หน่วยเวชภัณฑ์ปลอดเชื้อและผ้า อาคารบริการกลาง ชั้น 3 ศูนย์การแพทย์มะเร็งวิทยาจุฬารัตน์ โรงพยาบาลจุฬารัตน์
5. หากท่านมีข้อสงสัยประการใดเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อข้าพเจ้า เรือเอกหญิงลินดา ขวนขวยทรัพย์ หมายเลขโทรศัพท์ 081-4811479 หมายเลขภายใน 6773, 6774 และ E-mail : Linda.kho@pccms.ac.th

ขอบพระคุณท่านที่สละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถาม

เรือเอกหญิงลินดา ขวนขวยทรัพย์

นักศึกษาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์สุภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน และกรอกข้อความในช่องว่างที่เว้นไว้

1. เพศ ชาย หญิง
2. ปัจจุบันท่านอายุ.....ปี.....เดือน
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด
 - ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - ปริญญาตรี
 - ปริญญาโท
 - ปริญญาเอก
4. ประสบการณ์การทำงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์.....ปี.....เดือน
5. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานในหน่วยงานซึ่งจัดประเภทของงานอยู่ในกลุ่มงานด้าน*ใด
 - กลุ่มงานด้านสุขภาพ
 - แพทย์ พยาบาล เภสัชกร
 - บุคลากรทางการแพทย์ (โพรตระบุ).....
 - กลุ่มงานด้านธุรการ / Back office

กลุ่มงานด้าน* หมายถึง แบ่งกลุ่มงานออกเป็น 2 ด้าน

1. กลุ่มงานด้านสุขภาพ คือกลุ่มงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีการปฏิบัติงานในการดูแลรักษาผู้ป่วย การให้บริการที่เกี่ยวข้องสัมผัสพบปะกับผู้ป่วยโดยตรง รวมถึงการสนับสนุนการวินิจฉัย และการรักษาโรค ได้แก่ แพทย์, ทันตแพทย์, พยาบาล, เภสัชกร, นักรังสีเทคนิค, นักกายภาพบำบัด, นักโภชนาการ, ผู้ช่วยพยาบาล, ผู้ช่วยเหลือผู้ป่วย, Tumor Board, IV Team, UR nurse, ห้องปฏิบัติการกลาง, พยาธิวิทยา, เวชระเบียน, เวชภัณฑ์/ครุภัณฑ์ทางการแพทย์, เวชภัณฑ์ปลอดเชื้อ, พนักงานเวรเปล, นักสังคมสงเคราะห์, นักฟิสิกส์ทางการแพทย์, งานกิจการพิเศษและ โครงการตามพระดำริ
2. กลุ่มงานด้านธุรการ/Back office คือกลุ่มงานที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้สัมผัสกับผู้ป่วย โดยตรงไม่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย และการรักษาโรค ได้แก่ งานธุรการ/สารบรรณ, งานแผน/งบประมาณ, การเงิน/บัญชี, พัสดุ, อาคารและสถานที่, วิจัยและวิชาการ, นิติกร, งานสื่อสารองค์กร, งานตรวจสอบภายใน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

คำชี้แจง ข้อความในหัวข้อต่อไปนี้เป็น การสำรวจข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่หัวหน้าหน่วยงานเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ท่านในการทำงานที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ขอโปรดพิจารณาข้อความในข้อที่ 1 - 24 ว่าเป็นจริงในระดับมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มีการเสริมสร้างพลังมากที่สุด	หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงตลอดเวลา ให้ 5 คะแนน
มีการเสริมสร้างพลังมาก	หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ให้ 4 คะแนน
มีการเสริมสร้างพลังปานกลาง	หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง ให้ 3 คะแนน
มีการเสริมสร้างพลังน้อย	หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นนานๆครั้ง ให้ 2 คะแนน
ไม่มีการเสริมสร้างพลัง	หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นเลย ให้ 1 คะแนน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากหัวหน้าหน่วยงานแก่เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลจุฬารัตน์

การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากหัวหน้าหน่วยงาน	ระดับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ				
	5	4	3	2	1
I บริหารงานแบบมีส่วนร่วม (participative management)					
1. หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการดำเนินงาน ของหน่วยงาน					
2. หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านพัฒนาหรือหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาการทำงานในหน่วยงานเสมอๆ					
3. หัวหน้าหน่วยงานให้โอกาสท่านแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานในหน่วยงาน					

การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากหัวหน้าหน่วยงาน	ระดับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ				
	5	4	3	2	1
4. หัวหน้าหน่วยงานผลักดันให้ท่านร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของท่าน					
II สร้างเป้าหมายงาน (goal setting)					
5. หัวหน้าหน่วยงานได้กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านไว้อย่างชัดเจน					
6. หัวหน้าหน่วยงานบอกให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบถึงเป้าหมายสำคัญสูงสุดของหน่วยงาน					
7. หัวหน้าหน่วยงานกระตุ้นให้ท่านเห็นความสำคัญในบทบาทของตนเองที่จะทำให้เป้าหมายหน่วยงานบรรลุ					
8. หัวหน้าหน่วยงานกระตุ้นให้ท่านมองเห็นคุณค่าของการช่วยกันทำให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุ					
III ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback system)					
9. หัวหน้าหน่วยงานได้แจ้งให้ท่านทราบถึงระดับความสามารถเพื่อให้เห็นจุดเด่นและสิ่งที่ควรพัฒนา					
10. หัวหน้าหน่วยงานได้ชี้ให้เห็นจุดที่ควรพัฒนาเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน โดยให้เหตุผลและคำแนะนำด้วยท่าทีที่เป็นมิตร					
11. หัวหน้าหน่วยงานมีวิธีสะท้อนจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของท่านในลักษณะที่ท่านยอมรับได้					
12. หัวหน้าหน่วยงานแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้ท่านทราบด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร					
IV จัดระบบเสริมแรง (contingent/competence based reward)					
13. หัวหน้าหน่วยงานกล่าวชมเชยหรือพิจารณาให้ความดีความชอบเมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย					
14. หัวหน้าหน่วยงานให้รางวัลเมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย					

การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากหัวหน้าหน่วยงาน	ระดับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ				
	5	4	3	2	1
15.หัวหน้าหน่วยงานกระตุ้นให้ท่านเกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถปรับปรุงการทำงานได้ดีขึ้น					
V จักระบบงานที่ท้าทาย (Challenging system)					
16.หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านได้รับวิชาการหรือเข้าอบรมเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน					
17.หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทักษะในการทำงาน จากเจ้าหน้าที่ด้วยตนเอง					
18.หัวหน้าหน่วยงานมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ท่านรับผิดชอบ					
19.หัวหน้าหน่วยงานได้มอบหมายงานที่มีความยากเพิ่มมากขึ้น ช่วยให้ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น					
VI ทำตัวเป็นแบบอย่าง (Be a role model)					
20.หัวหน้าหน่วยงานของท่านทำตัวเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ไม่หยุดนิ่ง					
21.หัวหน้าหน่วยงานของท่านเป็นพี่เลี้ยงในการศึกษาแสวงหาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ					
22.หัวหน้าหน่วยงานของท่านมีวิธีการสื่อสารที่ดี ที่ทำให้เจ้าหน้าที่ยินดีให้ความร่วมมือในเรื่องต่างๆ					
23.หัวหน้าหน่วยงานของท่านเป็นแบบอย่างให้กับเจ้าหน้าที่ในองค์กรในเรื่องการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการต่างๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
24.หัวหน้าหน่วยงานของท่านสามารถสอนงานที่มีความซับซ้อนแก่เจ้าหน้าที่ที่มีทักษะในการทำงานที่ถูกต้อง					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง ข้อความในหัวข้อต่อไปนี้เป็น การสำรวจข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติของท่านที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ขอโปรดพิจารณาข้อความในข้อที่ 1 - 20 ว่าเป็นจริงในระดับมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มีการปฏิบัติมากที่สุด	หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงตลอดเวลา ให้ 5 คะแนน
มีการปฏิบัติมาก	หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ให้ 4 คะแนน
มีการปฏิบัติปานกลาง	หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง ให้ 3 คะแนน
มีการปฏิบัติน้อย	หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นนานๆครั้ง ให้ 2 คะแนน
ไม่มีการปฏิบัติ	หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นเลย ให้ 1 คะแนน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจุฬารัตน์

การปฏิบัติของท่านที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ/การทำได้				
	5	4	3	2	1
I การมีใจใฝ่เรียนรู้ (Personal mastery)					
1. ท่านชอบแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
2. ท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเอง					
3. ท่านศึกษาต่อเนื่องในระดับที่สูงขึ้นจากคุณวุฒิเดิม					
4. ท่านศึกษาค้นคว้าข้อมูลความรู้ต่างๆ จากตำรา อินเทอร์เน็ตหรือสื่อต่างๆ เพื่อนำมาสนับสนุนการปฏิบัติงานของท่าน					
II การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง (Mental model)					
5. ท่านสามารถปรับแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ๆ ของหน่วยงานได้					

การปฏิบัติของท่านที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ/การทำได้				
	5	4	3	2	1
6.ท่านชอบคิดหาวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ๆ ที่ช่วยแก้ไขปัญหาที่พบในการทำงาน					
7.ท่านพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก					
8.ท่านและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานร่วมกันคิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานในหน่วยงาน					
III การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)					
9.ท่านสามารถเชื่อมโยงงานในหน้าที่ของท่านที่ทำอยู่กับภาพรวมขององค์กรได้					
10.ท่านสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่พบในการทำงานเพื่อนำมาสู่การแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้					
11.ท่านมีการวางแผนในการทำงาน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
12.ท่านสามารถคาดการณ์เพื่อวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานได้					
IV การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)					
13.ท่านทราบว่าโรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
14.ท่านเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล					
15.ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดภาพในอนาคตเป้าหมายของโรงพยาบาล					
16.ท่านพยายามทำอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้วิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลนั้นบรรลุ					
V การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)					
17.เมื่อมีสมาชิกในทีมไปศึกษาอบรมเพิ่มเติมมา จะมีการนำความรู้และประสบการณ์มาเผยแพร่และแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน					
18.สมาชิกในทีมทำงานมีการช่วยเหลือให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุจุดมุ่งหมาย					

การปฏิบัติของท่านที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ/การทำได้				
	5	4	3	2	1
19.สมาชิกในทีมร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม					
20.สมาชิกในทีมทำงานมีการติดต่อประสานงานกัน ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกัน					

ขอขอบพระคุณที่สละเวลาตอบแบบสอบถาม

(เรือเอกหญิงลินดา ขวนขวยทรัพย์)

ผู้วิจัย



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	เรือเอกหญิงลินดา ขวนขวยทรัพย์
วัน เดือน ปีเกิด	23 กุมภาพันธ์ 2512
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2552	สาขารณศาสตรบัณฑิต อาชีวอนามัยและการจัดการความปลอดภัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2544	คหกรรมศาสตรบัณฑิต โภชนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2543	คหกรรมศาสตรบัณฑิต พัฒนาการเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2534	ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (เทียบเท่าปริญญาตรี) วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ
สถานที่ทำงาน	ฝ่ายการพยาบาล ศูนย์การแพทย์มะเร็งวิทยาจุฬารัตน์
ตำแหน่ง	หัวหน้าพยาบาลเวชภัณฑ์ปลอดเชื้อและผ้า

