

บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

ORGANIZATIONAL CLIMATE THAT SUPPORTS THE LEARNING
ORGANIZATION IN THE TELECOMMUNICATION INDUSTRY
OF THAILAND

กรปวีณ์ ตาก้า

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย



กรปวิณ ตาก้า

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

Organizational Climate that Supports the Learning Organization in the
Telecommunication Industry of Thailand

ชื่อ - นามสกุล

นางสาวกรปวีณ์ ตาก้า

วิชาเอก

การจัดการทั่วไป

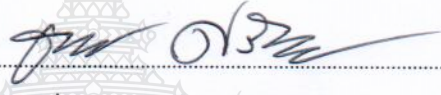
อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์กฤษดา เขียววัฒนสุข, D.B.A.

ปีการศึกษา

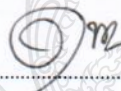
2558

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(อาจารย์ธงชัย ศรีวรรณะ, Ph.D.)



กรรมการ

(อาจารย์ดวงพร พุทธวงศ์, ปร.ค.)



กรรมการ

(อาจารย์กฤษดา เขียววัฒนสุข, D.B.A.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ



คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นายกรพี ชัยมงคล, ปร.ค.)

วันที่ 5 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2559

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย
ชื่อ - นามสกุล	นางสาวกรปวีณ์ ตากำ
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์กฤษดา เชียรวัฒนสุข, D.B.A.
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย 2) เปรียบเทียบบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย และ 3) มิติของบรรยากาศองค์กรในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย จำนวน 422 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่า t-test และ ค่า F-test กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใช้การตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe's และพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้การคำนวณสถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรโดยรวมในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ด้าน คือ ความผูกพัน การสนับสนุน และมาตรฐาน ส่วนด้านโครงสร้าง ความรับผิดชอบ และการยอมรับมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ซึ่งบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีเพศ ระดับการศึกษา และฝ่ายงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยโดยรวมแตกต่างกัน และพบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง คือ ระบบทางความคิด ส่วนด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ ทีมแห่งการเรียนรู้ แบบจำลองทางความคิด และวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ซึ่งบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีเพศ ระดับการศึกษา ฝ่ายงาน และอายุการทำงาน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยโดยรวมแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บรรยากาศองค์กรด้านการสนับสนุน โครงสร้าง มาตรฐาน และความรับผิดชอบต่อสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 50.3 มีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 14

คำสำคัญ: บรรยากาศองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

Independent Study Title	Organizational Climate that Supports the Learning Organization in the Telecommunication Industry of Thailand
Name - Surname	Miss Kornpavee Taka
Major Subject	General Management
Independent Study Advisor	Mr. Krisada Chienwattanasook, D.B.A.
Academic Year	2015

ABSTRACT

The purpose of this study were to 1) study the aspects of organizational climate that influenced learning organizational in Thai telecommunication industry, 2) compare the organizational climate and the actual condition of being a learning organization, and 3) study the dimensions of the organizational climate in order to forecast the possible condition of being a learning organization. The samples were 422 employees in Thai telecommunication industry, and the research instrument was a questionnaire survey. Percentage, mean, and standard deviation (SD) were employed to analyze data, whereas independent sample t-test and analysis of variance (F-test) were utilized to test the set hypothesis. Scheffe's method was also implemented in case that the variables were significantly different. Additionally, multiple regression analysis was employed to forecast the possible condition of being the learning organization.

The result indicated that the overall organizational climate aspect was in moderate level. Relationship, support and standard aspects were rated in high level, while aspects on structure, responsibility, and acceptance were rated in moderate level. However, the employees with different genders, educational levels and working sections had different opinions on the overall organizational climate aspect. Moreover, it was also found out that the overall aspect on the context of being a learning organization was in moderate level. The aspects on thinking system was rated in high level, while that of the personal mastery, learning team, thinking model and mutual vision were rated in moderate level. However, the employees with different genders, educational levels, working sections and working duration had different opinions on the overall context of being a learning organization.

The results of hypothesis assumption showed that the organizational climate dimensions in terms of support, structure, standard and responsibility could significantly forecast the condition of being the learning organization at the statistic level of 0.05 with R^2 as of 50.3% and SEE as of ± 14 .

Keywords: organizational climate, learning organizational, Thai telecommunication industry

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเนื่องจากได้รับความช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดีจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษา คือ อาจารย์ ดร.กฤษดา เขียววัฒนสุข ในการแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขให้ข้อเสนอแนะและติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการ รู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์เป็นอย่างยิ่งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ คณะผู้บริหาร คณาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี รวมทั้งกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่สละเวลาในการตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องและได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข และให้แนวคิดต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

ขอขอบคุณบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยทั้ง 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และผู้เชี่ยวชาญที่สละเวลาในการให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลมาดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ร่วมทั้งมีความกรุณาในการให้ข้อมูลอื่น ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยให้นำมาดำเนินการวิจัยได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังได้รับการช่วยเหลือและกำลังใจจากเพื่อน ๆ ตลอดจนบุคคลต่าง ๆ ที่ให้ความช่วยเหลืออีกมาก ที่ไม่สามารถกล่าวนาม ได้หมดในที่นี่ รู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความปรารถนาดีของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณและขอบคุณไว้ในโอกาสนี้

กรปวีณ์ ตาก้า

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	11
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	11
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	13
1.3 สมมติฐานการวิจัย	14
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	14
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย	15
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย	16
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	16
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
2.1 บรรยายาสององค์กร	18
2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้	30
2.3 บริษัทในภาครัฐธุรกิจการสื่อสารและโทรคมนาคม	37
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	43
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	43
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	45
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	47
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์	50
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	52
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	81
5.1 สรุปผลการวิจัย	81
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย	82
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	96
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต	96
บรรณานุกรม	97
ภาคผนวก	102
ประวัติผู้เขียน	113



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรภาคธุรกิจการสื่อสารและโทรคมนาคม.....	43
ตารางที่ 3.2 จำนวนการแบ่งชั้นภูมิของประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรในภาคธุรกิจการสื่อสารและโทรคมนาคม ที่ปฏิบัติงานในบริษัทที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุด 3 อันดับแรก.....	44
ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร จำแนกตามเพศ.....	52
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศสององค์กรรายข้อ รายด้านและโดยรวม.....	54
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายข้อ รายด้านและโดยรวม.....	59
ตารางที่ 4.4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศสององค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยรายด้านและโดยรวม จำแนกตามเพศ.....	64
ตารางที่ 4.5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศสององค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยรายด้านและโดยรวม จำแนกตามอายุ.....	64
ตารางที่ 4.6 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศสององค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย รายด้านและโดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	66
ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศสององค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย รายด้านและโดยรวม จำแนกตามฝ่ายงาน.....	68
ตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศสององค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย รายด้านและโดยรวม จำแนกตามอายุการทำงาน.....	69
ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านและโดยรวม จำแนกตามเพศ.....	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านและโดยรวม จำแนกตามอายุ.....	72
ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านและโดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	73
ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านและโดยรวม จำแนกตามฝ่ายงาน.....	75
ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านและโดยรวม จำแนกตามอายุการทำงาน.....	76
ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression).....	77
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise Regression).....	78
ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (β) เพื่อแสดงสมการการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย.....	79
ตารางที่ 5.1 ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยโดยรวม จำแนกตาม สถานะภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝ่ายงาน และอายุการทำงาน.....	87
ตารางที่ 5.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย จำแนกตาม สถานะภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝ่ายงาน และอายุการทำงาน.....	91

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	16
ภาพที่ 2.1 แสดงการเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว	31
ภาพที่ 2.2 การเรียนรู้แบบสองวงจร	32
ภาพที่ 2.3 รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ	35
ภาพที่ 5.1 บรรยากาศองค์กรที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	93



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาวการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2557 พบว่า เศรษฐกิจมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นเพียง ร้อยละ 0.7 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2556 ที่ผ่านมา ทั้งนี้ส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากปัญหาสถานการณ์ทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ส่งผลให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานของภาครัฐ เช่น การใช้งบประมาณล่าช้าไม่เป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนด (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2557, น.1) รัฐบาล โดย พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา จึงเสนอแนวทางในแก้ปัญหาภาวะเศรษฐกิจดังกล่าว โดยได้แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2557 นั่นก็คือ นโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) กล่าวคือ เป็นนโยบายในการสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศไทยให้มีความแข็งแกร่ง สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ โดยอาศัยโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล อันได้แก่ โครงสร้างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) โครงสร้างด้านโทรคมนาคม (Telecommunication) และโครงสร้างด้านการแพร่ภาพกระจายเสียง (Broadcast) เป็นเครื่องมือในการสร้างและวางรากฐานเศรษฐกิจของประเทศอย่างจริงจัง (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2557)

จากผลการสำรวจพฤติกรรมของผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตของประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2557 พบว่า มีผู้ใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ จำนวน 93.46 ล้านหมายเลข (ศูนย์ข้อมูลและวิจัยเศรษฐกิจโทรคมนาคม สำนักวิชาการและจัดการทรัพยากรโทรคมนาคม, 2558) ผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตมากกว่า 26 ล้านคน พบบัญชีสังคมออนไลน์ ได้แก่ Line กว่า 33 ล้านบัญชี บัญชี Facebook กว่า 28 ล้านบัญชี พบมูลค่า e-Payment หมุนเวียนกว่า 750 ล้านบาท และยังพบอีกว่า ร้อยละ 57.6 ใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการอ่านหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 56.5 ใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการค้นคว้าข้อมูล และร้อยละ 45.2 ใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อรับ-ส่งอีเมล (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน), 2558) จากผลการสำรวจนี้แสดงให้เห็นว่า การดำเนินชีวิตในปัจจุบันล้วนมีระบบการสื่อสารสอดแทรกอยู่ จึงเชื่อได้ว่าหากประเทศมีโครงข่ายระบบการสื่อสารและโทรคมนาคมที่ดีจะเป็นพลังสำคัญในการผลักดัน สนับสนุนองค์กรธุรกิจ องค์กรของรัฐให้สามารถพัฒนาเศรษฐกิจและพัฒนาประเทศได้อย่างรอบด้าน ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้า เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้น อีกทั้งลดต้นทุนในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการต่าง ๆ และยังคง

ประโยชน์ในการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ สร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับทุกคนในสังคม (สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2558) ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life long learning) และจากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ เชื่อได้ว่า แนวโน้มของการแข่งขันในภาคธุรกิจระบบสื่อสารและโทรคมนาคมจะมีสถานะการแข่งขันที่สูง เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดและรักษาไว้ซึ่งฐานลูกค้าเดิมที่เป็นผู้ใช้บริการรายเก่า องค์กรผู้ให้บริการระบบสื่อสารและโทรคมนาคมจึงควรตื่นตัวอยู่เสมอเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี จัดรูปแบบบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย จากองค์กรทุกภาคส่วนของประเทศ จากประชาชนทั่วไปที่มีความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นในทุกปี แนวทางการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ให้สามารถธำรงอยู่ได้นั้น มีด้วยกันหลากหลายวิธี แต่แนวทฤษฎีการบริหารหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง คือ การพัฒนาที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีทักษะในการสร้างสรรค์ ค้นหา และเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่ได้รับให้เป็นความรู้ รู้จักพัฒนาองค์ความรู้เดิมที่มีสะสมอยู่ในตัวให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ และนำไปใช้ประกอบกิจการงานที่ทำ (Lussier, & Achua, 2007, p. 379) พัฒนาให้เป็นบุคคลที่มีศักยภาพสูงสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า มั่นคงและยั่งยืนได้ (พรธมอร พัฒนาการค้า, 2552, น. 93) ซึ่งทฤษฎีที่กล่าวถึงนี้ก็คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) นั่นเอง แต่การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ยังต้องอาศัยองค์ประกอบ ปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ร่วมกันผลักดัน ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง คือ บรรยากาศองค์กร (Organizational climate) ดังที่ มงคลชัย วิริยะพินิจ (2554, น.24) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีส่วนส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ก่อให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ อยากพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ บรรยากาศองค์กรจึงเป็นเครื่องมือวัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งสามารถรับรู้ได้ทั้งจากบุคคลภายนอกและบุคลากรที่อยู่ภายใน บรรยากาศองค์กรจะสะท้อนถึงพฤติกรรมของบุคลากร ถ้าองค์กรมีบรรยากาศแบบเปิด ให้โอกาส มีความเป็นกันเอง บุคลากรจะมีความรู้สึกสบายใจในการทำงานและทำงานอย่างมีความสุข แต่หากองค์กรมีบรรยากาศแบบเป็นทางการ พนักงานที่ทำงานก็จะไม่ได้รู้สึกถึงความสบายดังกล่าว (Choudhury, 2011, p. 111)

จากนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัลที่ผลักดันโดยรัฐบาล จะเห็นว่าองค์กรธุรกิจทางด้านการสื่อสารและโทรคมนาคมจะเป็นกลจักรสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนนโยบาย แต่ในสภาวะปัจจุบัน โดยเฉพาะในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา จะเห็นว่าธุรกิจทางด้านการสื่อสารและโทรคมนาคมจะต้องพบกับการแข่งขันอย่างรุนแรงทั้งภายในและภายนอกประเทศ การกดดันจากการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การแข่งขันต้องมีลงทุนเป็นมูลค่ามหาศาล เพื่อเป็นผู้นำและรักษาฐานลูกค้าของตนเองไว้

ดังนั้นจึงเป็นมิติที่สำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรธุรกิจทางด้านการศึกษาและโทรคมนาคมจะต้องพัฒนาตนเองในทุกด้านเพื่อให้องค์กรของตนเองคงอยู่อย่างยั่งยืน กลไกการบริหารที่มีส่วนสนับสนุนให้องค์กรธุรกิจสามารถคงอยู่อย่างยั่งยืนได้นั้น นักวิชาการและผู้บริหารหลายท่านเห็นพ้องต้องกันว่า การขับเคลื่อนองค์กรของตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถสร้างศักยภาพขององค์กรที่ยั่งยืนได้

จากการศึกษาของ กวิสรา กัณษัทธิกา (2553) เรื่อง การศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ทูริชันส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมาก และพบว่า มีบรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้าง ด้านการยอมรับและด้านการสนับสนุนแทรกอยู่ และจากการศึกษาของ กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และพบว่า มีบรรยากาศของการสนับสนุน มาตรฐานของการปฏิบัติงานสอดแทรกอยู่เช่นกัน แต่ยังคงไม่ชัดเจนเท่าใดนัก จากงานวิจัยทั้ง 2 เรื่องนี้ ประกอบกับในประเทศไทยผู้วิจัยยังไม่พบการวิจัยเรื่องของบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจจะทำการศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าว โดยนำแนวคิดบรรยากาศองค์กรของ สตริงเจอร์ (Stringer, 2002, pp. 10-11) ประกอบด้วย โครงสร้าง มาตรฐาน ความรับผิดชอบ การยอมรับ การสนับสนุนและความผูกพัน มาหาความสัมพันธ์กับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Senge, 1994) ประกอบด้วย ความเป็นบุคคลรอบรู้ แบบจำลองทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน ทีมแห่งการเรียนรู้ และระบบทางความคิด ทั้งนี้เพื่อผู้บริหารในองค์กรธุรกิจระบบการสื่อสารและโทรคมนาคมได้นำไปเป็นข้อมูลใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ส่งผลดีต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจภายในประเทศให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย
- 1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบบรรยากาศองค์กรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยจำแนกตามตัวแปร สถานะภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และประสบการณ์ทำงาน
- 1.2.3 เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

1.2.4 เพื่อเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย จำแนกตามตัวแปร สถานะภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และประสบการณ์ทำงาน

1.2.5 เพื่อศึกษาบรรยากาศสององค์กรในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีสถานะภาพส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศสององค์กรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยแตกต่างกัน

1.3.2 บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีสถานะภาพส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยแตกต่างกัน

1.3.3 บรรยากาศสององค์กรสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมของไทย

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย จำนวน 11,938 คน ที่ปฏิบัติงานในบริษัทที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท โทเทิล แอ็คแซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2558)

1.4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย จำนวน 387 คน ที่ได้จากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามสูตรคำนวณของ Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อน ร้อยละ 5

1.4.3 ตัวแปรที่ศึกษา

1.4.3.1 ตัวแปรอิสระ

1) สถานะภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุการทำงาน

2) บรรยายภาพสององค์กร 6 มิติ ประกอบด้วย โครงสร้าง มาตรฐาน ความ
รับผิดชอบ การยอมรับ การสนับสนุน และความผูกพัน

1.4.3.2 ตัวแปรตาม

1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความเป็นบุคคลรอบรู้ แบบจำลอง
ทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน ทีมแห่งการเรียนรู้ และระบบทางความคิด

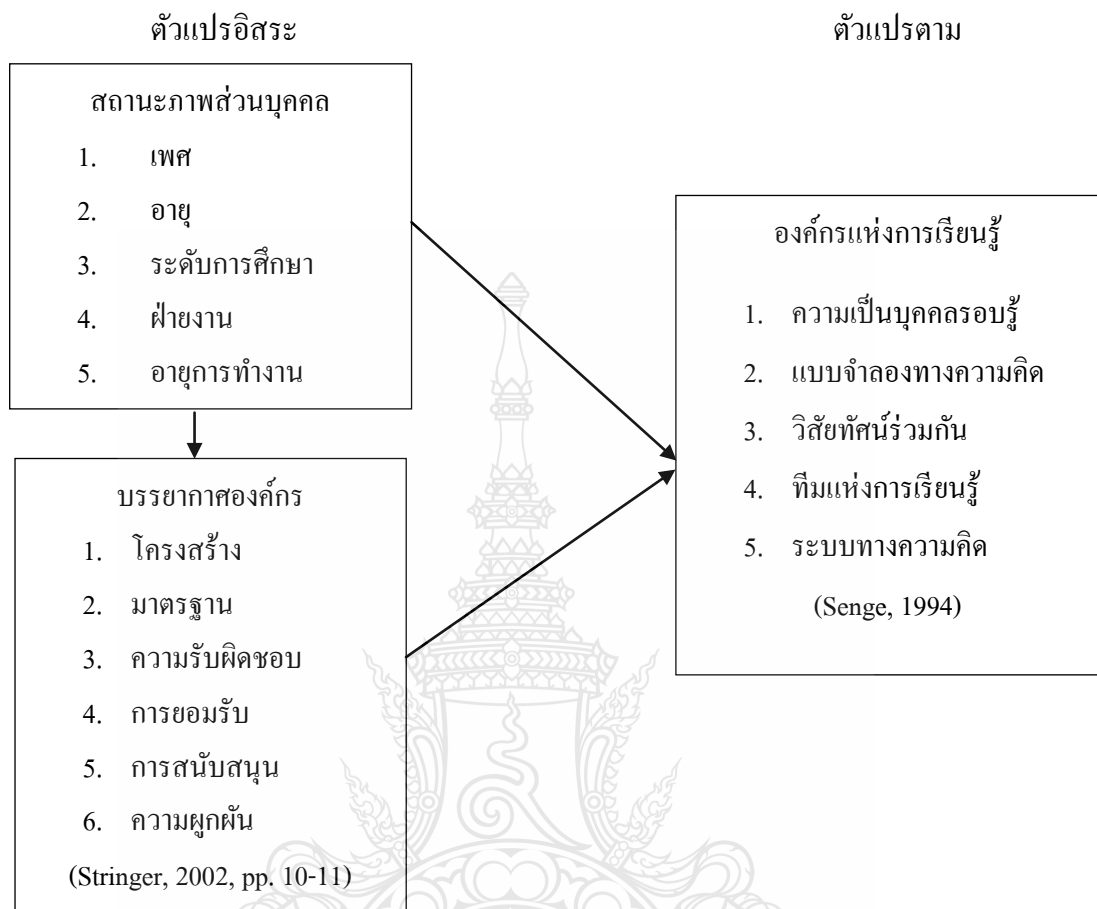
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

บรรยายภาพสององค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย หมายถึง สภาพแวดล้อมที่
เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงออก พฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร มีส่วน
กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มี 6 มิติ ประกอบด้วย โครงสร้าง มาตรฐาน ความรับผิดชอบ
การยอมรับ การสนับสนุน และความผูกพัน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย หมายถึง องค์กรธุรกิจ
การสื่อสารและโทรคมนาคมที่มีกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บุคลากรในองค์กร
สามารถแสวงหา จัดเก็บ และนำความรู้ที่มีไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ความเป็น
บุคคลรอบรู้ แบบจำลองทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน ทีมแห่งการเรียนรู้ และระบบทางความคิด

ภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย หมายถึง บริษัทที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการ
สื่อสาร โทรคมนาคมเคลื่อนที่ ซึ่งประกอบด้วย 3 บริษัท ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุด ได้แก่
บริษัท แอวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท โทเทิล แอ็คแซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด
(มหาชน) และบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจที่มีพลวัตสูงอย่างเช่น องค์กรธุรกิจทางด้านการสื่อสารและโทรคมนาคมสามารถนำผลการศึกษาด้านบรรยากาศองค์กรไปเปรียบเทียบกับบรรยากาศองค์กรของตนเองเพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดีซึ่งสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

1.7.2 ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจอื่นสามารถนำผลการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดีเพื่อนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อันจะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

1.7.3 ผลการศึกษาจะช่วยให้ผู้บริหารมีภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรที่ดีที่สามารถก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อที่จะนำไปเป็นแนวทางในการบริหารเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่สนับสนุน และพัฒนาไปสู่การวางแผนการบริหารงาน การวางแผนการพัฒนาบุคลากรอันจะนำไปสู่การกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขัน



บทที่ 2

เอกสารและงานที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

2.1 บรรยายกาสององค์กร

2.1.1 ความหมายของบรรยายกาสององค์กร

2.1.2 แนวคิดบรรยายกาสององค์กร

2.1.3 บรรยายกาสององค์กรกับภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้กับภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

2.3 บริษัทในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยายกาสององค์กร

2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 บรรยายกาสององค์กร

2.1.1 ความหมายของบรรยายกาสององค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอความหมายของบรรยายกาสององค์กร ซึ่งสามารถรวบรวมได้ดังนี้

Forehand and Gilmer (1964, p. 362) ให้ความหมายว่า บรรยายกาสององค์กรเป็นชุดของ คุณลักษณะภายในองค์กรซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์กร โดยคุณลักษณะดังกล่าวจะบรรยายถึงสภาพขององค์กร ในจุดที่มีความแตกต่าง มีลักษณะที่คงอยู่เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

Lussier (1993, p. 398) กล่าวว่า บรรยายกาสององค์กรคือการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในองค์กรจากการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์กร

Stringer (2002, p. 9) ให้ความหมายของบรรยายกาสององค์กรใหม่ว่า หมายถึง การหลอมรวมรูปแบบจากปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดแรงจูงใจ

Luthans (2011, p.72) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กร เกิดจากความรู้สึกที่กลั่นออกมาในรูปแบบทางกายภาพ เป็นปฏิกริยาของบุคลากรภายในองค์กรที่ปฏิบัติตนกับลูกค้าหรือบุคคลภายนอกองค์กร

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงออก พฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.1.2 แนวคิดบรรยากาศขององค์กร

Litwin and Stringer (1968, pp. 205-207) เสนอรูปแบบของบรรยากาศขององค์กรใน 9 มิติ และได้สร้างแบบสอบถามสำหรับใช้วัดบรรยากาศขององค์กรขึ้นมา เรียกว่า Revised or improved climate questionnaire (Form B) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. โครงสร้าง (Structure) การรับรู้ถึงลักษณะโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ รับรู้ในกฎระเบียบข้อบังคับ การแบ่งงาน สายการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน ความชัดเจนของขั้นตอนการดำเนินงาน ข้อจำกัดต่าง ๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ข้อคำถามมีดังนี้

1.1 องค์กรได้กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน

1.2 ในบางสถานการณ์ ท่านไม่ทราบว่าเป็นใครคือผู้มีอำนาจตัดสินใจ

1.3 องค์กรได้ประกาศนโยบาย โครงสร้างขององค์กรอย่างชัดเจน

1.4 องค์กรทำการลดขั้นตอนการทำงานที่มีความซ้ำซ้อนลง

1.5 อุปสรรคสำคัญที่ทำให้การทำงานขาดการพัฒนา สร้างสรรค์สิ่งใหม่ คือ

ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ยุ่งยาก ซับซ้อน

1.6 งานที่ผิดพลาดเกิดจากการที่องค์กรขาดการวางแผนที่ดี

1.7 ในบางโครงการที่ท่านร่วมรับผิดชอบ ท่านไม่ทราบว่าเป็นใครคือหัวหน้า

โครงการ

1.8 องค์กรเห็นว่าการจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน สำคัญกว่าการกำหนดสาย

การบังคับบัญชา

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) บุคลากรรับรู้ถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ตนได้รับ รู้สึกถึงความอิสระในการปฏิบัติงาน การได้รับความไว้วางใจและมีอำนาจในการตัดสินใจ ข้อคำถามมีดังนี้

2.1 บุคลากรต้องได้รับการตรวจสอบในทุกงานที่รับผิดชอบ และไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ

2.2 บุคลากรไม่ตัดสินใจดำเนินการใดๆ มักจะสอบถามผู้บริหารทุกครั้งในการจัดการภาระงาน

2.3 องค์กรให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถรับผิดชอบงานนั้นได้

2.4 บุคลากรไม่มีโอกาสก้าวหน้าในองค์กรแห่งนี้ เว้นแต่ว่าจะไม่ท้อแท้และลองทำใหม่อีกครั้ง

2.5 ปรัชญาการทำงานขององค์กรคือให้โอกาสบุคลากรแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

2.6 บุคลากรบางท่านไม่รับผิดชอบต่อการกระทำที่ผิดพลาดของตนเอง

2.7 ปัญหาขององค์กรของท่าน คือ บุคลากรไม่มีความรับผิดชอบในงาน

3. รางวัล (Reward) เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีก็จะได้รับรางวัล ซึ่งไม่ได้หมายถึงสิ่งของเพียงอย่างเดียว รวมถึง คำชมเชย ความเป็นธรรม เน้นที่เป็นผลในทางบวกมากกว่าการลงโทษ ข้อคำถามมีดังนี้

3.1 องค์กรของท่านจะเลื่อนตำแหน่งบุคลากรให้สูงขึ้นหากปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3.2 องค์กรจะมอบรางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี เพื่อสร้างแรงจูงใจ ไม่ใช่ใช้วิธีการข่มขู่หรือวิพากษ์วิจารณ์

3.3 บุคลากรจะได้รับรางวัลตอบแทนตามคุณภาพของงานที่สร้างสรรค์

3.4 ในองค์กรแห่งนี้ มีการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานกันสูงมาก

3.5 เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีก็จะได้รับรางวัล แต่นั่นยังอาจไม่เพียงพอ

3.6 เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานผิดพลาดก็มักจะถูกลงโทษ

4. ความเสี่ยง (Risk) บุคลากรรับรู้ถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และสามารถพิจารณาได้ว่าระดับของความเสี่ยงนั้นมากหรือน้อย ข้อคำถามมีดังนี้

4.1 ปรัชญาของการบริหารองค์กร คือ ปฏิบัติงานอย่างช้า ๆ แต่ปลอดภัย ในระยะยาวจะส่งผลให้องค์กรสามารถก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว

4.2 การเพิ่มภาระงานจะเกิดขึ้นในเวลาที่เหมาะสมและได้ผ่านการพิจารณามาดีแล้ว

4.3 องค์กรจะตัดสินใจด้วยความระมัดระวังเป็นอย่างมาก

4.4 ผู้บริหารองค์กรยินดีรับฟังความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ของบุคลากร

4.5 ในบางงานที่มีความเสี่ยงสูง องค์กรก็ต้องยอมรับเพื่อความสำเร็จในการแข่งขัน

5. ความอบอุ่น (Warmth) เป็นบรรยากาศของความเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกัน
ข้อคำถามมีดังนี้

- 5.1 องค์กรมีบรรยากาศที่เป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- 5.2 องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย สบาย ๆ
- 5.3 เป็นเรื่องที่ยากที่ทุกคนในองค์กรจะรู้จักกัน
- 5.4 บุคลากรมีแนวโน้มที่จะเป็นคนเย็นชา เก็บตัว มักจะแยกตัวออกจากกลุ่มเพื่อน
- 5.5 องค์กรของท่านทั้งผู้บริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น

6. การสนับสนุน (Support) คือการรับรู้ถึงการที่บุคลากรได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อน
ร่วมงานและผู้บริหาร เน้นที่การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ข้อคำถามมีดังนี้

- 6.1 เมื่อบุคลากรทำผิดจะไม่ได้ได้รับความเมตตาจากผู้บริหาร
- 6.2 ผู้บริหารให้ความสนใจกับความต้องการความก้าวหน้าของบุคลากร
- 6.3 บุคลากรในองค์กรไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 6.4 ปรัชญาการบริหารองค์กร คือ ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกและความเป็นมนุษย์
- 6.5 ในงานยุ่งยาก บุคลากรสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อน

ร่วมงานได้

7. มาตรฐาน (Standards) บุคลากรเข้าใจในความสำคัญของเป้าหมายขององค์กร
มีมาตรฐานการปฏิบัติงานกำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ
ข้อคำถามมีดังนี้

- 7.1 องค์กรของท่านมีมาตรฐานการทำงานที่สูงมาก
- 7.2 ผู้บริหาร ทราบดีว่า ไม่มีงานใด หรือใคร ที่จะสามารถทำงานได้อย่างสำเร็จโดย
ที่ไม่เคยมีการปรับปรุง
- 7.3 องค์กรของท่านกดดันให้ท่านต้องปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
- 7.4 ผู้บริหารทราบดีว่า ผลการปฏิบัติงานจะยิ่งดีขึ้นหากบุคลากรมีความสุขในการ

ทำงาน

7.5 ความก้าวหน้าในองค์กร ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารมากกว่าการเป็น
ผู้ปฏิบัติงานที่ดี

- 7.6 ในองค์กรแห่งนี้บุคลากรรู้สึกไม่ภูมิใจในประสิทธิภาพที่เกิดจากการทำงานของตน

8. การโต้แย้ง (Conflict) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและบุคลากรต้องการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา ข้อคำถามมีดังต่อไปนี้

8.1 หนทางที่จะสร้างความประทับใจภายในองค์กร คือหลีกเลี่ยงการโต้แย้งและความเห็นที่ไม่ลงรอยกันอย่างเปิดเผย

8.2 ผู้บริหารเชื่อว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างแผนกและบุคคลนั้นจะส่งผลดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง

8.3 บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย แม้ว่าข้อคิดเห็นนั้นอาจจะไม่ตรงกับผู้บริหารก็ตาม

8.4 เป้าหมายของการประชุมในองค์กร คือ ให้สามารถบรรลุถึงการตัดสินใจที่ราบรื่นและเป็นไปอย่างรวดเร็ว

9. ความภักดี (Identity) เป็นบรรยากาศสื่อถึงความเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นสมาชิกที่มีคุณค่าต่อทีมงาน ข้อคำถามมีดังต่อไปนี้

9.1 บุคลากรรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้

9.2 บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน

9.3 บุคลากรในองค์กรแห่งนี้ ไม่มีใครภักดีต่อองค์กร

9.4 บุคลากรในองค์กรแห่งนี้มักจะมองหาแต่ประโยชน์ส่วนตน

Lussier (1993, p. 399) นำเสนอมิติของบรรยากาศองค์กรใน 7 มิติ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วย ระดับการรับรู้ถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ที่บุคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติตาม ได้แก่ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนวิธีการดำเนินงาน

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ระดับการรับรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

3. รางวัล (Reward) หมายถึง ระดับการรับรู้ถึงผลจากการทำงาน ได้แก่ รางวัลเมื่อมีความพยายามในการทำงาน และการลงโทษ เมื่อกระทำผิด

4. ความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง ความพึงพอใจต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

5. การสนับสนุน (Support) หมายถึง ระดับของการรับรู้ของบุคลากร ที่ทราบว่าตนได้รับความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานหรือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า

6. เอกลักษ์ณ์องค์กรและความภักดี (Organizational identify and loyalty) หมายถึง บุคลากรเห็นถึงคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างบุคคล และความซื่อสัตย์ ความภักดีต่อองค์กร

7. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ อาจคือความเสี่ยง และบุคลากรสามารถบริหารความเสี่ยงร่วมกันได้

Stringer (2002, pp. 65-67) แบ่งบรรยากาศองค์กรออกเป็น 6 มิติ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้าง (Structure) แสดงให้เห็นว่า บุคลากรภายในองค์กรทราบถึงความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของพวกเขาอย่างชัดเจน โครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ คือ บุคลากรจะรับรู้ได้ว่างานของตนถูกกำหนดไว้ในโครงสร้างอย่างชัดเจน และโครงสร้างจะมีประสิทธิภาพต่ำหากบุคลากรเกิดความสับสนในสายงานและลำดับผู้มีอำนาจตัดสินใจในสายงาน ตัวอย่างข้อคำถามคือ

- งานในองค์กรนี้ได้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนและมีความสมเหตุสมผล
- ในองค์กรนี้ บางครั้งก็ไม่ชัดเจนว่าใครมีอำนาจตัดสินใจอย่างแท้จริง
- ในบางโครงการที่ฉันได้รับมอบหมาย ฉันยังไม่ทราบเลยว่าใครคือหัวหน้าโครงการ

โครงการ

- ในงานสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ของเรา บางครั้งขาดซึ่งการวางแผนและการดูแลจากองค์กร

2. มาตรฐาน (Standard) คือการวัดความรู้สึกที่ถูกกดดันจากองค์กรในการปรับปรุงคุณภาพของงาน และวัดความรู้สึกภูมิใจเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เมื่อคะแนนมาตรฐานสูง หมายความว่าบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอยู่ตลอดเวลา แต่หากคะแนนมาตรฐานต่ำ หมายความว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต่ำกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังไว้ ตัวอย่างข้อคำถามคือ

- ในองค์กรแห่งนี้เราตั้งมาตรฐานในการทำงานที่สูงมาก
- บุคลากรในองค์กรแห่งนี้ ดูเหมือนจะไม่มี ความภูมิใจในงานของตนเองเลย
- โดยรอบขององค์กรแห่งนี้มีแต่ความรู้กดดันให้ปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานอยู่ตลอดเวลาทั้งงานในหน้าที่ส่วนบุคคลและในทีมงาน
- เราเชื่อว่า ไม่มีการจัดการงานใดที่จะทำให้งานที่ดีอยู่แล้วดียิ่งขึ้นไปอีก

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เปรียบได้กับ ความรู้สึกของการเป็นเจ้านายที่จะไม่ถูกตรวจสอบจากผู้อื่นหากได้ตัดสินใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งลงไปแล้ว ความรู้สึกที่มีความรับผิดชอบสูง คือ บุคลากรได้รับโอกาสและสนับสนุนให้สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง แต่หากบุคลากรถูกทดสอบด้วยการให้ทำงานที่มีความเสี่ยงหรือให้ทำงานที่ต้องการวิธีการหรือทักษะใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา บุคลากรก็จะหมดกำลังใจส่งผลให้ความรู้สึกในการรับผิดชอบต่ำ ตัวอย่างข้อคำถามคือ

- เราไม่ได้ทำงานหนักเกินไปในการตัดสินใจในองค์กรแห่งนี้ เพราะเกือบทุกเรื่องที่นี่ต้องมีการตรวจสอบสองครั้ง

- ทุกส่วนงานในองค์กรแห่งนี้คุณสามารถตรวจสอบ ดังนั้นหากคุณคิดว่าคุณคิดถูก ก็เดินหน้าได้เลย

- คุณจะก้าวหน้าในองค์กรแห่งนี้จนกว่าคุณจะลองทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวเอง
- ปรัชญาของเราคือเน้นว่า ทุกคนควรจะแก้ปัญหาของตนเองด้วยตนเอง

4. การยอมรับ (Recognition) คือการรับรู้ได้ถึงการถูกยอมรับโดยแสดงออกจากการปฏิบัติงานที่ดีเมื่อได้รับรางวัล การยอมรับนี้จะแสดงออกใน 2 ด้านคือ การได้รับรางวัล และการได้รับคำวิจารณ์ ดีชม หรือลงโทษ องค์กรที่บรรยากาศแห่งการยอมรับสูง หมายความว่า องค์กรนั้นมีความสมดุลระหว่างการให้รางวัลและการวิจารณ์ ดีชม แต่หากผลของการทำงานที่ออกมาไม่สอดคล้องกับรางวัลที่ได้รับ ก็หมายความว่า องค์กรนั้นจะเกิดบรรยากาศของการยอมรับที่ต่ำ ตัวอย่างข้อคำถามคือ

- ในองค์กรแห่งนี้เมื่อคุณได้รับรางวัล คุณจะใช้เป็นกำลังใจมากกว่าวิจารณ์หรือคุกคามผู้อื่น

- ไม่มีรางวัลและคำชมเชยในองค์กรแห่งนี้แม้ว่าคุณจะทำงานได้เป็นอย่างดี
- เรามีระบบเลื่อนขั้นให้กับคนที่ทำงานได้เลื่อนระดับตำแหน่งขึ้นไป
- บุคลากรในองค์กรแห่งนี้จะได้รับรางวัลในสัดส่วนที่เหมาะสมกับประสิทธิภาพ

งานที่เขาทำ

5. การสนับสนุน (Support) การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีมงาน บุคลากรที่รู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน หากมีปัญหาเกิดขึ้นคุณสามารถขอความช่วยเหลือได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา เรียกว่าเป็นบรรยากาศของการสนับสนุนที่มีอยู่มาก ในทางกลับกันบรรยากาศของการสนับสนุนที่น้อย ก็คือ บุคลากรรู้สึกถึงความโดดเดี่ยวเหมือนตนเองถูกทอดทิ้ง ตัวอย่างข้อคำถามคือ

- หากคุณทำผิดคุณจะไม่ได้รับความเห็นใจ
- เมื่อนั้นต้องทำงานที่ยาก ฉันสามารถขอความช่วยเหลือจากเจ้านายและเพื่อนร่วมงานได้
- ไม่มีใครในองค์กรแห่งนี้ที่ไว้ใจได้
- ฉันรู้สึกว่าฉันเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ดี

6. ความผูกพัน (Commitment) แสดงออกถึงความรู้สึกภาคภูมิใจของบุคลากรที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พวกเขาจะยินดียอมรับในข้อผูกพันต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อเป้าหมายขององค์กร หากบรรยากาศของความผูกพันมีมาก บุคลากรจะมีความจงรักภักดีสูง แต่หากมีความผูกพันกับองค์กรน้อย พวกเขาจะแสดงออกด้วยความเฉยชาทั้งต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างข้อคำถามคือ

- โดยทั่วไป บุคลากรขององค์กรแห่งนี้มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร
- บุคลากรที่รู้สึกไม่ภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- บุคลากรที่นี้ไม่สนใจว่าจะเกิดอะไรขึ้นกับองค์กรแห่งนี้
- เท่าที่ฉันเห็น มีบุคลากรไม่มากที่มีความภักดีต่อองค์กร

Balachandran and Thomas (2007, pp. 111-116) แม้ว่านักวิจัยหลาย ๆ ท่านจะนำเสนอการวัดบรรยากาศองค์กรในมิติที่แตกต่างกันไป แต่ทุกเครื่องมือจะอยู่ภายใต้แนวคิดเดียวกัน คือ 1) ธรรมชาติของบรรยากาศองค์กรประกอบขึ้นด้วยบรรยากาศในหลายมิติ 2) บรรยากาศส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่นโยบายการบริหารจัดการและการปฏิบัติ 3) คือการวัดจากการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกขององค์กรในแง่มุมต่าง ๆ เช่น วิธีการปฏิบัติขององค์กร ข้อตกลงกับบุคลากรจึงก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมนั้น 4) การรับรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงแง่มุมต่าง ๆ ขององค์กรและการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลและลักษณะองค์กร จึงได้นำเสนอแบบสอบถามเพื่อวัดบรรยากาศองค์กร 10 ปัจจัย (Factor) ดังต่อไปนี้

1. ความกังวลต่อสวัสดิการ (Welfare Concern) ตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่

- 1.1 เราได้รับการชดเชยที่มากพอในการประกอบอาชีพที่มีอันตราย ซึ่งอาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุและปัญหาสุขภาพได้
- 1.2 การบังคับใช้กฎหมายสวัสดิการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีในองค์กรแห่งนี้
- 1.3 องค์กรแห่งนี้จัดตั้งอำนวยความสะดวก สวัสดิการให้กับท่านและครอบครัว
- 1.4 สวัสดิการที่นี้ไม่น้อยกว่าที่อื่น
- 1.5 องค์กรของท่านมีฝ่ายบริการอำนวยความสะดวกในการดูแล รักษาสุขภาพ
- 1.6 องค์กรของท่านมีปริมาณน้ำ อากาศ แสง ฯลฯ ที่เพียงพอสำหรับบุคลากร
- 1.7 จัดการทุกอย่าง เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรจะได้รับสวัสดิการ การดูแลที่ดี
- 1.8 มีการพร้อมรับอยู่เสมอเพื่อแก้ปัญหาและความคับข้องใจของบุคลากร
- 1.9 ทุกการตัดสินใจที่สำคัญเพื่อให้การทำงานผ่านไปอย่างราบรื่นขององค์กรต้องผ่านกระบวนการศึกษาและความเห็นชอบของบุคลากร
- 1.10 บุคลากรมีอิสระในการจัดการและแสดงออกทางความคิดเห็นของตน
- 1.11 มีระบบการจัดการที่ดีมีความเห็นอกเห็นใจบุคลากร
- 1.12 เมื่อบุคลากรมีการนำเสนอในหลายเรื่อง หลายรูปแบบจะมีคณะกรรมการตัดสินใจที่ดำเนินการโดยฉันทามติ
- 1.13 องค์กรมีกลไกที่จะสามารถแก้ไขข้อคับข้องใจของบุคลากรได้

- 1.14 องค์กรแห่งนี้มีข้อดีที่การดูแลผลประโยชน์และบ้านญาติ
- 1.15 ในทุกการตัดสินใจที่มีผลต่อการพัฒนาการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากรจะได้รับโอกาสเข้าร่วม
- 1.16 ก่อนที่จะตัดสินใจอะไรสิ่งใด จะต้องไม่ลืมดูในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร
2. บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norms and Standards) ตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่
 - 2.1 องค์กรแห่งนี้มีแผนการพัฒนาที่เป็นขั้นเป็นตอน
 - 2.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรได้ระบุไว้อย่างชัดเจนและสมเหตุสมผล
 - 2.3 ความลับของความสำเร็จขององค์กรแห่งนี้ คือ การกำหนดนโยบายและการมีระเบียบวินัยที่ดี
 - 2.4 องค์กรมีกฎ ระเบียบที่ชัดเจนเกี่ยวกับการทำงานของแต่ละฝ่าย แต่ละบุคคล
 - 2.5 มีแผนงานเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรให้สามารถทำงานได้มากขึ้น
 - 2.6 องค์กรแห่งนี้สำเร็จได้ด้วยมีการกำกับดูแลที่ดี
 - 2.7 ความเข้มงวดในระเบียบวินัยโดยไม่ต้องเกรงว่าจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรแห่งนี้
 - 2.8 องค์กรของเรามีกฎ ระเบียบที่ชัดเจนมาก และมีกฎเบื้องต้นสำหรับการแก้ปัญหาวันต่อวัน
 - 2.9 ผู้บริหารพร้อมที่ใช้มาตรการต่าง ๆ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเจริญเติบโตสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้
 - 2.10 ผู้บังคับบัญชาของเรา มักจะให้กำลังใจพวกเราในการทำงาน
 - 2.11 องค์กรแห่งนี้จะเลือกเฉพาะผู้ที่ผ่านการประเมินผลอย่างเป็นธรรมและเป็นกลาง
 - 2.12 ผู้บริหารเชื่อว่า ผลผลิตจะเพิ่มขึ้น โดยอัตโนมัติหากบุคลากรมีความพึงพอใจ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่
 - 3.1 องค์กรของเรามีการแบ่งชนชั้น การช่วยเหลือซึ่งกันและกันและความร่วมมืออยู่ในระดับต่ำมาก
 - 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้บริหารองค์กรแห่งนี้เป็นความสัมพันธ์ที่ตึงเครียด
 - 3.3 ผู้บริหารมักจะรักษาระยะห่างทางความสัมพันธ์กับบุคลากร
 - 3.4 การต่อสู้ทางอำนาจของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัญหาขององค์กรแห่งนี้
 - 3.5 ไม่มีใครให้ความสนใจต่อปัญหาและความต้องการของเรา

4. การสรรหาและฝึกอบรม (Recruitment and training) ตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่
 - 4.1 บุคลากรขององค์กรแห่งนี้มักจะมีปัญหาการขาดการฝึกอบรม
 - 4.2 หากบุคลากรได้รับการฝึกอบรมที่เพียงพอกำลังการผลิตก็จะเพิ่มขึ้น
 - 4.3 วิธีการที่ใช้ในการรับสมัครบุคลากรแห่งนี้ ยังคงล้าสมัย
 - 4.4 ฝ่ายบริหารจะพิจารณาแต่ละคนตามเกณฑ์ตามลำดับชั้นของงาน
5. การรับรู้และการให้กำลังใจ (Recognition and Encouragement) ตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่
 - 5.1 ค่าใช้จ่ายของพวกเราเป็นที่น่าสงสารมาก ในกรณีของสินเชื่อที่อยู่อาศัยสวัสดิการทางการแพทย์ และเงินบำเหน็จบำนาญ
 - 5.2 การพัฒนาประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญเป็นเป้าหมายที่สำคัญของการบริหารจัดการ
 - 5.3 ผู้ที่มีความสามารถในการค้นคว้าเอกสารมักจะได้รับความสำเร็จอันเนื่องมาจากการรับรู้
 - 5.4 ความรู้และความเชี่ยวชาญ เนื่องมาจากการรับรู้เปรียบเหมือนเป็นคลังรางวัล
 - 5.5 การจัดการบุคลากรด้วยกฎ ระเบียบ อาจสร้างความบาดหมางได้
 - 5.6 ความกลัวความสูญเสียอาจทำให้การเจริญเติบโตของบริษัทชะงักไป
 - 5.7 นโยบายและคำแนะนำขององค์กรจะไม่ทรงประสิทธิภาพ หากว่าไม่สามารถสื่อสารถึงบุคลากรได้
6. รางวัลด้วยความยุติธรรม (Fair rewards) ตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่
 - 6.1 เงินเดือนของฉันน้อยมากเมื่อเทียบกับงานที่ฉันทำ
 - 6.2 เงินเดือนของฉันต่ำกว่าเงินเดือนของท่านอื่นที่มีตำแหน่งเดียวกัน
 - 6.3 งานที่ฉันทำจะต้องรอก่อนอนุมัติจากผู้จัดการอาวุโสก่อน
 - 6.4 แม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย ก็ต้องขึ้นอยู่กับบัญชาเป็นคนตัดสินใจขั้นสุดท้าย
 - 6.5 ทำงานด้วยความจริงใจและความพึงพอใจควรได้รับรางวัลตอบแทนอย่างเหมาะสม
7. ความปลอดภัยในงาน (Job security) ตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่
 - 7.1 มันมีบางเหตุผลที่จะไม่กลัวเพราะไม่อยากสูญเสียงานไป
 - 7.2 บุคลากรมีบทบาทสำคัญในการอภิปรายและประชุมที่จัดขึ้นเป็นประจำในการจัดเรียงจากปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน
 - 7.3 ฉันมีความกังวลเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยจากตำแหน่งงานของฉัน

8. ความอิสระในงาน (Job autonomy) ตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่

8.1 หากความรับผิดชอบในงานส่วนที่เหลืออยู่ มีฉันเพียงคนเดียว ฉันจะริบ
ดำเนินการในทันที

8.2 ฉันไม่มีอิสระในการทำงาน

8.3 ในมุมมองของบุคลากร ไม่มีมุมใดที่จะได้รับโอกาสในการร่วมตัดสินใจใน
นโยบาย

9. เสรีภาพและการควบคุม (Freedom and control) ตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่

9.1 จากการลงโทษบุคลากรอย่างเคร่งครัดส่งผลให้องค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลง
บุคลากรกลัวที่จะตกงาน

9.2 บุคลากรทุกคนมีอิสระในการตรวจสอบระบบงานของตนที่ได้ทำเสร็จสิ้นในแต่ละ
ละวัน

9.3 ก่อนที่จะทำงานขั้นตอนต่อไปบุคลากรมีความสุขที่จะได้ทำตามคำสั่งของหัวหน้างาน
ของเขา

9.4 บุคลากรทุกคนในองค์กรแห่งนี้ทำตัวเหมือนเป็นสมาชิกครอบครัวเดียวกัน

10. ความเคร่งครัด ความเป็นทางการ (Red tapism)

10.1 องค์กรแห่งนี้ไม่ดังเลืที่จะทดสอบกับความคิดที่อาจจะยังไม่รับประกัน
ความสำเร็จ

10.2 เนื่องจากการซับซ้อนของกฎ และการบริหารจัดการในรอบใหม่จึงทำให้เป็น
แนวคิดที่ไม่มีการรับรู้

10.3 ความสามารถของฉันเป็นที่รับรู้โดยผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

2.1.3 บรรยาการองค์กรกับภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

จากการศึกษารายงานประจำปี 2557 ของสามบริษัทที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุด พบว่า
บริษัททั้งสามแห่งมีการบริหารจัดการที่มุ่งเพื่อพัฒนาองค์กรให้พร้อมกับการแข่งขันทางการตลาด
จึงมีแนวทางในการบริหารจัดการที่ชัดเจน และมีแนวนโยบายในการจัดการกับสภาพแวดล้อมในการ
ทำงานในองค์กรที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งสามารถสรุปออกมาเป็นบรรยาการองค์กรกับภาคธุรกิจการสื่อสาร
และโทรคมนาคม ดังนี้ ทั้งสามบริษัทมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ดังเช่น บริษัท แอดวานซ์
อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (2557, น. 69-70) ได้กำหนดโครงสร้าง สายการรายงาน และอำนาจ
หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและเหมาะสม โดยสอดคล้องกับสภาพทางธุรกิจและกฎหมายที่
เกี่ยวข้องสนับสนุนให้การดำเนินงานและการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการ

แบ่งแยกหน้าที่ในส่วนงานที่สำคัญเพื่อให้เกิดการตรวจสอบถ่วงดุลระหว่างกัน รวมทั้งมีการกำหนด และจำกัดอำนาจการดำเนินการในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการไว้อย่างชัดเจน บริษัทกำหนดให้ บุคลากรทุกคนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของการควบคุมภายในที่ตนได้รับมอบหมาย โดยผ่านการบังคับบัญชาตามสายงาน การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่ชัดเจนเพื่อพนักงาน ทุกคนปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด รวมทั้งกำหนดให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินและรับรองประสิทธิผล ของมาตรฐานการควบคุมตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) อีกทั้งมีกระบวนการวัดผลการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้รางวัลต่อพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และบริหารจัดการ หากผลงานไม่บรรลุเป้าหมายแต่ละระวางไม่ให้มีแรงกดดันจนเกินไปจนมีความเสี่ยงต่อการทำทุจริต หรือละเลยการควบคุมภายในบางส่วนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในด้านการสนับสนุน พบว่า มีแนวทาง ในการให้การสนับสนุนบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นศูนย์ Dtac Academy ที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและ พัฒนาคุณภาพของพนักงานด้วยการเพิ่มโอกาสในการเสริมสร้างองค์ความรู้ ความสามารถและ ศักยภาพสูงสุด (บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2557, น. 35) หรือศูนย์ ฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ของ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (2557, น. 88) ที่มี เป้าหมายคือเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการเป็นพนักงานของบริษัท ความรู้ความสามารถนี้จะ เป็นรากฐานที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากร สายงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานเกิดความก้าวหน้าใน อาชีพ รักษาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถ และพบบรรยากาศในมิติความผูกพันเป็นอีกหนึ่งมิติ ที่ทั้งสามบริษัทให้การสนับสนุน ดังเช่น บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (2557, น. 37) มีแนวคิดที่ครอบครัวของพนักงานก็เปรียบเสมือนครอบครัวขององค์กร จึงส่งเสริม ความสัมพันธ์ในครอบครัวของพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีสถานที่ อุปกรณ์ และกิจกรรม ต่าง ๆ เช่น ห้องสันทนาการ ห้องสมุด ห้องเด็กเล่น ห้องให้นมบุตร และกิจกรรมช่วงปิดเทอมให้บุตร หลานและครอบครัวของพนักงานได้ใช้บริการ และบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (2557, น. 88) จัดให้มีเงินตอบแทนการปฏิบัติงานประจำปี ในอัตรา 0-4 เท่าของเงินเดือนพนักงาน สวัสดิการ อื่น ๆ ได้แก่ แผนประกันสุขภาพและสวัสดิการพนักงาน วันหยุดพักผ่อนประจำปี สอดคล้องกับ งานวิจัยของ นพวรรณ เล้าเกร็จ (2552, น. 470) ที่พบว่า พนักงานบริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านปรารถนาอย่างแรง กล้าในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพในองค์กรอยู่ในระดับมาก

2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

Argyris (1977, p. 116) ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ขั้นตอนในการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดขององค์กร

Senge (1994) ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ผู้บริหารต้องช่วยให้เกิดการปรับตัวนั้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของสมาชิกในองค์กร เพื่อองค์กรจะได้ก้าวข้ามผ่านสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

Marquardt (2011, p. 247) ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดการความรู้และนำความรู้ที่ได้นั้นมาใช้ รู้จักใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้และการผลิต

วิจารณ์ พานิช (2547, น. 41) กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการเป็นด้าน ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

เจษฎา นกน้อยและคนอื่น ๆ (2552, น. 7) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการองค์กรที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ลลิต ถนอมสิงห์ (2557) ให้ความหมายว่า องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสามารถเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เกิดเครือข่ายที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน นำไปสู่วิถีการพัฒนาที่มีความยั่งยืน

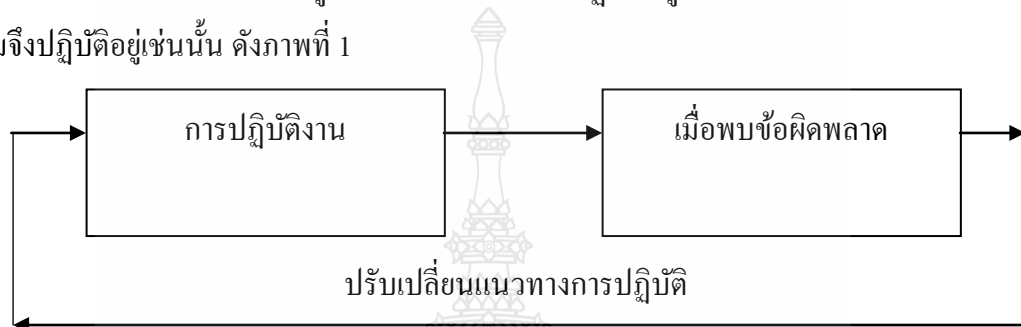
จากนิยามข้างต้นสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีกระบวนการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บุคลากรในองค์กรสามารถแสวงหา จัดเก็บ และนำความรู้ที่มีไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถนำเสนอได้ดังนี้

Argyris (1991, pp. 92-94) ได้แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

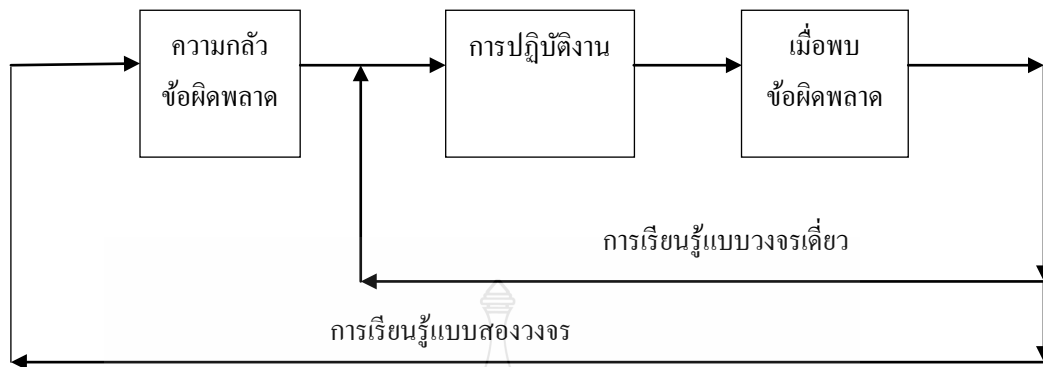
1. การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single-loop learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดจากความ ต้องการปรับปรุงกำลังการผลิตขององค์กร การเรียนรู้จะเกิดขึ้นในทิศทางเดียว เรียนรู้และตรวจหาเพื่อ แก้ไขข้อผิดพลาด เป็นการเรียนรู้ที่เกิดภายใต้สิ่งที่เคยปฏิบัติอยู่เป็นประจำ โดยไม่คิดหาสาเหตุว่า ทำไมจึงปฏิบัติอยู่เช่นนั้น ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 2.1 การเรียนรู้แบบวงจรเดียว

ที่มา: Chris (1991)

2. การเรียนรู้แบบสองวงจร (Double-loop learning) หมายถึง การเรียนรู้แบบสองทิศทาง เกิดขึ้นเมื่อพบข้อผิดพลาด จึงทำการทบทวนการปฏิบัติที่เคยทำกันมากับนโยบายขององค์กร การเรียนรู้แบบสองวงจรมีแนวโน้มที่จะช่วยให้สามารถแก้ไขพฤติกรรมของบุคลากรได้ เพราะมีความเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ จึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรได้ การเรียนรู้แบบสองวงจรมีได้เพิ่มกระบวนการในการวิเคราะห์ปัจจัยที่อาจส่งผลให้เกิดความกลัวต่อการผิดพลาด (Governing values) ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของมนุษย์ (Argyris, 1991, pp. 5-15)



ภาพที่ 2.2 การเรียนรู้แบบสองวงจร

ที่มา : Chris (1991)

Senge (1994) ได้นำเสนอแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal mastery) หมายถึง บุคคลที่สามารถแสวงหาความรู้ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา รู้จักยอมรับความเป็นจริง เมื่อบุคคลกลายเป็นบุคคลรอบรู้แล้ว เขาจะใฝ่เรียนรู้มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า มีคุณลักษณะ เป็นนายตัวเอง (Human mastery) ความเป็นบุคคลรอบรู้นี้ถือเป็นการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล บุคคลต้องมั่นเรียนรู้จากงานที่ทำ ภายใต้กระบวนการ ดังต่อไปนี้

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) หมายถึง การวาดหวังภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นจริง บุคคลต้องตอบความต้องการของตนเองให้ได้ว่า ต้องการอะไรจากการทำงานนี้ จะมีแนวทางใดเพื่อสร้างความสำเร็จ

1.2 จัดการความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding creative tension) หมายถึง การจัดการกับความเครียดที่อาจเกิดจากความรู้สึกว่าวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่ตั้งไว้นั้น คงยากที่จะเกิดขึ้นจริงจึงเกิดความท้อแท้ แนวทางนี้จึงให้ปรับวิสัยทัศน์ให้มีความเป็นจริงมากขึ้น และมุ่งมั่นหาทางเพื่อทำให้เป็นจริง

1.3 จัดการกับความขัดแย้ง (Structural conflict: The power of your powerlessness) หมายถึง ความขัดแย้งทางความคิดที่เกิดขึ้นในตัวแต่ละบุคคล ความรู้สึกความท้อแท้ กลัวความล้มเหลว ให้จัดการกับความขัดแย้งนี้โดยนำมาเป็นพลัง สร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง

1.4 ยึดมั่นในความเป็นจริง (Commitment to the truth) หมายถึง เมื่อเกิดปัญหาเกิดขึ้นผู้จ้กมองหาสาเหตุของปัญหา ค่อย ๆ หาทางในการแก้ปัญหา

1.5 รู้จักใช้จิตใต้สำนึก (Using the Subconscious or you don't really need to figure it all out) คำว่า จิตใต้สำนึก หมายถึง การทำงานเกิดจากการสั่งการจากจิตใจแบบอัตโนมัติ เมื่อบุคคลสามารถทำงานแบบใช้จิตใต้สำนึกได้ จึงเรียกได้ว่า เป็นผู้เชี่ยวชาญชำนาญในงาน ซึ่งขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการฝึกฝนและสะสมไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

2. แบบจำลองทางความคิด (Mental models) หมายถึง เป็นการจัดการความคิดของตนเองให้เข้าใจในหน่วยงาน สร้างจิตใต้สำนึกในการจำแนกสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง เข้าใจถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เป็นขั้นตอนในการวางรากฐานฝังลึกในตัวบุคคล บุคคลที่สามารถสร้างแบบจำลองทางความคิดได้ จะเข้าใจงานที่ทำในแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งของตนกับภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้ แนวทางการฝึกฝน ได้แก่

2.1 สร้างกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการคิด หมายถึง เป็นบุคคลที่มีความคิดดี จิตใจดี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตั้งใจปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

2.2 ทักษะการคิดวิเคราะห์และทักษะการตั้งคำถาม แยกให้ออกระหว่างทฤษฎีกับวิธีการปฏิบัติ ประยุกต์ใช้ข้อมูลวินิจฉัย สรุปผล ประอบการตัดสินใจ

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) หมายถึง บุคลากรในองค์กรต้องร่วมกันในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อทุกคนจะได้ตระหนักและเข้าใจถึงสิ่งที่อยากให้องค์กรเป็น เกิดเป็นมุมมองร่วมกันยอมรับในข้อผูกพันที่มีผลต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ขององค์กร ปรับวิสัยทัศน์ส่วนตัวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร แนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีดังนี้

3.1 เสริมสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Encouraging personal vision) ชี้นำให้บุคคลเห็นความสำคัญและสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาก่อนจึงจะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ บุคคลต้องฝึกการสร้างภาพในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง สร้างจากกระบวนการคิดของบุคคลผู้นั้น อย่างเป็นอิสระ

3.2 เสริมสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร (From personal visions to shared visions) ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมสร้างวิสัยทัศน์

3.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Spreading visions: enrollment commitment and compliance) หมายถึง เมื่อเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นให้ทราบโดยทั่วกัน

3.4 การพัฒนาวิสัยทัศน์ด้วยความมุ่งมั่น (Guidelines for enrollment and commitment) หมายถึง กระบวนการในการสร้างการยอมรับของบุคลากรต่อวิสัยทัศน์

3.5 การนำพาวิสัยทัศน์ให้เป็นความคิดทางการปกครอง (Anchoring in a set of governing ideas) หมายถึง ใช้เป็นแนวทางในการชี้นำองค์กร บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความประพฤติปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3.6 วิสัยทัศน์เชิงบวกกับเชิงลบ (Positive versus negative vision) วิสัยทัศน์เชิงบวก หมายถึง ภาพในอนาคตที่องค์กรปรารถนาให้เป็นซึ่งตรงกันข้ามกับวิสัยทัศน์เชิงลบ วิสัยทัศน์เชิงบวกจึงเปรียบเป็นแรงบันดาลใจให้นำพาองค์กรให้ก้าวหน้า

3.7 การสร้างสรรค์และมุ่งมั่นพัฒนาให้เป็นจริง (Creative tension and commitment to the truth) หมายถึง การแก้ปัญหาความเครียดที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ มุ่งมั่นสร้างแรงบันดาลใจ สร้างผลงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

4. ทีมแห่งการเรียนรู้ (Team learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ความรู้ของบุคลากร โดยฝึกฝนทำการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และพึงระวังพฤติกรรมบางอย่างที่ส่งผลกระทบเกิดการครอบงำทางความคิด ซึ่งมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

4.1 การสนทนาและการอภิปราย (Dialogue and discussion) บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อกลุ่ม สังเกตความคิดของผู้อื่น แยกแยะความคิดของตนเองและพร้อมที่จะยอมรับความคิดของผู้อื่น ประสบการณ์ของแต่ละคนจะช่วยเพิ่มศักยภาพในทีมงาน การสนทนาอย่างสร้างสรรค์จะไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ในด้านการอภิปรายนั้น จะนำเสนอมุมมองที่แตกต่างของแต่ละคน นำมาวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ อภิปรายหาข้อสรุป

4.2 การจัดการความขัดแย้ง (Dealing with current reality conflict and defensive routines) โดยการสนทนากันอย่างจริงใจและเปิดเผย สร้างบรรยากาศแบบเปิดเผยในการแลกเปลี่ยนความคิด

4.3 การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning how to practice) หมายถึงการที่บุคลากรฝึกการสนทนาเป็นการพัฒนาทักษะ

5. ระบบทางความคิด (Systems thinking) เมื่อบุคลากรมีวิธีคิดที่เป็นระบบ สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเข้าหากัน มองเห็นความสัมพันธ์ของตนเองที่มีต่อองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอก มองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละองค์การอย่างเป็นระบบ ถือเป็นหัวใจหลักของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับการฝึกฝนเพื่อเป็นผู้มีความคิดเชิงระบบ มีขั้นตอนดังนี้

5.1 การมีมองเห็นภาพรวม มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวทั้งส่วนรวมและส่วนย่อย

5.2 การมองเห็นในเชิงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ แม้ว่าจะมีความซับซ้อนสูง

5.3 การมองเห็นอย่างเป็นระบบ เข้าใจในปัญหา เข้าใจโครงสร้าง องค์ประกอบของแต่ละบุคคล เรียกว่าเป็นการมองและวิเคราะห์ที่พฤติกรรมของบุคคล

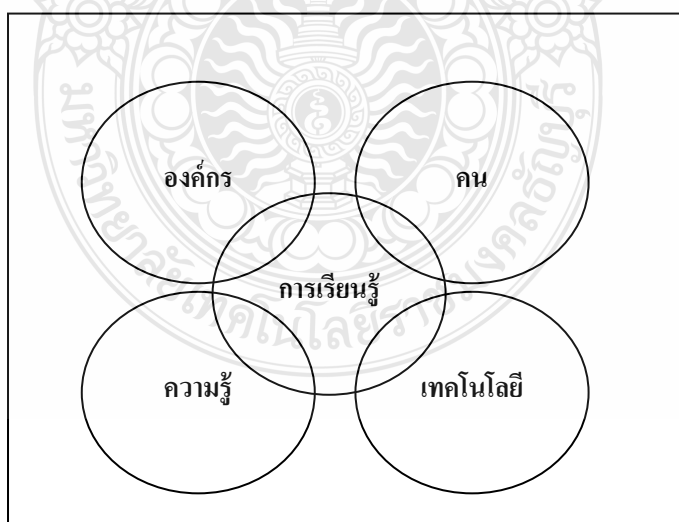
5.4 แนวการปฏิบัติความคิดเชิงระบบ แบ่งเป็น 2 แนวทาง ได้แก่

5.4.1 ข้อเสนอแนะ (Reinforcing feedback) กล่าวถึง การวิเคราะห์ที่ข้อเสนอแนะในเชิงบวกและเชิงลบ เชิงบวกเท่ากับเป็นข้อคิดเห็นที่ส่งเสริมสร้างแรงบันดาลใจ กำลังใจ ถือเป็นประโยชน์ ส่วนเชิงลบ ก่อให้เกิดความเสื่อมถอย อาจสร้างความรุนแรงให้เกิดขึ้น

5.4.2 ความสมดุลของกระบวนการ (Balancing process) เป็นกระบวนการปรับสมดุลภายในองค์กร การจัดการกับปัญหาด้วยความสมดุลของกระบวนการ เช่น ต้องการบุคลากรเพิ่ม ให้ศึกษาเปรียบเทียบกับภารกิจเดิมโตขององค์กร เป็นต้น

มาร์ควอร์ท (2557, น. 55-69) นำเสนอตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ แบ่งออกเป็น 5 ระบบย่อย ที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning)
2. องค์กร (Organization)
3. คน (People)
4. ความรู้ (Knowledge Management)
5. เทคโนโลยี (Technology)



ภาพที่ 2.3 รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ

ที่มา: มาร์ควอร์ท (2557, น. 56)

จากรูปแสดงให้เห็นว่า การเรียนรู้จะแทรกอยู่ในระบบย่อยทั้งสี่ ได้แก่ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี ทั้งหมดนี้จะมีส่วนสนับสนุนซึ่งกันและกัน ขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning subsystem) ระบบนี้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยทักษะที่สำคัญของระบบนี้ คือ การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) รูปแบบความคิด (Mental models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะทั้งหมดนี้จะเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร

2. ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization subsystem) คือ การกำหนดให้กลุ่มคนทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 มิติ คือ วิสัยทัศน์ (Vision) วัฒนธรรม (Culture) กลยุทธ์ (Strategy) และโครงสร้าง (Structure)

3. ระบบย่อยด้านคน (People subsystem) คือ ระบบที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรมีส่วนเกี่ยวพันซึ่งกันและกันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ (Managers and leaders) พนักงาน (Employees) ลูกค้า (Customers) พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business partners and alliances) ผู้จัดจำหน่ายและผู้ขาย (Suppliers and Vendors) และชุมชน (Community groups)

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge subsystem) ระบบย่อยด้านนี้ เป็นการบริหารจัดการความรู้ในลักษณะต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน 6 ขั้นตอน ดังนี้ การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การสร้างความรู้ (Creation) การจัดเก็บความรู้ (Storage) การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล (Analysis and data mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer and dissemination) การนำไปใช้และการตรวจสอบความถูกต้อง (Application and validation)

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology subsystem) ระบบย่อยนี้ประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for managing knowledge) และเทคโนโลยีเพื่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for enhancing learning)

2.2.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้กับภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีผู้วิจัยหลายท่านให้ความสนใจในการศึกษาองค์กรในภาคธุรกิจการสื่อสารและโทรคมนาคมว่ามีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ ดังเช่น กวิสรา กัณฑ์รักษา (2553) ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

บริษัท ทูวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ องค์กรจัดการติดต่อสื่อสารและฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยอภิปรายว่า บริษัท ทูวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทชั้นนำที่มองเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้จึงสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้ส่วนหนึ่งเกิดจากการให้การสนับสนุนจากองค์กร และจากการศึกษาของ กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย หรือแม้แต่การศึกษาสภาพและความต้องการองค์กรการเรียนรู้ของ พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) โดยสุทัศน์ พะสุรัมย์ (2548) พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้วิจัยอภิปรายว่า เนื่องจาก บริษัทเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจมาก่อน ระบบการทำงานจึงยังมีความเป็นระบบราชการอยู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงยาก เนื่องจากระบบการทำงานเป็นขั้นตอน โครงสร้างมีขนาดใหญ่การปรับตัวจึงเชื่องช้ากว่าองค์กรในภาคเอกชน จากงานวิจัยของทั้ง 3 ท่าน ที่กล่าวมานี้ ล้วนแต่พบว่า องค์กรที่ศึกษามีความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางถึงมาก แต่ยังคงไม่อยู่ในระดับมากที่สุด และจะพบว่า มีบรรยากาศขององค์กรแทรกอยู่ในการอภิปรายผล ทั้งนี้เพราะอาจเนื่องมาจากการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ ร่วมกันผลักดัน ทั้งความสามารถจากผู้นำที่จะเป็นผู้นำองค์กร ไปในทิศทางใด วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากการหล่อหลอมพฤติกรรมของคนในองค์กร และการสร้าง สภาพแวดล้อมให้บุคลากรเกิดการรับรู้อย่างซึมลึก ค่อยเป็นค่อยไป แล้วบุคลากรจะสามารถพัฒนา ศักยภาพของตนเองจนเปรียบได้ว่า พวกเขาจะเป็นกุญแจสำคัญในเวทีการแข่งขัน (Brown & Leigh, 1996) จึงอาจกล่าวได้ว่าบรรยากาศองค์กรถือว่าเป็นตัวแปรสำคัญในการประสบความสำเร็จในการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Castro, 2008, p. 28)

2.3 บริษัทในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

โครงสร้างตลาดบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ พบว่า ส่วนแบ่งตลาดของบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ของ 3 บริษัท รวมกันมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 98.89 ของตลาด โดยบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งตลาดสูงสุด ร้อยละ 44 อันดับสองคือ บริษัท โทเทิล แอ็คแซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งตลาด ร้อยละ 30 และอันดับสามคือ บริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น

จำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งตลาด ร้อยละ 25 (สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2557, น. 59-62)

1. บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (2557)

หรือชื่อย่อว่า เอไอเอ (AIS) ประกอบธุรกิจหลัก ได้แก่ บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศ บริการโทรออกระหว่างประเทศ และบริการโรมมิ่งต่างประเทศ ในปี พ.ศ. 2557 เอไอเอส ให้บริการลูกค้ากว่า 44 ล้านเลขหมาย และมีส่วนแบ่งการตลาดในเชิงรายได้ 52%

นโยบายหลักของเอไอเอส คือ การปรับเปลี่ยนองค์กรจาก “ผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่” เป็น “ผู้ให้บริการด้านดิจิทัลไลฟ์” เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินชีวิตของคนในปัจจุบันที่เข้าสู่ ยุคดิจิทัล เอไอเอส จึงเน้นการดำเนินงานผ่าน 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ โดยการขยายและพัฒนาโครงข่าย 3G และ 4G เพื่อรองรับการเติบโตของปริมาณการใช้ค่าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. การใช้อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในการเชื่อมต่อภายในที่อยู่อาศัย

3. ดิจิทัลคอนเทนต์ โดยเอไอเอสจับมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์บริการคอนเทนต์ใหม่ๆในรูปแบบดิจิทัล เช่น เกมส์ ธุรกิจทางการเงิน เป็นต้น

2. บริษัท โทเทิล แอ็คแซส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (2557)

ชื่อย่อ ดีแทค (DTAC) ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2532 ดำเนินธุรกิจให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในย่านความถี่ 800 เมกะเฮิร์ตซ์ ย่านความถี่ 1800 เมกะเฮิร์ตซ์ และย่านความถี่ 2.1 กิกะเฮิร์ตซ์

วิสัยทัศน์ คือ Empower societies การสร้างเสริมสังคมให้เข้มแข็งด้วยเทคโนโลยีที่เรามีอยู่ในมือ การมอบโอกาสให้ผู้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลและเชื่อมต่อกันได้อย่างทั่วถึง เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างสังคมสำหรับอนาคตที่ดีกว่า

พันธกิจ คือ We are here to help customer หน้าที่ของเราคือ การช่วยเหลือลูกค้าให้สามารถใช้บริการได้อย่างเต็มที่ได้จากการติดต่อสื่อสาร ความสำเร็จของเราจึงวัดได้จากความรู้สึกของลูกค้าที่รักเรา และอยากแนะนำบริการที่ดีของเรานั้นให้กับครอบครัวและคนที่เขารัก

กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ

1. Internet for all ทำให้คนไทยทั่วประเทศสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

2. Best in Digital Services การจัดหาคอนเทนต์หรือเนื้อหาที่ดี ดึงดูด และเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้งาน ผ่านความร่วมมือจากหุ้นส่วนต่าง ๆ เพื่อเป็น 1 ใน 10 สุดยอดช่องทางคอนเทนต์สำหรับผู้บริโภค

3. Loved by Customers การมอบประสบการณ์ที่สร้างความประทับใจในบริการและรักดีแทคจนอยากแนะนำและบอกต่อให้ครอบครัวและเพื่อน

3. บริษัท โทร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (2557)

หรือชื่อย่อว่า โทร (True) กลุ่มทรูเป็นผู้ให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมครบวงจรรายเดียวในประเทศไทย กลุ่มทรูมุ่งสนับสนุนการพัฒนาประเทศด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ล้ำหน้า ช่วยเพิ่มโอกาสการเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารของประชาชนได้อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล รวมถึงมีส่วนสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยี และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนของประเทศ แนวทางในการดำเนินธุรกิจมาจากวัฒนธรรม 4 ประการ ประกอบด้วย เชื่อถือได้ สร้างสรรค์ เอาใจใส่ กล้าคิด กล้าทำ โดยมีเป้าหมายเพิ่มคุณค่าแก่ผู้ถือหุ้น ลูกค้า องค์กร สังคมและพนักงานเป็นสำคัญ ธุรกิจหลัก 3 ธุรกิจ ประกอบด้วย

1. กลุ่มทรู โหมบาย ประกอบด้วยธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ 4G LTE และ 3G ภายใต้ตราสินค้า ทรูมูฟ เอช มีฐานลูกค้า จำนวน 23.6 ล้านราย

2. ทรูออนไลน์ ผู้ให้บริการโทรศัพท์พื้นฐาน และผู้ให้บริการบรอดแบนด์ อินเทอร์เน็ต และ WiFi

3. ทรูวิชั่นส์ ให้บริการโทรทัศน์บอกรับสมาชิกและบริการในระบบ HD ทั่วประเทศ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร

กานต์ชนิด มาตระกูล (2551) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจพนักงานบริษัท แอดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความพึงพอใจต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจพนักงานบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 174 คน พบว่า ปัจจัยที่ควรนำมาศึกษาและหาแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป ได้แก่ ปัจจัยย่อยด้านความเป็นอิสระในระหว่างการทำงาน การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในงานของตนเอง ความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย การสร้างประสบการณ์และความชำนาญจากงานที่ปฏิบัติ งานมีเกียรติและสังคมยอมรับ ตำแหน่งงานมีเกียรติ ความสนิทสนมและความเป็นกันเอง การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น การเปิดโอกาสให้

ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในงานที่ปฏิบัติ ความยืดหยุ่นในการบริหาร สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล/ประกันชีวิต และปัจจัยย่อยด้านความเป็นอยู่ในปัจจุบัน

นพวรรณ เล้าเกร็ง (2552) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงาน : กรณีศึกษา บริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยประสบการณ์ในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการทำงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานจำนวน 297 คน ผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคลทุกด้านมีผลต่อความผูกพัน ปัจจัยลักษณะงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับพฤติกรรมการทำงาน

จารุวัฒน์ ต่ายเทศ (2555) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ของพนักงาน บริษัทเอกชนแบบไม่มีโรงงานและมีโรงงาน ประเภทละ 200 คน ผลการวิจัยพบว่า บริษัทเอกชนแบบไม่มีโรงงานและแบบมีโรงงาน มีบรรยากาศองค์กรแตกต่างกันในด้านโครงสร้าง มาตรฐานงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับการให้รางวัล การสนับสนุน และความผูกพันต่อองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า (1) การเจริญเติบโตขององค์กรมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรด้านมาตรฐานงาน ด้านการยอมรับการให้รางวัล และด้านภาวะผู้นำ (2) การสร้างสรรค์นวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐานงาน ด้านการสนับสนุน และด้านภาวะผู้นำ

Samad, S. (2003). ทำการศึกษาเรื่อง ผลที่เกิดจากการสร้างสรรค์บรรยากาศองค์กร ความผูกพันกับองค์กรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการสร้างสรรค์บรรยากาศองค์กร (Creative organizational climate) ความผูกพันกับองค์กร (Organizational commitment) ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท Telecom Malaysia (TM) โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้จัดการทั้งระดับชั้นต้น และระดับสูง จำนวน 584 คน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งพัฒนาแบบสอบถามมาจาก Dimension of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) พัฒนาโดย Watkins and Marsick, Creative Climate Questionnaire (CCQ) พัฒนาโดย Ekvall et al. และ The Organizational Commitment Questionnaire พัฒนาโดย Meyer and Allen สถิติที่ใช้ในการประมวลผลได้แก่ การหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson correlation)

coefficients) และการวิเคราะห์การถดถอย (regression analysis) พบว่า การสร้างสรรค์บรรยากาศองค์กรและความผูกพันกับองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอย พบว่า การสร้างสรรค์บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลหรือมีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากกว่าความผูกพันกับองค์กร ด้านความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Commitment) และด้านความผูกพันแบบต่อเนื่อง (Continuance commitment)

2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ชมพูนุท ดวงมาก (2547) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศูนย์บริการ โทรศัพท์ นครหลวง จำแนกตามศูนย์บริการ โทรศัพท์และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 340 คน ผลการวิจัย พบว่า (1) พนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีรูปแบบความคิด ร่องมาคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเป็นบุคคลผู้รอบรู้ ตามลำดับ และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านคิดอย่างเป็นระบบ เป็นสองด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (2) พนักงานที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการต่างกัน และมีประสบการณ์ทำงานต่างกัน ในภาพรวมมีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สุทัศน์ พะสุรัมย์ (2548) ศึกษาเรื่อง สภาพและความต้องการองค์กรการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการองค์กรการเรียนรู้และเพื่อเปรียบเทียบสภาพและความต้องการองค์กรการเรียนรู้ ของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน สังกัดสาขางาน และตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานที่อยู่ในเขตพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล จำนวน 480 คน พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายได้ พบว่าอยู่ในระดับมาก 2 อันดับ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการมีรูปแบบความคิด และอยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับ คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ผลการเปรียบเทียบสภาพการเป็นองค์กรการเรียนรู้และความต้องการองค์กรการเรียนรู้ จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน สังกัดสาขางาน และตำแหน่ง พบว่า พนักงานมีสภาพขององค์กรการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการองค์กรการเรียนรู้ของพนักงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ควรส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง ทั้งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมให้

พนักงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ สร้างสรรค์และส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง และทำการพัฒนาระบบงานให้มีมาตรฐานและต่อเนื่อง

กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท แอดวานซ์ อิน โฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน จำนวน 204 คน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน ตามลำดับค่าเฉลี่ยได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านความรู้ ด้านบุคลากร และด้านองค์กร

กวิสรา กัณทรักษา (2553) ทำการศึกษาเรื่อง ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ทูริวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ทูริวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ทูริวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) ที่มีสถานภาพต่างกัน และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ทูริวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัท ทูริวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 274 คน ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การเพิ่มอำนาจให้สมาชิกองค์กร และการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนการปรับเปลี่ยนองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (2) พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนการปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจให้สมาชิกองค์กร และการจัดการความรู้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงาน ต่างมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (3) พนักงานมีข้อเสนอแนะในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ การเรียนรู้ควรมีการพัฒนากระบวนกรติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและการให้ข้อมูลป้อนกลับให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การปรับเปลี่ยนองค์กร ควรแจ้งให้พนักงานได้ทราบถึงผลการประชุมอย่างทั่วถึง และการเพิ่มอำนาจให้สมาชิกองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยให้รางวัลหลาย ๆ ด้าน การจัดการความรู้ ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้จากภายในสู่ภายนอกเพื่อให้การจัดการความรู้มีความหลากหลาย และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ควรจัดให้มีการฝึกอบรมตามความต้องการของผู้ที่สนใจ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research method) และเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร ได้แก่ บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย จำนวน 11,938 คน ที่ปฏิบัติงานในบริษัทที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

บริษัท	จำนวน (คน)
1. บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	4,931
2. บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	4,554
3. บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	2,453
รวม	11,938

ที่มา : รายงานประจำปี 2557 ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง

ได้แก่ บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย จำนวน 387 คน ที่ได้จากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร ตามสูตรคำนวณของ Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อน ร้อยละ 5 ดังนี้

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{1+N(E)^2} \\&= \frac{11,938}{1+11,938(0.05)^2} \\&= 387.03\end{aligned}$$

กำหนดให้ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N คือ จำนวนประชากร
E คือ 0.05 (ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95)

ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมอีก ร้อยละ 5 ซึ่งเท่ากับจำนวน 19 ตัวอย่าง ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในครั้งนี้ รวมทั้งสิ้น 406 ตัวอย่าง และเมื่อสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) เพื่อจำแนกแบ่งสัดส่วนตามขนาดของกลุ่มตัวอย่าง สามารถจำแนกได้ ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนการแบ่งชั้นภูมิของประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ที่ปฏิบัติงานในบริษัทที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุด 3 อันดับแรก

บริษัท	จำนวน (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	4,931	168
2. บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	4,554	155
3. บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	2,453	83
รวม	11,938	406

ที่มา : รายงานประจำปี 2557 ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร ซึ่งพบว่า มีหลายสาขาอาชีพที่ใช้ทฤษฎีของ Stringer (2002) ในการศึกษาบรรยากาศองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่สาธารณสุข (ทัศนีย์ ทินราช, 2551) พนักงานบริษัทเอกชน (จารุวัฒน์ ต่ำเทศ, 2555) เป็นต้น ประกอบกับความครอบคลุมของเนื้อหาบรรยากาศองค์กรทั้ง 6 มิติ มีความเหมาะสมกับบริบทของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ทฤษฎีนี้ในการวิจัย

2. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งพบว่า มีผู้วิจัยหลายท่านใช้ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1994) เช่น ชมพูนุท ดวงมาก (2547) สุทัศน์ พะสุรัมย์ (2548) ทศนา สุขเปี่ยม (2556) ลลิต ถนอม (2557) และสุกัญญา มีสมบัติ (2557) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตเนื้อหาในการสร้างแบบสอบถาม

3. การสร้างแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาใช้สร้างแบบสอบถาม แบ่งข้อคำถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุการทำงาน ข้อคำถามเป็นแบบปลายปิด (Closed ended question) มีลักษณะเป็นคำตอบแบบหลายตัวเลือก (Multiple choice question)

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อวัดบรรยากาศองค์กร ใน 6 มิติ ประกอบด้วย โครงสร้างมาตรฐาน ความรับผิดชอบ การยอมรับ การสนับสนุน และความผูกพัน มีจำนวน 30 ข้อ โดยข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) ตามวิธีคิดของลิเคิร์ต (Likert's scale) โดยได้กำหนดเกณฑ์การวัดแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน		ระดับความคิดเห็น
5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อคำถามความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความเป็นบุคคลรอบรู้ แบบจำลองทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน ทีมแห่งการเรียนรู้ และระบบทางความคิด มีจำนวน 25 ข้อ

โดยข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) ตามวิธีคิดของลิเคิร์ท (Likert's scale) โดยได้กำหนดเกณฑ์การวัดแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน		ระดับความคิดเห็น
5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

แบ่งออกเป็นการหาความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามและการหาความเที่ยงของแบบสอบถาม มีขั้นตอนดังนี้

1. การหาความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content validity)

1.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบ ขอคำแนะนำเพื่อนำมาแก้ไข ปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยข้อคำถามมีจำนวนทั้งสิ้น 55 ข้อ

1.2 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและนำแบบสอบถามที่ได้นั้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความถูกต้องในการใช้สำนวนภาษา กำหนดให้ คะแนนเท่ากับ 1 หากข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องสามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์ คะแนนเท่ากับ 0 หากไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องสามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์ และคะแนนเท่ากับ -1 หากข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องและไม่สามารถวัดได้วัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำผลการประเมินที่ได้มาหาค่า IOC (Index of Objective Congruence) (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2556, น. 140-147) โดยใช้สูตรดังนี้

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

$$IOC = \text{ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา}$$

$$\sum R = \text{ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ}$$

$$N = \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญ}$$

ผลของคะแนนที่ได้ หากว่ามีค่า 0.50-1.00 หมายความว่า ข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงสามารถใช้ได้ หากมีค่าต่ำกว่า 0.50 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นควรปรับปรุงหรือตัดทิ้ง (พิชิต ฤทธิจรูญ,

2547) ซึ่งข้อคำถามที่มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 มีจำนวนทั้งสิ้น 55 ข้อ และมีข้อคำถามบางข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาและความชัดเจนของข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2. การหาความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) นำแบบสอบถามหลังการแก้ไขเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง แล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นจึงนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2556, น. 147) ตั้งเกณฑ์ผ่านที่ 0.75 โดยแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 ซึ่งถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูงและเป็นแบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล-ฉะเชิงเทรา เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล ถึง บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
2. ดำเนินการเก็บข้อมูลที่ บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
3. รับแบบสอบถามกลับคืนมา เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล

1. ดำเนินการเก็บข้อมูล จำนวน 406 ฉบับ
2. แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวนทั้งสิ้น 431 ชุด ทำการตรวจสอบแบบสอบถาม (Editing) โดยแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก พบจำนวน 9 ชุด จึงเหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 422 ชุด ซึ่งมากกว่าจำนวนขั้นต่ำที่กำหนดไว้ตามสูตรคำนวณของ Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อน ร้อยละ 5 ที่กำหนดไว้
3. ทำการลงรหัส (Coding) แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์
4. ทำการบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมประมวลผลทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลสถานภาพของบุคลากรภาครัฐกิจสื่อสารและโทรคมนาคม วิเคราะห์ข้อมูล โดยคำนวณค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุงาน

2. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ของไทย วิเคราะห์ข้อมูล รายด้าน รายข้อและโดยรวม โดยใช้การคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยพิจารณาตามเกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2545, น. 103) ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย		การแปลความหมาย
4.51-5.00	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรอยู่ใน ระดับสูงมาก
3.51-4.50	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับสูง
2.51-3.50	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรอยู่ใน ระดับปานกลาง
1.51-2.50	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับต่ำ
1.00-1.50	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับต่ำมาก

3. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรม โทรคมนาคมของไทย วิเคราะห์ข้อมูล รายด้าน รายข้อและโดยรวม โดยใช้การคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยพิจารณาตามเกณฑ์การแปลความหมาย ตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2545, น. 103) ดังนี้

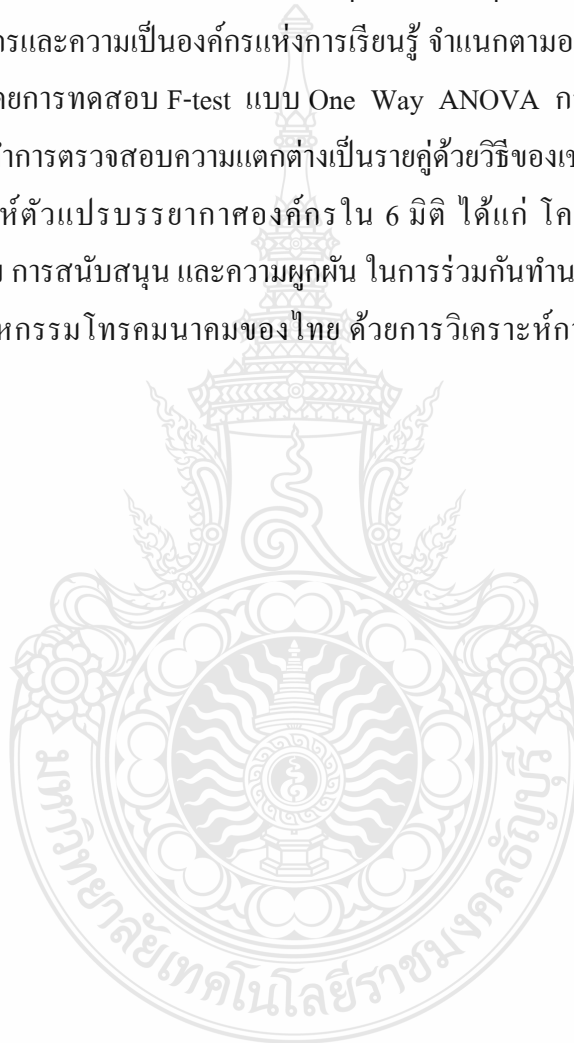
ระดับคะแนนเฉลี่ย		การแปลความหมาย
4.51-5.00	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมาก
3.51-4.50	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง
2.51-3.50	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับต่ำ

1.00-1.50 หมายถึง ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
อยู่ในระดับต่ำมาก

3. วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรภาคอุตสาหกรรม โทรคมนาคมของไทย
ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบ t-test
แบบ Independent sample group

4. วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรภาคอุตสาหกรรม โทรคมนาคมของไทย
ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน
และอายุการทำงาน โดยการทดสอบ F-test แบบ One Way ANOVA กรณีพบความแตกต่างอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติจะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe's method)

5. วิเคราะห์ตัวแปรบรรยากาศองค์กรใน 6 มิติ ได้แก่ โครงสร้าง มาตรฐาน ความ
รับผิดชอบ การยอมรับ การสนับสนุน และความผูกพัน ในการร่วมกันทำนายความเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple
regression analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การศึกษาระบบการสื่อสารที่สนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรม
โทรคมนาคมของไทยนี้ เพื่อประโยชน์ในการนำเสนอข้อมูลและให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน
จึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	คะแนนเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา F-distribution
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
a	คือ	สัญลักษณ์กำกับค่าเฉลี่ยที่มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยที่มี b กำกับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
b	คือ	สัญลักษณ์กำกับค่าเฉลี่ยที่มีค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ยที่มี a กำกับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
c	คือ	สัญลักษณ์กำกับค่าเฉลี่ยที่มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยที่มี d กำกับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
d	คือ	สัญลักษณ์กำกับค่าเฉลี่ยที่มีค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ยที่มี c กำกับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
R ² Change	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เปลี่ยนไป
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

S.B. _b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
S.E. _{est}	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
X	แทน	บรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย
X1	แทน	โครงสร้าง
X2	แทน	มาตรฐาน
X3	แทน	ความรับผิดชอบ
X4	แทน	การยอมรับ
X5	แทน	การสนับสนุน
X6	แทน	ความผูกพัน
Y	แทน	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย
Y1	แทน	ความเป็นบุคคลรอบรู้
Y2	แทน	แบบจำลองทางความคิด
Y3	แทน	วิสัยทัศน์ร่วมกัน
Y4	แทน	ทีมแห่งการเรียนรู้
Y5	แทน	ระบบทางความคิด

4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานะภาพของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย จำแนกตาม สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุการทำงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ที่มีต่อบรรยากาศองค์กร

2.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์กรขององค์กรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

2.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของ
ไทย จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุการทำงาน

3.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของ
ไทยที่มีต่อบรรยากาศองค์กร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุการทำงาน

3.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของ
ไทยที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุการ
ทำงาน

ตอนที่ 4 การพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคม
ของไทย

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของ
ไทย จำแนกตาม สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุการทำงาน

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร จำแนกตามเพศ

สถานภาพส่วนบุคคล	เพศชาย		เพศหญิง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ						
21 ปี - 25 ปี	15	3.6	49	11.6	64	15.2
26 ปี - 30 ปี	42	10.0	67	15.9	109	25.8
31 ปี - 35 ปี	39	9.2	59	14.0	98	23.2
36 ปี - 40 ปี	16	3.8	19	4.5	35	8.3
41 ปี - 45 ปี	30	7.1	21	5.0	51	12.1
46 ปีขึ้นไป	39	9.2	26	6.2	65	15.4
รวม	181	42.9	241	57.1	422	100

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร จำแนกตามเพศ (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล	เพศชาย		เพศหญิง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	13	3.1	14	3.3	27	6.4
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	157	37.2	196	46.4	353	83.6
สูงกว่าปริญญาตรี	11	2.6	31	7.3	42	10.0
รวม	181	42.9	241	57.1	422	100
ฝ่ายงาน						
ด้านการตลาด	14	3.3	19	4.5	33	7.8
ด้านลูกค้าและบริการ	33	7.8	89	21.1	122	28.9
ด้านการเงิน	7	1.7	36	8.5	43	10.2
ด้านการพัฒนาองค์กร	17	4.0	22	5.2	39	9.2
ด้านปฏิบัติการ, ด้านเทคโนโลยี	110	26.1	75	17.8	185	43.8
รวม	181	42.9	241	57.1	422	100
อายุการทำงาน						
1 - 2 ปี	20	4.7	88	20.9	108	25.6
3 - 5 ปี	43	10.2	70	16.6	113	26.8
6 - 10 ปี	46	10.9	42	10.0	88	20.9
11 - 15 ปี	22	5.2	19	4.5	41	9.7
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	50	11.8	22	5.2	72	17.1
รวม	181	42.9	241	57.1	422	100

จากตาราง 4.1 แสดงว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่ตอบแบบสอบถาม มีจำนวนทั้งสิ้น 422 คน จำแนกเป็น เพศชาย 181 คน (ร้อยละ 42.9) และเพศหญิง 241 คน (ร้อยละ 57.1) มีอายุอยู่ในช่วง 26-30 ปี จำนวน 109 คน (ร้อยละ 25.8) เป็นเพศชาย 42 คน (ร้อยละ 10.0) เป็นเพศหญิง 67 คน (ร้อยละ 15.9) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า 353 คน (ร้อยละ 83.6) เป็นเพศชาย 157 คน (ร้อยละ 37.2) เป็นเพศหญิง 196 คน (ร้อยละ 46.4) ทำงานในฝ่ายงานด้านปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยี จำนวน 185 คน (ร้อยละ 43.8)

เป็นเพศชาย 110 คน (ร้อยละ 26.1) เป็นเพศหญิง 75 คน (ร้อยละ 17.8) และมีอายุงานอยู่ในช่วง 3-5 ปี จำนวน 113 คน (ร้อยละ 26.8) เป็นเพศชาย 43 คน (ร้อยละ 10.2) เป็นเพศหญิง 70 คน (ร้อยละ 16.6)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ที่มีต่อบรรยากาศองค์กร และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์กรขององค์กรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์กรรายข้อรายด้านและ โดยรวม

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	แปลผล
1. โครงสร้าง				
1	องค์กรของท่านกำหนดโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน	3.76	0.90	สูง
2	ระเบียบข้อบังคับในองค์กรของท่าน (ไม่) เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร	2.92	1.00	ปานกลาง
3	องค์กรของท่านมีการชี้แจงนโยบายและเป้าหมายให้บุคลากรได้รับทราบอย่างชัดเจน	3.62	0.94	สูง
4	องค์กรของท่านกำหนดภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน	3.63	0.96	สูง
5	องค์กรของท่านมีสายการบังคับบัญชาที่ (ไม่) ชับซ้อน ท่านจึงทราบว่าใครคือหัวหน้างานโดยตรง	3.06	1.10	ปานกลาง
รวม		3.40	0.58	ปานกลาง
2. มาตรฐาน				
6	องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.71	0.90	สูง
7	องค์กรของท่านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (ไม่) สูงเกินไป บุคลากรสามารถปฏิบัติได้	3.11	1.02	ปานกลาง
8	องค์กรของท่านจะประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านอยู่เป็นประจำ	3.61	0.94	สูง

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์กรรายข้อรายด้านและโดยรวม (ต่อ)

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	แปลผล
9	องค์กรของท่านมีการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.61	1.00	สูง
10	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.85	2.12	สูง
รวม		3.58	0.72	สูง
3. ความรับผิดชอบ				
11	ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตัวท่านเอง	3.67	1.63	สูง
12	ผู้บริหารของท่าน (ไม่ต้อง) คอยควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของท่านอยู่เสมอ	2.57	0.96	ปานกลาง
13	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอยู่เสมอ	3.89	0.88	สูง
14	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงตามความถนัด ความเหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้	3.71	0.79	สูง
15	บุคลากรในองค์กรของท่าน (ไม่) นำเรื่องส่วนตัวมาปะปนกับการปฏิบัติงาน	3.08	1.18	ปานกลาง
รวม		3.38	0.52	ปานกลาง
4. การยอมรับ				
16	เมื่อท่านมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ท่านจะได้การยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน	3.68	0.76	สูง
17	เมื่อท่านปฏิบัติงานผิดพลาด ท่านจะ (ไม่) โดนลงโทษและตำหนิ	2.75	1.00	ปานกลาง
18	องค์กรของท่านพิจารณาความชอบจากผลการปฏิบัติงานที่ได้อย่างยุติธรรมและโปร่งใส	3.50	0.96	ปานกลาง
19	องค์กรของท่านให้เงินเดือน ผลประโยชน์ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม	3.46	0.99	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์กรรายข้อรายด้านและโดยรวม (ต่อ)

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	แปลผล
20	องค์กรของท่านสามารถให้ผลตอบแทนอื่นแก่บุคลากร เช่น โบนัส ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าตอบแทนล่วงเวลา (เมื่อ) ท่านเสียสละเวลาส่วนตัวมาปฏิบัติงาน	3.24	1.12	ปานกลาง
รวม		3.32	0.54	ปานกลาง
5. การสนับสนุน				
21	องค์กรของท่านรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับ	3.62	0.84	สูง
22	ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร	3.56	0.90	สูง
	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ท่านจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน	3.59	0.99	สูง
	ในองค์กรแห่งนี้ท่านรู้สึกว่าเป็นหนึ่งในทีมงานที่ดีขององค์กร	3.78	0.88	สูง
	ท่าน (มักจะ) ได้รับการสอนงานจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานในองค์กร	3.20	1.15	ปานกลาง
รวม		3.55	0.63	สูง
6. ความผูกพัน				
26	ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.75	0.87	สูง
27	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	3.89	0.84	สูง
28	ท่านปฏิบัติงานโดย (ไม่) คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม	2.82	1.20	ปานกลาง
29	เมื่อพบเห็นบุคคลอื่นวิพากษ์วิจารณ์องค์กรของท่านในทางที่เสียหาย ท่านจะชี้แจงให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง	3.72	0.96	สูง
30	ท่านรู้สึกว่า องค์กรนี้เปรียบเสมือนเป็นครอบครัวของท่าน	3.79	0.88	สูง
รวม		3.59	0.55	สูง
รวมทุกด้าน		3.47	0.43	ปานกลาง

หมายเหตุ : ข้อความในวงเล็บ หมายถึง ข้อคำถามเชิงลบที่แก้ไขให้มีความหมายในเชิงบวก

จากตารางที่ 4.2 แสดงว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) ซึ่งสามารถจำแนกตามระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรรายด้าน และรายชื่อ โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้

1. ความผูกพัน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้านความผูกพัน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.89$) ท่านรู้สึกว่าคุณค่าขององค์กรนี้เปรียบเสมือนเป็นครอบครัวของท่าน ($\bar{X} = 3.79$) และท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ($\bar{X} = 3.75$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ท่านปฏิบัติงานโดย (ไม่) คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม ($\bar{X} = 2.82$)

2. มาตรฐาน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้านมาตรฐาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.38$) องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.71$) และองค์กรของท่านจะประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านอยู่เป็นประจำ ($\bar{X} = 3.61$) องค์กรของท่านมีการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.61$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ องค์กรของท่านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (ไม่) สูงเกินไป บุคลากรสามารถปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.11$)

3. การสนับสนุน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้านการสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ในองค์กรแห่งนี้ท่านรู้สึกว่าท่านเป็นหนึ่งในทีมงานที่ดีขององค์กร ($\bar{X} = 3.78$) องค์กรของท่านรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับ ($\bar{X} = 3.62$) และเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ท่านจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.59$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ท่าน (มักจะ) ได้รับการสอนงานจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานในองค์กร ($\bar{X} = 3.20$)

4. โครงสร้าง พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้างโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ องค์กรของท่าน กำหนดโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.76$) องค์กรของท่านกำหนดภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.63$) องค์กรของท่านมีการชี้แจงนโยบายและเป้าหมายให้บุคลากรได้รับทราบอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.62$) และสำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ระเบียบข้อบังคับในองค์กรของท่าน (ไม่) เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 2.92$)

5. ความรับผิดชอบ พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้านความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.89$) ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงตามความถนัด ความเหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ ($\bar{X} = 3.71$) และท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตัวท่านเอง ($\bar{X} = 3.67$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารของท่าน (ไม่ต้อง) คอยควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของท่านอยู่เสมอ ($\bar{X} = 2.57$)

6. การยอมรับ พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้านการยอมรับโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง อันดับแรก ได้แก่ เมื่อท่านมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ท่านจะได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.68$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 2 ลำดับ ต่อมา ได้แก่ องค์กรของท่านพิจารณาความชอบจากผลการปฏิบัติงานที่ได้อย่างยุติธรรมและโปร่งใส ($\bar{X} = 3.50$) และองค์กรของท่านให้เงินเดือนผลประโยชน์ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.46$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ เมื่อท่านปฏิบัติงานผิดพลาด ท่านจะ (ไม่) โดนลงโทษและตำหนิ ($\bar{X} = 2.75$)

2.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายข้อ รายด้านและโดยรวม

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	แปลผล
1. ความเป็นบุคคลรอบรู้				
1	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ในงานอื่น ๆ ที่หลากหลาย เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านการตลาด เป็นต้น	3.72	0.91	สูง
2	ท่านสามารถกำหนดวิธีการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยตนเอง	3.75	2.62	สูง
3	บุคลากรในองค์กรของท่าน(มี) ความกระตือรือร้นและความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	3.07	1.00	ปานกลาง
4	ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	3.70	0.85	สูง
5	บุคลากรในองค์กรของท่านมีเวลาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (แม้จะ) มีภารกิจที่รับผิดชอบมาก	2.96	1.09	ปานกลาง
รวม		3.44	0.78	ปานกลาง
2. แบบจำลองทางความคิด				
6	ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้	3.70	0.83	สูง
7	ในการปฏิบัติงานท่านได้พิจารณาทบทวนและไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจทุกครั้ง	3.80	0.76	สูง
8	(แม้ว่า) ท่านมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ (ท่านยัง)จำเป็นต้องแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน	2.81	1.11	ปานกลาง
9	บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายได้	3.67	1.74	สูง

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายข้อ รายด้าน และโดยรวม (ต่อ)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	แปลผล
10	(แม้ว่า) บุคลากรในองค์กรของท่านจะมีแนวคิดเป็นตัวของตัวเองสูง (แต่ก็)สามารถปรับแนวคิดเข้าหาเพื่อนร่วมงานได้	3.08	1.01	ปานกลาง
รวม		3.41	0.60	ปานกลาง
3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน				
11	บุคลากรในองค์กรของท่านได้รับการส่งเสริมให้ร่วมกันทำงานตามเป้าหมายขององค์กร	3.29	1.15	ปานกลาง
12	การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (ไม่ใช่) หน้าที่ของผู้บริหาร (เท่านั้น)	3.71	1.02	สูง
13	องค์กรของท่านมีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง	3.76	0.91	สูง
14	องค์กรของท่านมักจะจัดกิจกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.55	1.02	สูง
15	บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้	3.06	1.05	ปานกลาง
รวม		3.27	0.61	ปานกลาง
4. ทีมแห่งการเรียนรู้				
16	องค์กรของท่านจัดให้มีการประชุม/อภิปรายถึงประเด็นต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.54	0.86	สูง
17	บุคลากรในองค์กรของท่านมักให้ความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานอย่างกระตือรือร้น	3.61	0.86	สูง

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายข้อ รายด้าน โดยรวม (ต่อ)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	แปลผล
18	บุคลากรในองค์กรของท่านมักจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆร่วมกันอยู่เสมอ	3.59	0.94	สูง
19	ท่านมักจะสนทนา อภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	3.58	0.93	สูง
20	องค์กรของท่าน (ส่งเสริม) บรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น	2.84	01.00	ปานกลาง
รวม		3.43	0.64	ปานกลาง
5. ระบบทางความคิด				
21	ท่านสามารถเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนางานในปัจจุบันและอนาคตได้	3.76	0.82	สูง
22	บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถคิด วางแผน และปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ	3.57	0.79	สูง
23	บุคลากรในองค์กรของท่านเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกส่วนงาน	3.90	0.86	สูง
24	ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานได้	3.75	0.81	สูง
25	บุคลากรในองค์กรของท่าน (มี) การพิจารณา ทบทวน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการปรับปรุงและพัฒนางาน	2.98	1.11	ปานกลาง
รวม		3.59	0.55	สูง
รวมทุกด้าน		3.43	0.50	ปานกลาง

หมายเหตุ: ข้อความในวงเล็บ หมายถึง ข้อคำถามเชิงลบที่แก้ไขให้มีความหมายในเชิงบวก

จากตารางที่ 4.3 แสดงว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) ซึ่งสามารถ

จำแนกระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย รายด้านและรายข้อ โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาน้อยที่สุด ได้ดังนี้

1. ระบบทางความคิด พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบทางความคิด โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในองค์กรของท่านเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกส่วนงาน ($\bar{X} = 3.90$) ท่านสามารถเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนาในงานในปัจจุบันและอนาคตได้ ($\bar{X} = 3.76$) และท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 3.75$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรในองค์กรของท่าน (มี) การพิจารณา ทบทวน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการปรับปรุงและพัฒนางาน ($\bar{X} = 2.98$)

2. ความเป็นบุคคลรอบรู้ พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านสามารถกำหนดวิธีการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.75$) องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ในงานอื่น ๆ ที่หลากหลาย เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านการตลาด เป็นต้น ($\bar{X} = 3.72$) และท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 3.70$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรในองค์กรของท่านมีเวลาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (แม้จะ) มีภารกิจที่รับผิดชอบมาก ($\bar{X} = 2.96$)

3. ทีมแห่งการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านทีมแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในองค์กรของท่านมักให้ความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานอย่างกระตือรือร้น ($\bar{X} = 3.61$) บุคลากรในองค์กรของท่านมักจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.59$) และท่านมักจะสนทนา อภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.58$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ

ปานกลาง ได้แก่ องค์กรของท่าน (ส่งเสริม) บรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น ($\bar{X} = 2.84$)

4. แบบจำลองทางความคิด พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบจำลองทางความคิด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ในการปฏิบัติงานท่านได้พิจารณาทบทวนและไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจทุกครั้ง ($\bar{X} = 3.80$) ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 3.70$) และบุคลากรในองค์กรของท่านสามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายได้ ($\bar{X} = 3.67$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ (แม้ว่า) ท่านมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ (ท่านยัง) จำเป็นต้องแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 2.81$)

5. วิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ องค์กรของท่านมีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X} = 3.76$) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (ไม่ใช่) หน้าที่ของผู้บริหาร (เท่านั้น) ($\bar{X} = 3.71$) และองค์กรของท่านมักจะจัดกิจกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.55$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ ($\bar{X} = 3.06$)

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุการทำงาน

3.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยที่มีต่อบรรยากาศองค์กร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุการทำงาน

สมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 1

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยที่มีสถานะภาพส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรม
โทรคมนาคมของไทยรายด้านและโดยรวม จำแนกตามเพศ (N = 422)

ด้าน	บรรยากาศองค์กร	เพศชาย		เพศหญิง		t
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
1	โครงสร้าง	3.35	0.58	3.44	0.58	-1.62
2	มาตรฐาน	3.49	0.65	3.64	0.77	-2.08*
3	ความรับผิดชอบ	3.37	0.59	3.40	0.47	-0.61
4	การยอมรับ	3.16	0.56	3.45	0.49	-5.70*
5	การสนับสนุน	3.44	0.64	3.63	0.62	-3.03*
6	ความผูกพัน	3.61	0.58	3.58	0.54	0.42
	รวม	3.40	0.44	3.52	0.41	-2.91*

$$t_{(0.05)} = 1.96$$

จากตารางที่ 4.4 แสดงว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมุติฐานในการวิจัยข้อที่ 1

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 3 ด้าน คือ มาตรฐาน การยอมรับ และการสนับสนุน

ตารางที่ 4.5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรม
โทรคมนาคมของไทยรายด้านและโดยรวม จำแนกตาม อายุ (N = 422)

ด้าน	บรรยากาศองค์กร	\bar{X}	อายุ					46 ปี ขึ้นไป	F
			21-25 ปี	26-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41-45 ปี		
1	โครงสร้าง	\bar{X}	3.28	3.35	3.39	3.40	3.54	3.49	1.62
2	มาตรฐาน	\bar{X}	3.53	3.56	3.54	3.47	3.68	3.69	0.81
3	ความรับผิดชอบ	\bar{X}	3.34	3.31	3.50	3.48	3.35	3.37	1.81
4	การยอมรับ	\bar{X}	3.35	3.34	3.44	3.19	3.24	3.23	2.09

ตารางที่ 4.5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรม
โทรคมนาคมของไทยรายด้านและโดยรวม จำแนกตาม อายุ (N = 422) (ต่อ)

ด้าน	บรรยากาศองค์กร		อายุ					46 ปี ขึ้นไป	F
			21-25 ปี	26-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41-45 ปี		
5	การสนับสนุน	\bar{X}	3.49	3.51	3.58	3.54	3.65	3.55	0.44
6	ความผูกพัน	\bar{X}	3.49 ^{b,d}	3.49 ^{b,d}	3.61	3.75 ^a	3.72 ^c	3.66	2.55*
	รวม	\bar{X}	3.41	3.43	3.51	3.47	3.53	3.50	0.88

$$F_{(0.05; df 5, 416)} = 2.24$$

จากตารางที่ 4.5 แสดงว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 1

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 1 ด้าน คือ ความผูกพัน

เพื่อให้ทราบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุต่างกัน คุ้ใดมีความคิดเห็นต่างกันบ้าง จึงนำไปทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe's พบว่า

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ที่มีอายุ 36-40 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้านความผูกพันสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ที่มีอายุ 21-25 ปี และ 26-30 ปี

และบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ที่มีอายุ 41-45 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้านความผูกพันสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ที่มีอายุ 21-25 ปี และ 26-30 ปี

ตารางที่ 4.6 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรม
โทรคมนาคมของไทย รายด้านและโดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษา 1 (N = 422)

ด้าน	บรรยากาศองค์กร	\bar{X}	ระดับการศึกษา			F
			ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	สูงกว่าปริญญาตรี	
1	โครงสร้าง	\bar{X}	3.18 ^b	3.37 ^d	3.80 ^{a,c}	13.14*
2	มาตรฐาน	\bar{X}	3.45 ^b	3.55	3.89 ^a	4.74*
3	ความรับผิดชอบ	\bar{X}	3.44	3.35 ^b	3.61 ^a	4.92*
4	การยอมรับ	\bar{X}	3.35	3.29 ^b	3.56 ^a	4.68*
5	การสนับสนุน	\bar{X}	3.52 ^b	3.52 ^d	3.86 ^{a,c}	5.57*
6	ความผูกพัน	\bar{X}	3.54	3.58	3.76	2.10
	รวม	\bar{X}	3.41 ^b	3.44 ^d	3.75 ^{a,c}	10.23*

$$F_{(0.05; df 2, 419)} = 3.02$$

จากตารางที่ 4.6 แสดงว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 1 โดยบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยโดยรวมสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยโดยรวมสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 5 ด้าน คือ โครงสร้าง มาตรฐาน ความรับผิดชอบ การยอมรับ และการสนับสนุน

เพื่อให้ทราบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีระดับการศึกษาต่างกันคู่ใดมีความคิดเห็นต่างกันบ้าง จึงนำไปทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe's พบว่า

ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรม
โทรคมนาคมของไทย รายด้านและโดยรวม จำแนกตามฝ่ายงาน (N = 422)

ด้าน	บรรยากาศองค์กร	\bar{X}	ฝ่ายงาน					F
			ด้าน การตลาด	ด้าน ลูกค้า และ บริการ	ด้าน การเงิน	ด้าน การ พัฒนา องค์กร	ด้าน ปฏิบัติ การ ด้าน เทคโนโลยี	
1	โครงสร้าง	\bar{X}	3.50	3.42	3.54 ^c	3.55 ^a	3.30 ^{b,d}	2.93*
2	มาตรฐาน	\bar{X}	3.71	3.58	3.91 ^a	3.79	3.43 ^b	5.67*
3	ความรับผิดชอบ	\bar{X}	3.42	3.42	3.53	3.41	3.31	2.09
4	การยอมรับ	\bar{X}	3.45	3.47 ^c	3.55 ^a	3.32	3.15 ^{b,d}	10.18*
5	การสนับสนุน	\bar{X}	3.63	3.56	3.77 ^a	3.68	3.45 ^b	2.97*
6	ความผูกพัน	\bar{X}	3.74	3.59	3.62	3.66	3.55	1.01
	รวม	\bar{X}	3.58	3.51	3.65^a	3.57	3.37^b	6.35*

$$F_{(0.05; df 4, 417)} = 2.39$$

จากตารางที่ 4.6 แสดงว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีฝ่ายงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 1 โดยบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านการเงินมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรโดยรวมสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีฝ่ายงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 4 ด้าน คือ โครงสร้าง มาตรฐาน การยอมรับ และการสนับสนุน

เพื่อให้ทราบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีฝ่ายงานต่างกันคู่ใดมีความคิดเห็นต่างกันบ้าง จึงนำไปทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe's พบว่า

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านการพัฒนาองค์กรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้างสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยี

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านการเงิน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กร โครงสร้างสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยี

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านการเงิน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้านมาตรฐานสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยี

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านการเงิน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้านการยอมรับสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยี

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านลูกค้าและบริการมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้านการยอมรับสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยี

และบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านการเงิน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้านการสนับสนุนสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยี

ตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย รายด้านและโดยรวม จำแนกตามอายุการทำงาน (N = 422)

ด้าน	บรรยากาศองค์กร	\bar{X}	อายุการทำงาน					F
			1-2 ปี	3-5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	
1	โครงสร้าง	\bar{X}	3.29 ^b	3.39	3.43	3.61 ^a	3.43	2.43*
2	มาตรฐาน	\bar{X}	3.55	3.51	3.77	3.55	3.51	1.98
3	ความรับผิดชอบ	\bar{X}	3.42	3.29 ^b	3.51 ^{a,c}	3.39	3.31 ^d	2.62*
4	การยอมรับ	\bar{X}	3.46 ^a	3.36	3.29	3.33	3.11 ^b	4.84*

ตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย รายด้านและโดยรวม จำแนกตามอายุการทำงาน (ต่อ)

ด้าน	บรรยากาสองครั้ง	อายุการทำงาน					F	
		1-2 ปี	3-5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป		
5	การสนับสนุน	\bar{X}	3.59	3.53	3.51	3.79 ^a	3.42 ^b	2.54*
6	ความผูกพัน	\bar{X}	3.51	3.56	3.62	3.74	3.64	1.60
	รวม	\bar{X}	3.47	3.44	3.52	3.57	3.40	1.44

$$F_{(0.05; df 4, 417)} = 2.39$$

จากตารางที่ 4.8 แสดงว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาสองครั้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 1

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาสองครั้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 4 ด้าน คือ โครงสร้าง ความรับผิดชอบ การยอมรับ และการสนับสนุน

เพื่อให้ทราบว่ามีบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุการทำงานต่างกัน คู่ใดมีความคิดเห็นต่างกันบ้าง จึงนำไปทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe's พบว่า

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุการทำงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาสองครั้งด้านโครงสร้างสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุการทำงาน 1-2 ปี

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุการทำงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาสองครั้งด้านความรับผิดชอบสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุการทำงาน 3-5 ปี

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุการทำงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาสองครั้งด้านความรับผิดชอบสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุการทำงาน 15 ปีขึ้นไป

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุการทำงาน 1-2 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้านการยอมรับสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุการทำงาน 15 ปีขึ้นไป

และบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุการทำงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้านการสนับสนุนสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุการทำงาน 15 ปีขึ้นไป

3.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุการทำงาน

สมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 2

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีสถานะภาพส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านและ โดยรวม จำแนกตามเพศ (N = 422)

ด้าน	องค์กรแห่งการเรียนรู้	เพศชาย		เพศหญิง		t
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
1	ความเป็นบุคลิกรอบรู้	3.37	0.93	3.50	0.64	-1.69
2	แบบจำลองทางความคิด	3.40	0.68	3.42	0.68	-0.33
3	วิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.21	0.54	3.32	0.65	-2.00*
4	ทีมแห่งการเรียนรู้	3.30	0.62	3.53	0.65	-3.71*
5	ระบบทางความคิด	3.47	0.51	3.68	0.56	-4.08*
	รวม	3.35	0.46	3.49	0.51	-2.98*

$$t_{(0.05)} = 1.96$$

จากตารางที่ 4.9 แสดงว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 2

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 3 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ร่วมกัน ทีมแห่งการเรียนรู้ ระบบทางความคิด

ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านและโดยรวม จำแนกตามอายุ (N = 422)

ด้าน	องค์กรแห่งการเรียนรู้		อายุ					46ปี ขึ้นไป	F
			21-25ปี	26-30ปี	31-35ปี	36-40ปี	41-45ปี		
1	ความเป็นบุคคลรอบรู้	\bar{X}	3.29	3.40	3.45	3.42	3.53	3.6	1.24
2	แบบจำลองทาง ความคิด	\bar{X}	3.28	3.40	3.43	3.48	3.54	3.39	1.13
3	วิสัยทัศน์ร่วมกัน	\bar{X}	3.05 ^b	3.37	3.24	3.11 ^d	3.52 ^{a, c}	3.29	4.74*
4	ทีมแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	3.36	3.43	3.39	3.49	3.60	3.40	1.05
5	ระบบทางความคิด	\bar{X}	3.52	3.60	3.64	3.58	3.69	3.50	1.07
	รวม	\bar{X}	3.30	3.44	3.43	3.42	3.58	3.44	1.78

$$F_{(0.05; df 5, 416)} = 2.24$$

จากตารางที่ 4.10 แสดงว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 2

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 1 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ร่วมกัน

เพื่อให้ทราบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุต่างกันคู่ใดมีความคิดเห็นต่างกันบ้าง จึงนำไปทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe's พบว่า

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุ 41-45 ปี มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุ 21-25 ปี

และบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุ 41-45 ปี มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุ 36-40 ปี

ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านและโดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษา (N = 422)

ด้าน	องค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับการศึกษา			F
			ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	สูงกว่าปริญญาตรี	
1	ความเป็นบุคลิกรอบรู้	\bar{X}	3.29 ^b	3.42	3.72 ^a	3.41*
2	แบบจำลองทางความคิด	\bar{X}	3.27 ^b	3.40	3.61 ^a	3.04*
3	วิสัยทัศน์ร่วมกัน	\bar{X}	3.04 ^b	3.24 ^d	3.69 ^{a,c}	12.84*
4	ทีมแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	3.42 ^b	3.38 ^d	3.89 ^{a,c}	12.38*
5	ระบบทางความคิด	\bar{X}	3.40 ^b	3.58	3.79 ^a	4.53*
รวม		\bar{X}	3.28 ^b	3.41 ^d	3.74 ^{a,c}	10.15*

$$F_{(0.05; df 2, 419)} = 3.02$$

จากตารางที่ 4.11 แสดงว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมุติฐานในการวิจัยข้อที่ 2 โดยบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมสูงกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี และบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมสูงกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาด้านปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ทุกด้าน

ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านและโดยรวม จำแนกตามฝ่ายงาน (N = 422)

ด้าน	องค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	ฝ่ายงาน					F
			ด้าน การตลาด	ด้าน ลูกค้าและ บริการ	ด้าน การเงิน	ด้าน การพัฒนา องค์กร	ด้าน ปฏิบัติการ ด้าน เทคโนโลยี	
1	ความเป็นบุคคลรอบรู้	\bar{X}	3.48	3.66 ^a	3.59	3.51	3.24 ^b	6.27*
2	แบบจำลองทางความคิด	\bar{X}	3.65	3.43	3.48	3.33	3.36	1.96
3	วิสัยทัศน์ร่วมกัน	\bar{X}	3.54 ^a	3.26	3.52	3.32	3.17 ^b	4.81*
4	ทีมแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	3.55	3.55	3.68 ^a	3.54	3.26 ^b	6.97*
5	ระบบทางความคิด	\bar{X}	3.61	3.66	3.75 ^a	3.62	3.50 ^b	2.85*
รวม		\bar{X}	3.57	3.51	3.60 ^a	3.46	3.30 ^b	6.02*

$$F_{(0.05; df 4, 417)} = 2.39$$

จากตารางที่ 4.12 แสดงว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีฝ่ายงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมุติฐานในการวิจัยข้อที่ 2 โดยบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านการเงินมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านปฏิบัติการด้านเทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีฝ่ายงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 4 ด้าน คือ ความเป็นบุคคลรอบรู้ วิสัยทัศน์ร่วมกัน ทีมแห่งการเรียนรู้ และระบบทางความคิด

เพื่อให้ทราบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีฝ่ายงานต่างกันคู่ใดมีความคิดเห็นต่างกันบ้าง จึงนำไปทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe's พบว่า

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านลูกค้าและบริการ มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้สูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยี

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านการตลาด มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยี

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านการเงิน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านทีมแห่งการเรียนรู้สูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยี

และบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านการเงิน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบทางความคิดสูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยฝ่ายงานด้านปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยี

ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านและโดยรวม จำแนกตามอายุการทำงาน (N = 422)

ด้าน	องค์กรแห่งการเรียนรู้	อายุการทำงาน					F
		1-2 ปี	3-5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	
1	ความเป็นบุคคลรอบรู้	\bar{X} 3.58 ^a	3.26 ^b	3.43	3.50	3.50	2.52*
2	แบบจำลองทางความคิด	\bar{X} 3.44	3.32	3.38	3.57	3.45	1.57
3	วิสัยทัศน์ร่วมกัน	\bar{X} 3.31	3.21	3.29	3.42	3.22	1.23
4	ทีมแห่งการเรียนรู้	\bar{X} 3.49	3.28 ^{b, d}	3.52 ^a	3.57 ^c	3.40	2.74*
5	ระบบทางความคิด	\bar{X} 3.71	3.52	3.53	3.68	3.56	2.35
	รวม	\bar{X} 3.50 ^a	3.32 ^b	3.43	3.55 ^a	3.43	2.68*

$$F_{(.05; df 4, 417)} = 2.39$$

จากตาราง 4.13 แสดงว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมุติฐานในการวิจัยข้อที่ 2 โดยบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีอายุการทำงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุการทำงาน 1-2 ปี และบุคลากรในภาคอุตสาหกรรม

โศครมนาครนของไทรท่มีอายุการทํางาน 11-15 ปี มีครนาคิดเห็นต่อครนความเป็นองคร์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมสูงกว่าบุคลากรท่มีอายุการทํางาน 3-5 ปี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโศครมนาครนของไทรท่มีอายุการทํางานต่างกันมีครนาคิดเห็นต่อครนความเป็นองคร์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโศครมนาครนของไทรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 2 ด้าน คือ ครนเป็นบุคลกรอบรู้ และทีมแห่งการเรียนรู้

เพื่อให้ทราบว่ บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโศครมนาครนของไทรท่มีอายุการทํางานต่างกันคู่ใดมีครนาคิดเห็นต่างกันบ้าง จึงนำไปทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe's พบว่

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโศครมนาครนของไทรท่มีอายุการทํางาน 1-2 ปี มีครนาคิดเห็นต่อครนความเป็นองคร์กรแห่งการเรียนรู้ด้านครนเป็นบุคลกรอบรู้สูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโศครมนาครนของไทรท่มีอายุการทํางาน 3-5 ปี

บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโศครมนาครนของไทรท่มีอายุการทํางาน 6-10 ปี มีครนาคิดเห็นต่อครนความเป็นองคร์กรแห่งการเรียนรู้ด้านทีมแห่งการเรียนรู้สูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโศครมนาครนของไทรท่มีอายุการทํางาน 3-5 ปี

และบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโศครมนาครนของไทรท่มีอายุการทํางาน 11-15 ปี มีครนาคิดเห็นต่อครนความเป็นองคร์กรแห่งการเรียนรู้ด้านทีมแห่งการเรียนรู้สูงกว่าบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโศครมนาครนของไทรท่มีอายุการทํางาน 3-5 ปี

ตอนที่ 4 การพยากรณ์ครนความเป็นองคร์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโศครมนาครนของไทร

สมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 3

บรรยากาศองคร์กรสามารถพยากรณ์ครนความเป็นองคร์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมของไทร

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ครนความเป็นองคร์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression)

ด้าน	ตัวพยากรณ์	b	SE _b	β	t	p
1	โครงสร้าง	0.223	0.039	0.263	5.741	0.000*
2	มาตรฐาน	0.118	0.031	0.171	3.854	0.000*
3	ความรับผิดชอบ	0.068	0.037	0.071	1.851	0.065

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression) (ต่อ)

ด้าน	ตัวพยากรณ์	b	SE _b	β	t	p
4	การยอมรับ	0.023	0.041	0.025	0.557	0.578
5	การสนับสนุน	0.265	0.039	0.339	6.835	0.000*
6	ความผูกพัน	0.040	0.039	0.044	1.029	0.304
ค่าคงที่ = 0.861		SE _{est} = ±.35	R = 0.710	R ² = 0.504	*p<.05	

จากตารางที่ 4.14 แสดงว่า เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression) บรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 3 โดยสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 50.4 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±.35

เมื่อพิจารณาค่าความน่าจะเป็น (p) ของตัวพยากรณ์ พบว่า โครงสร้าง (p = 0.000) มาตรฐาน (p = 0.000) และการสนับสนุน (p = 0.000) สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ด้านความรับผิดชอบ (β = 0.071) การยอมรับ (β = 0.025) ความผูกพัน (β = -0.044) เนื่องจากมีอำนาจในการพยากรณ์น้อยมาก จึงไม่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยได้

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise Regression)

ลำดับ	ตัวพยากรณ์	R	R ²	R ² Change	F	P
1	การสนับสนุน	0.620	0.384	0.384	262.284	0.000*
2	การสนับสนุน โครงสร้าง	0.693	0.480	0.095	193.296	0.000*
3	การสนับสนุน โครงสร้าง มาตรฐาน	0.705	0.497	0.017	137.714	0.000*
4	การสนับสนุน โครงสร้าง มาตรฐาน ความรับผิดชอบ	0.709	0.503	0.005	105.315	0.000*
ค่าคงที่ = 0.927		SE _{est} = ±.14	F = 105.315	*p<.05		

จากตารางที่ 4.15 แสดงว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise Regression) พบว่า การสนับสนุนเป็นตัวแปรแรกที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ($R^2 = 0.384$) หมายความว่า การสนับสนุนสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 38.4

ตัวแปรพยากรณ์ลำดับต่อมา คือ โครงสร้าง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ($R^2 = 0.480$) หมายความว่า การสนับสนุน และโครงสร้างสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 48 และมีอำนาจในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.5 ($R^2 \text{ Change} = 0.095$)

ตัวแปรพยากรณ์ลำดับต่อมา คือ มาตรฐาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ($R^2 = 0.497$) หมายความว่า การสนับสนุน โครงสร้าง และมาตรฐาน สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 49.7 และมีอำนาจในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.7 ($R^2 \text{ Change} = 0.017$)

และตัวแปรพยากรณ์ลำดับสุดท้าย คือ รับผิดชอบ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ($R^2 = 0.503$) หมายความว่า การสนับสนุน โครงสร้าง มาตรฐาน และความรับผิดชอบต่อพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 50.3 และมีอำนาจในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.05 ($R^2 \text{ Change} = 0.005$) โดยมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์เท่ากับ ± 14

ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (β) เพื่อแสดงสมการการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

ข้อ	ตัวพยากรณ์	b	SE _b	β	t	p
1	การสนับสนุน	0.285	0.035	0.364	8.252	0.000*
2	โครงสร้าง	0.234	0.038	0.276	6.208	0.000*
3	มาตรฐาน	0.122	0.030	0.177	4.021	0.000*
4	ความรับผิดชอบต่อ	0.077	0.036	0.081	2.140	0.033*
ค่าคงที่ = 0.927		SE _{est} = ± 14	R = 0.709	$R^2 = 0.503$	F = 105.315	*p<.05

จากตารางที่ 4.16 แสดงว่า ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) ที่มีค่าสูงสุด คือ การสนับสนุน ($\beta = 0.364$) รองลงมาคือ โครงสร้าง ($\beta = 0.276$) มาตรฐาน ($\beta = 0.177$) และตัวพยากรณ์ที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ความรับผิดชอบ ($\beta = 0.081$) จากตัวแปรพยากรณ์นี้ สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ดังนี้

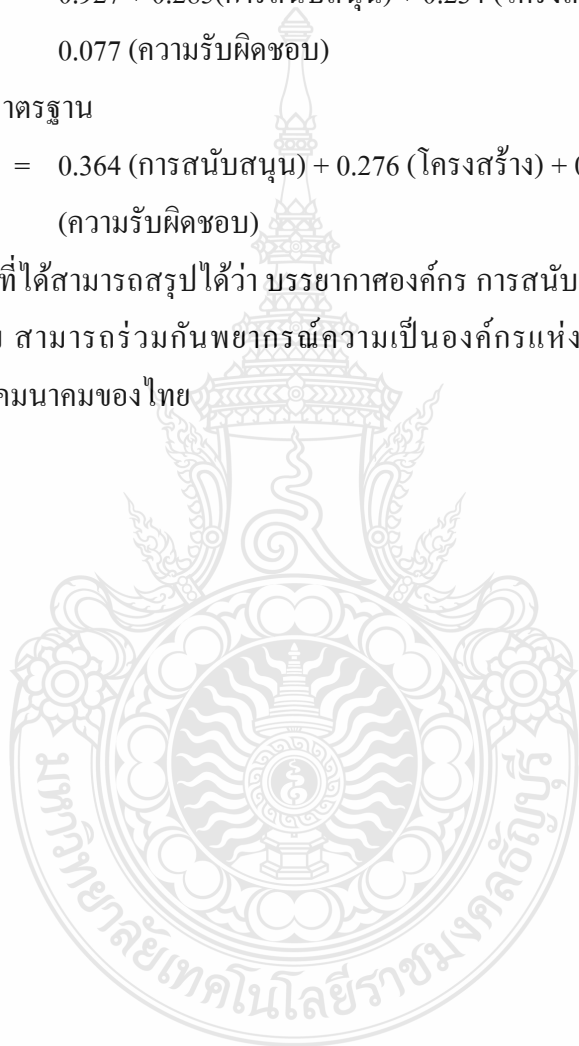
สมการในรูปคะแนนดิบ

$$\text{องค์กรแห่งการเรียนรู้} = 0.927 + 0.285(\text{การสนับสนุน}) + 0.234 (\text{โครงสร้าง}) + 0.122 (\text{มาตรฐาน}) + 0.077 (\text{ความรับผิดชอบ})$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\text{องค์กรแห่งการเรียนรู้} = 0.364 (\text{การสนับสนุน}) + 0.276 (\text{โครงสร้าง}) + 0.177 (\text{มาตรฐาน}) + 0.081 (\text{ความรับผิดชอบ})$$

จากสมการที่ได้สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศสององค์กร การสนับสนุน โครงสร้าง มาตรฐาน และความรับผิดชอบ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาระยะยาวสองครั้งที่น่าสนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ผู้วิจัยนำเสนอวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาระยะยาวสองครั้งในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย เปรียบเทียบบรรยากาศสองครั้งในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยจำแนกตามตัวแปร สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุการทำงาน และศึกษาระยะยาวสองครั้งในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย จำนวน 11,938 คน ที่ปฏิบัติงานในบริษัทที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท โทเทิล แอ็คแซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 422 คน ซึ่งมากกว่าจำนวนขั้นต่ำที่ได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรคำนวณของ Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อน ร้อยละ 5 จำนวน 406 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุการทำงาน ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นที่มีต่อบรรยากาศสองครั้ง ใน 6 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง มาตรฐาน ความรับผิดชอบ การยอมรับ การสนับสนุน และความผูกพัน และตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ ความเป็นบุคคลรอบรู้ แบบจำลองทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน ทีมแห่งการเรียนรู้ และระบบทางความคิด โดยข้อคำถามตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด (5) เห็นด้วยมาก (4) เห็นด้วยปานกลาง (3) เห็นด้วยน้อย (2) และเห็นด้วยน้อยที่สุด (1) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามในเชิงบวกและเชิงลบ

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น จำนวน 55 ข้อ เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความถูกต้องในการใช้ภาษา แล้วนำมาหาค่า IOC (Index of Objective Congruence) โดยตั้งเกณฑ์ผ่านที่ 0.5 ขึ้นไป โดยข้อคำถามทั้งหมดมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และมีข้อคำถามบางข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไขจำนวน

ภาษาและความชัดเจนของข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลองใช้กับ ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นจึงนำมา วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถาม ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) ตั้งเกณฑ์ผ่านที่ 0.75 โดยแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 ซึ่งถือว่ามีความเชื่อมั่นสูง จากนั้นจึงนำ แบบสอบถามไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการเก็บข้อมูลที่ บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ตามขอบเขตของการวิจัย เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนและทำการตรวจสอบความ สมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่า มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 422 ชุด จึงนำมาจัดเรียงลำดับและ ลงรหัส บันทึกลงในโปรแกรมคำนวณสำเร็จรูปจนครบทุกฉบับ

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยข้อมูลสถานะภาพของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย วิเคราะห์ข้อมูลโดย คำนวณค่าความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุการทำงาน ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรม โทรคมนาคมของไทย วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อ รายด้านและโดยรวม โดยใช้การคำนวณค่าเฉลี่ยและ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของ ไทยที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบ t-test เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยที่มีต่อ บรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบ F-test กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการ ตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method) และทำการพยากรณ์ความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากตัวแปรพยากรณ์บรรยากาศองค์กร โดยใช้การคำนวณสถิติวิเคราะห์การ ถดถอยพหุคูณ

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรม โทรคมนาคมของไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้ที่ตอบแบบสอบถามมี จำนวนทั้งสิ้น 422 คน จำแนกเป็น เพศชาย 181 คน และเพศหญิง 241 คน มีอายุอยู่ในช่วง 26-30 ปี จำนวน 109 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า 353 คน

ทำงานในฝ่ายงานด้านปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยี จำนวน 185 คน และมีอายุงานอยู่ในช่วง 3-5 ปี จำนวน 113 คน สำหรับผลการศึกษานำเสนอแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 บรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

1.1 บรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพัน มาตรฐาน การสนับสนุน มีค่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยรับรู้ได้ถึงสภาพแวดล้อมที่เกิดที่เกื้อหนุนภายในองค์กร ในด้านความผูกพัน มาตรฐาน และการสนับสนุนนี้มากกว่าด้านอื่น และเป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการแสดงออก พฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กรมีส่วนกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Stringer (2002, p.9) ที่กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง การหลอมรวมรูปแบบจากปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจ ซึ่งสามารถอภิปรายเป็นรายด้าน ดังต่อไปนี้

1. ความผูกพัน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรความผูกพันโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ท่านรู้สึกว่างค์กรนี้เปรียบเสมือนเป็นครอบครัวของท่าน และท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านปฏิบัติงานโดย (ไม่) คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรรับรู้และเข้าใจถึงความสำคัญของงานที่ตนปฏิบัติ เห็นถึงคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์กร ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ จึงส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ นางเยาว์ แก้วมรกต (2542, น. 125) ที่กล่าวว่า หากบุคลากรรับรู้ว่างานที่ตนเองปฏิบัติอยู่นั้น ถือเป็นงานที่ทำทนาย และมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่ตนเองมีแล้ว ประกอบกับองค์กรก็ให้ความสำคัญกับงานที่ทำอยู่อย่างจริงจัง ย่อมจะส่งผลให้บุคลากรทุ่มเท กำลังกาย กำลังใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ก็เพื่อให้งานที่รับผิดชอบประสบผลสำเร็จ บุคลากรจะเกิดความผูกพันกับงานและผูกพันกับองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นพวรรณ เล้าเกรียง (2552) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงาน : กรณีศึกษา บริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (2557, น. 37) กล่าวถึง สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งสวัสดิการที่

เพิ่มเติมต่าง ๆ ที่จะทำให้นักงานผู้เปรียบเสมือนครอบครัวของดีแทคมีความสุขมากที่สุด จัดให้มีอุปกรณ์กีฬาและห้องออกกำลังกาย พร้อมกิจกรรมเสริมสุขภาพต่าง ๆ จัดให้มีห้องสนทนาการ ห้องเด็กเล่น ห้องให้นมบุตร การจัดเงินช่วยเหลือให้นักงานทุกคนอย่างเหมาะสม ไม่มีการแบ่งแยกระดับหรือเลือกปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นการบริหารจัดการที่สามารถส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กรได้

2. มาตรฐาน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมาตรฐาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และองค์กรของท่านจะประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านอยู่เป็นประจำ องค์กรของท่านมีการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานอยู่เสมอ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ องค์กรของท่านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (ไม่) สูงเกินไป บุคลากรสามารถปฏิบัติได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรได้กำหนดเป้าหมาย เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ บุคลากรจึงมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอยู่ตลอดเวลา ถึงแม้ว่าหากเกิดข้อผิดพลาดก็ได้รับโอกาสในการปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Stringer (2002, pp. 10-11) ที่กล่าวว่า มาตรฐานคือการวัดความรู้สึกที่ถูกกดดันจากองค์กรในการปรับปรุงคุณภาพของงาน และวัดความรู้สึกภูมิใจเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เมื่อคะแนนมาตรฐานสูง หมายความว่า บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอยู่ตลอดเวลา แต่หากคะแนนมาตรฐานต่ำ หมายความว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต่ำกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังไว้ และสอดคล้องกับ จารุวัฒน์ ด่ายเทศ (2555, น. 12) กล่าวว่า องค์กรที่กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานและนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ นั้นจะช่วยกระตุ้นและจูงใจบุคลากรให้เกิดความตื่นตัวและสนใจที่จะสร้างความก้าวหน้า สอดคล้องกับ บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (2557, น. 39) กล่าวว่า การกำหนดหลักธรรมาภิบาล (Codes of conduct) เพื่อใช้ควบคุมดูแลกิจการและจริยธรรมองค์กรของพนักงานอย่างชัดเจน และมีนโยบายและระเบียบปฏิบัติ (Policies and prodedures) ซึ่งเป็นมาตรฐานในการทำงานภายในองค์กรให้ถูกต้องและเป็นธรรมสำหรับพนักงานและองค์กรอยู่เสมอ

3. การสนับสนุน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรการสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ในองค์กรแห่งนี้ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นหนึ่งในทีมงานที่ดีขององค์กร องค์กรของท่านรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับ และเมื่อเกิด

ปัญหาในการปฏิบัติงานท่านจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ท่าน (มักจะ) ได้รับการสอนงานจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการทำงานนั้นการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ ไม่มีใครที่จะสามารถทำงานได้เพียงลำพัง สอดคล้องกับ กานต์ชนิต มาตระกูล (2551) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจพนักงาน บริษัท แอดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการศึกษา ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในงานที่ปฏิบัติ ความยืดหยุ่นในการบริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิการ (2538) ที่กล่าวว่า บรรยากาศด้านการสนับสนุนจะช่วยให้บุคลากรคลายความกังวลที่มีต่องานที่รับผิดชอบลงได้ เพราะการที่ผู้บริหารให้โอกาสก้าวหน้าแก่บุคลากรถือเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพที่ดี

4. โครงสร้าง พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กร โครงสร้าง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ องค์กรของท่านกำหนดโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน องค์กรของท่านกำหนดภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน องค์กรของท่านมีการชี้แจงนโยบายและเป้าหมายให้บุคลากรได้รับทราบอย่างชัดเจน และสำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ระเบียบข้อบังคับในองค์กรของท่าน (ไม่) เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้สอดคล้องกับรายงานประจำปี บริษัท แอดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (2557, น. 69-70) ซึ่งได้กำหนดโครงสร้าง สายการรายงาน และอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและเหมาะสม โดยสอดคล้องกับสภาพทางธุรกิจและกฎหมายที่เกี่ยวข้องสนับสนุนให้การดำเนินงานและการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการแบ่งแยกหน้าที่ในส่วนงานที่สำคัญเพื่อให้เกิดการตรวจสอบถ่วงดุลระหว่างกัน รวมทั้งมีการกำหนดและจำกัดอำนาจการดำเนินการในระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการไว้อย่างชัดเจน บริษัทกำหนดให้บุคลากรทุกคนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของการควบคุมภายในที่ตนได้รับมอบหมาย โดยผ่านการบังคับบัญชาตามสายงาน การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่ชัดเจนเพื่อพนักงานทุกคนปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ซึ่งบรรยากาศองค์กรด้าน โครงสร้างนี้ ถือได้ว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์กร (จุฬารัตน์ เสกน้าโชค, 2548, น. 163)

5. ความรับผิดชอบ พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอยู่เสมอ ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงตามความถนัด ความเหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ และท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตัวท่านเอง สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารของท่าน (ไม่ต้อง) คอยควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของท่านอยู่เสมอ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเป็นผู้มีความรับผิดชอบนั้น คือ การพยายามแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จผลที่ตามมาคือบุคลากรจะได้ปฏิบัติงานตามความถนัดของตนเอง ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกถึงความเป็นอิสระและมีอำนาจในการตัดสินใจ (Litwin & Stringer, 1968, pp. 205-207) สอดคล้องกับ กานต์ชินิต มาตระกูล (2551) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจพนักงานบริษัท แอดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย พบปัจจัยที่มีผลต่อการศึกษา คือ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในงานของตนเอง ความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย

6. การยอมรับ พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรการยอมรับโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง อันดับแรก ได้แก่ เมื่อท่านมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ท่านจะได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 2 ลำดับ ต่อมา ได้แก่ องค์กรของท่านพิจารณาความชอบจากผลการปฏิบัติงานที่ดีอย่างยุติธรรมและโปร่งใส และองค์กรของท่านให้เงินเดือน ผลประโยชน์ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ เมื่อท่านปฏิบัติงานผิดพลาด ท่านจะ (ไม่) โทษลงโทษและตำหนิ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน พิจารณาความชอบจากผลการปฏิบัติงานที่ดีอย่างยุติธรรมและโปร่งใส การได้รับเงินเดือน ผลประโยชน์ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม อาจจะตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้เพียงระดับหนึ่ง ซึ่งอาจจะยังตอบสนองต่อความคาดหวังของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ มาสโลว์ (Maslow, 1954, pp. 80-91) ที่ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นก็จะเกิดขึ้นไม่มีวันจบ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่จูงใจให้แสดงพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป ค่าระดับความคิดเห็นจึง

อยู่ในระดับปานกลาง องค์กรจึงควรจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เลื่อนตำแหน่งเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้ดี เพราะสิ่งเหล่านี้จะสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจให้กับบุคลากรให้หันมาทุ่มเททำงานให้กับองค์กร (จารุวัฒน์ ต่ายเทศ, 2555, น. 12) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารเองก็จัดการหาแนวทางแก้ไข ดังเช่น บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (2557, น. 39) จะให้พนักงานทำแบบสำรวจความคิดเห็น (Employee engagement survey) และให้พนักงานทำแผนพัฒนาตนเอง โดยทุกคนสามารถระบุได้ว่าต้องการจะพัฒนาทักษะทางด้านไหน พร้อมระบุวิธีการที่จะทำให้อแผนการพัฒนานั้นสำเร็จได้ด้วย โดยผลสำรวจดังกล่าวจะรวบรวมโดย Dtac academy ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อนำไปจัดอบรมให้ตรงต่อความต้องการของพนักงานต่อไป

1.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย จำแนกตาม สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุการทำงาน ผลการวิจัย สามารถแสดงได้ดังตาราง

ตารางที่ 5.1 ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยโดยรวม จำแนกตาม สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุการทำงาน

สถานภาพส่วนบุคคล	แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ	ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
	ทางสถิติ	ทางสถิติ
เพศ	✓	
อายุ		✓
ระดับการศึกษา	✓	
ฝายงาน	✓	
อายุการทำงาน		✓

จะเห็นได้ว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และฝายงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ความรู้ ความสามารถเฉพาะวิชาชีพที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบอยู่นั้นมีความแตกต่างกัน ในระหว่างที่ปฏิบัติงานมีโอกาสพบเจอข้อขัดข้อง หรือประสบการณ์อื่นใดในที่ทำงานที่มีความแตกต่างกัน อีกทั้งความรู้ที่เกิดจากระดับการศึกษาที่แตกต่างกันนี้ ก็อาจจะส่งผลให้มุมมองในการมองเรื่องต่าง ๆ แตกต่างกัน ดังนั้นจึงส่งผลให้การรับรู้ถึงบรรยากาศองค์กรมีความแตกต่างกันด้วย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับสุทัศน์ พะสุรัมย์ (2548) ที่ศึกษาสภาพและความต้องการองค์การการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) โดย พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน

เมื่อจำแนกระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย รายด้านและรายข้อ โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้

1. ระบบทางความคิด พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบทางความคิดโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในองค์กรของท่านเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกส่วนงาน ท่านสามารถเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนางานในปัจจุบันและอนาคตได้ และท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานได้ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรในองค์กรของท่าน (มี) การพิจารณา ทบทวน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการปรับปรุงและพัฒนา งาน จากผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย สามารถพิจารณาเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างเป็นระบบในตัวของมันเอง (กฤษมันต์ วัฒนาณรงค์, 2559) สอดคล้องกับ Senge (1994) ที่กล่าวว่า เมื่อบุคลากรมีวิธีคิดที่เป็นระบบ สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเข้าหากัน มองเห็นความสัมพันธ์ของตนเองที่มีต่อองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอก มองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละองค์การอย่างเป็นระบบ ถือเป็นหัวใจหลักของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ สถาพร ภิธาธร (2553) กล่าวว่า การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นตลอดเวลานั้น ส่วนหนึ่ง อยู่ที่ผู้นำที่จะบอกว่าเวลาใดคือการเรียนรู้ ถ้าผู้บริหารทำให้เขาเห็นว่า ทุก ๆ วันคือการเรียนรู้ บุคลากรก็จะเรียนรู้ได้ในทุกเวลา

2. ความเป็นบุคคลรอบรู้ พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความเป็นบุคคลรอบรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก

ได้แก่ ท่านสามารถกำหนดวิธีการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยตนเอง องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ในงานอื่น ๆ ที่หลากหลาย เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้าน การตลาด เป็นต้น และท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรในองค์กรของท่านมีเวลาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (แม้จะ) มีภารกิจที่รับผิดชอบมาก สอดคล้อง กับ Senge (1994) ที่กล่าวว่า ความเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal mastery) หมายถึง บุคคลที่สามารถ แสวงหาความรู้ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา รู้จักยอมรับความเป็นจริง เมื่อบุคคลกลายเป็นบุคคลรอบรู้ แล้ว เขาจะใฝ่เรียนรู้มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า มีคุณลักษณะ เป็นนายตัวเอง (Human mastery) สอดคล้องกับ บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (2557, น. 41) จัดตั้ง Dtac academy เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนเข้าฝึกอบรมในระดับหลักสูตรที่จำเป็นและ เหมาะสมต่องาน หรือหลักสูตรที่แต่ละคนสนใจ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของ ตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual development plan) และเตรียม ความพร้อมสำหรับโอกาสก้าวหน้าของสายงานในอนาคต

3. ทีมแห่งการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย มี ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านทีมแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในองค์กรของท่านมักให้ความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันของทีมงาน อย่างกระตือรือร้น บุคลากรในองค์กรของท่านมักจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันอยู่เสมอ และ บุคลากรมักจะสนทนา อภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ สำหรับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ องค์กร ของท่าน (ส่งเสริม) บรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้อง กับ สุทัศน์ พะสุรัมย์ (2548) ที่พบว่า พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีความ คิดเห็นต่อทีมแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากยังขาดการ ฝึกฝนทำการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ขาดบรรยากาศการประชุมที่ กระตุ้นให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น (Senge, 1994) DTAC จึงการพัฒนาจากการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น (Exposure) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำ (Coaching) และ/หรือให้คำปรึกษา (Consulting) เพื่อให้ทีมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นติชม และให้ คำแนะนำในการทำงานร่วมกัน โดยอาศัยช่วงเวลาของการทำงานทั่วไป และช่วงของการประเมินผล งานซึ่งจัดให้มีขึ้นปีละ 2 ครั้ง (บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2557, น. 41)

4. แบบจำลองทางความคิด พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบจำลองทางความคิด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ในการปฏิบัติงานท่านได้พิจารณาทบทวนและไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจทุกครั้ง ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ และบุคลากรในองค์กรของท่านสามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายได้ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ (แม้ว่า) ท่านมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ (ท่านยัง) จำเป็นต้องแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับ Senge (1994) ที่กล่าวว่า การจัดการความคิดของตนเองให้เข้าใจในหน่วยงาน สร้างจิตใต้สำนึกในการจำแนกสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง เข้าใจถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เป็นขั้นตอนในการวางรากฐานฝังลึกในตัวบุคคล บุคคลที่สามารถสร้างแบบจำลองทางความคิดได้ จะเข้าใจงานที่ทำในแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งของตนกับภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้ ปัจจัยหนึ่งที่จะมีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถประสบความสำเร็จในการเป็นบุคคลที่สามารถจำลองทางความคิดได้นั้นก็คือ บุคลากรต้องเป็นผู้ที่มีความถึงพร้อมด้วยความรู้ ทุกองค์กรซึ่งเห็นถึงความสำคัญตรงนี้จะสนับสนุนให้มีรูปแบบการเรียนรู้ ฝึกอบรม ที่หลากหลาย ดังเช่น AIS โดยจัดให้มีการอบรม สัมมนา ฐานทั้งในและต่างประเทศ การหมุนเวียนเรียนงาน การโอนย้ายงาน โดยใช้ระบบ Competency-Based development และมีการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career advancement) และส่งเสริมให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญตามสาขาวิชาชีพต่าง ๆ โดยรวบรวมความรู้เหล่านั้นไว้ใน “Nokhook” ซึ่งเป็นระบบบริหารจัดการความรู้ของบริษัท (บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), 2559)

5. วิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ องค์กรของท่านมีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (ไม่ใช่) หน้าที่ของผู้บริหาร (เท่านั้น) และองค์กรของท่านมักจะจัดกิจกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรเองยังรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วม บทบาท ในการสร้างวิสัยทัศน์องค์กรไม่มาก

เท่าที่ควร องค์กรต้องให้โอกาสในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อทุกคนจะได้ตระหนักและเข้าใจถึงสิ่งที่อยาก
ให้องค์กรเป็น เกิดเป็นมุมมองร่วมกันยอมรับในข้อผูกพันที่มีผลต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินการด้าน
ต่าง ๆ ขององค์กร ปรับวิสัยทัศน์ส่วนตัวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร นี่จึงถือเป็นแนวทางใน
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน Senge (1994) สอดคล้องกับ บริษัท โทเทิล แอ็คแซส คอมมูนิเคชั่น จำกัด
(มหาชน). (2557, น. 37) ที่กล่าวว่า วิถีดีแทค หรือ DTAC way เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ถือเป็นระเบียบ
การทำงานและการประพฤติที่บุคลากรดีแทคผู้เปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กรทุกคนต้องนำมาใช้
เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด และทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความยั่งยืนได้จริง ซึ่งประกอบไป
ด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และค่านิยม รวมทั้งหน้าที่และความคาดหวังต่อผู้นำในทุกระดับของ
องค์กร ดีแทคธรรมาภิบาล และนโยบาย ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ โดยวิถีดีแทคนี้ถือเป็นแนวทางร่วมกัน
ในการกำหนดสภาพแวดล้อมขององค์กร

2.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรม
โทรคมนาคมของไทย จำแนกตาม สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝายงาน และ
อายุการทำงาน ผลการวิจัย สามารถแสดงได้ดังตาราง

ตารางที่ 5.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรม
โทรคมนาคมของไทย จำแนกตาม สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา
ฝายงาน และอายุการทำงาน

สถานภาพส่วนบุคคล	แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ	ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
	ทางสถิติ	ทางสถิติ
เพศ	✓	
อายุ		✓
ระดับการศึกษา	✓	
ฝายงาน	✓	
อายุการทำงาน	✓	

จากผลการศึกษา จะเห็นได้ว่า มีเพียงอายุของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามเท่านั้น ที่ไม่พบ
ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามล้วนเป็น
บุคลากรที่อยู่ในช่วงวันของการทำงานเช่นเดียวกัน และทำงานอยู่ในองค์กรภาคอุตสาหกรรม
โทรคมนาคมเหมือนกัน จึงเป็นไปได้ว่าสถานภาพส่วนบุคคลอื่น ๆ ว่า สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่พบ
เจอในองค์กรจึงมีความเหมือนกัน อายุจึงไม่มีผลต่อการแสดงระดับความคิดเห็น ในส่วนของเพศนั้น

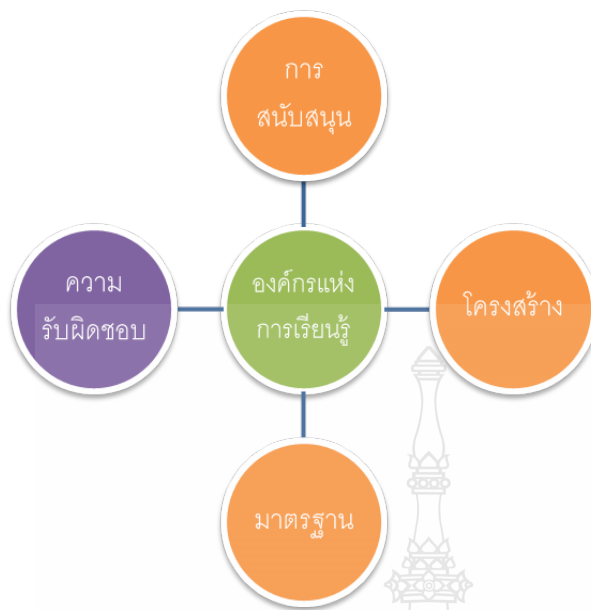
อาจเป็นเรื่องของความละเอียดอ่อนที่มีอยู่ในเพศชาย และหญิงที่มักจะมีมุมมองบางอย่างแตกต่างกันบ้าง และในด้านระดับการศึกษา ฝายงาน และอายุการทำงาน ส่วนเกิดจากการใฝ่เรียนรู้ ความสามารถ เฉพาะด้าน และการสะสมประสบการณ์จากการทำงาน จึงอาจเป็นไปได้ว่า เมื่อบุคคลมีความรู้ที่สะสม อยู่ในตัวแตกต่างกันย่อมจะมีมุมมองความคิดเห็นในเรื่องเดียวกัน แตกต่างกันไปได้ ซึ่งข้อค้นพบ ดังกล่าวนี้ ไม่สอดคล้องกับ ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ โดย ทศนา สุขเปี่ยม (2556) ที่พบว่า บรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในฝายงานแตกต่างกันและมีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรในการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจ เนื่องมาจาก รูปแบบการทำงานบริการเหมือนกัน แต่เป็นองค์กรต่างประเภทกัน จึงถูกแวดล้อมด้วย ภาวการณ์แข่งขันที่แตกต่างกัน บุคลากรจึงมีประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวันแตกต่างกัน ส่งผลให้มี ระดับความคิดเห็นแตกต่างกันออกไป

ตอนที่ 3 การพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ของไทย

ในการวิเคราะห์ผลด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณนี้ ได้ทำใน 2 วิธี คือ วิธีนำตัวแปร เข้าทั้งหมด (Enter regression) และวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise regression) เพื่อจะ ตรวจสอบดูว่าผลที่ได้จะออกมาอย่างไร เหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่

เมื่อนำตัวแปรเข้าทั้งหมด พบว่า บรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้าง มาตรฐาน การ สนับสนุน คือบรรยากาศองค์กรด้านที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 50.4 มีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์เท่ากับ ± 35

และเมื่อใช้วิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน พบว่า บรรยากาศองค์กร จำนวน 4 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ได้แก่ การสนับสนุน โครงสร้าง มาตรฐาน และ ความรับผิดชอบ ตามลำดับ จากที่กล่าวมาสามารถแสดงผลได้ ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 บรรยากาศองค์กรที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากภาพที่ 5.1 หมายความว่า บรรยากาศองค์กรด้านการสนับสนุน โครงสร้าง มาตรฐาน และ ความรับผิดชอบต่อ คือบรรยากาศที่อยู่ล้อมรอบองค์กร เป็นบรรยากาศที่สามารถกระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรพัฒนาตนเองให้กลายเป็นผู้มีศักยภาพสูง สอดคล้องกับ Stringer (2002, p. 9) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร คือ การหลอมรวมรูปแบบจากปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่ส่งผลกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ดีขึ้น และเมื่อเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดี สามารถตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรได้แล้ว ก็จะยิ่งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วยิ่งขึ้น (Hellriegel; & Slocum. 1974, p. 430) จากผลการวิจัยที่ได้นี้ จึงสามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. การสนับสนุน เป็นตัวแปรแรกที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ($R^2 = 0.384$) หมายความว่า การสนับสนุนสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 38.4 ทั้งนี้เนื่องมาจาก การได้รับการสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีมงาน บุคลากรที่รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน หากมีปัญหาก็สามารถขอความช่วยเหลือได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา (Senge, 2002, pp. 65-67) บรรยากาศในด้านนี้จะเกิดขึ้นได้ ต้องเกิดจากหลายส่วนประกอบกัน ได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และจากตัวของบุคลากรเอง ต้องร่วมมือกันสร้างให้เกิดบรรยากาศการสนับสนุน ผู้บริหารให้การสนับสนุนจัดให้มีโปรแกรมการพัฒนา รักษากลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพ ความสามารถโดดเด่น เพื่อให้พนักงานได้แสดงศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่และประสบความสำเร็จในวิชาชีพ จัดให้มีทุนการศึกษาระดับปริญญาโททั้ง

ในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงาน (บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), 2559) องค์กรเป็นผู้ให้โอกาสและบุคลากรใช้โอกาสที่ได้รับพัฒนาตนเอง ดังเช่น บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (2556) ประกาศผลสำเร็จของบุคลากรในองค์กรในการศึกษาต่อ จากโครงการเรียนร่วมทำงาน เป็นโครงการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถ ในหลักสูตร MBA (Service and retail management) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ทรูเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กร 4C คือ C-Credible การเรียนรู้สร้างให้เกิดความ น่าเชื่อถือ เป็นต้น

2. โครงสร้าง เป็นตัวแปรพยากรณ์ลำดับต่อมา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ($R^2=0.480$) หมายความว่า การสนับสนุน และโครงสร้างสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 48 และมีอำนาจในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 9.5 ($R^2 \text{ Change} = 0.095$) สามารถอภิปรายได้ว่า บุคลากรภายในองค์กรทราบถึงความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของพวกเขอย่างชัดเจน โครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ คือ บุคลากรจะรับรู้ได้ว่า งานของตนถูกกำหนดไว้ในโครงสร้างอย่างชัดเจน และโครงสร้างจะมีประสิทธิภาพถ้าหากบุคลากรเกิดความสับสนในสายงานและลำดับผู้มีอำนาจตัดสินใจในสายงาน (Senge, 2002, pp. 65-67) ในด้านนี้ก็เช่นกัน ต้องเริ่มที่ความชัดเจนขององค์กรในการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ซึ่งจากการศึกษารายงานประจำปีขององค์กรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ต้องนำเสนอต่อสาธารณชนในทุกปีเพื่อเปิดเผยข้อมูล จะพบว่าทุกองค์กรมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน สอดคล้องกับ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (2557, น. 69) กล่าวว่า AIS กำหนดโครงสร้างสายการรายงานและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพธุรกิจและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนให้การดำเนินงานและการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการกำหนดและจำกัดอำนาจการดำเนินการในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับ กุศล ทองวัง ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ที่พบว่า โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. มาตรฐาน คือตัวแปรพยากรณ์ลำดับต่อมา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ($R^2=0.497$) หมายความว่า การสนับสนุน โครงสร้าง และมาตรฐาน สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 49.7 และมีอำนาจในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ

1.7 (R^2 Change = 0.017) สามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรจะรู้สึกภูมิใจและรับรู้คุณค่าของตนเองเมื่อ งานที่ทำให้เกิดผลสำเร็จ สอดคล้องกับ Stringer (2002, pp. 65-67) กล่าวว่า มาตรฐาน (Standard) คือการ วัดความรู้สึกที่ถูกกดดันจากองค์กรในการปรับปรุงคุณภาพของงาน และวัดความรู้สึกภูมิใจเมื่อมีผล การปฏิบัติงานที่ดี แต่การจะปฏิบัติงานได้ดี หรือ เรียกว่า ได้มาตรฐาน องค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมาย ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น สอดคล้องกับ ทศนา สุขเปี่ยม (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ ที่พบว่า บรรยากาศองค์กร มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

4. รับผิดชอบ คือ ตัวแปรพยากรณ์ลำดับสุดท้าย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ($R^2=0.503$) หมายความว่า การสนับสนุน โครงสร้าง มาตรฐาน และความรับผิดชอบต่อ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 50.3 และมีอำนาจในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.05 (R^2 Change = 0.005) โดยมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 14 สามารถอธิบายได้ ดังนี้ ความรับผิดชอบต่อ บรรยากาศด้านนี้ถือเป็นบรรยากาศที่เกิดจากตัวของ บุคลากรเองเป็นหลัก กล่าวได้ว่า บุคลากรเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานสูง ย่อมจะมีวิธีใน การพัฒนาตนเอง เพื่อใช้ในการพัฒนางาน แก้ไขปัญหา เพื่อให้งานที่ปฏิบัติสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี อีกทั้งงานที่ทำเป็นงานที่มีผลผลิตสูงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ยิ่งต้องการบุคลากรที่มีความ รับผิดชอบต่อสูง มีการเรียนรู้ และมันพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดี และมี คุณภาพ (พิชิต เพชรธรรม, 2547, น. 81) ส่วนในด้านขององค์กรนั้น ก็ควรให้การสนับสนุนด้านโอกาสในการ พัฒนาตนเองแก่บุคลากร สอดคล้องกับบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (2557, น. 88) ให้ ความสำคัญในการให้การสนับสนุนพัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคลากร โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการเป็นพนักงานของบริษัท ความรู้ความสามารถนี้จะเป็นรากฐานที่สำคัญของการ พัฒนาบุคลากร สายงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ

ดังนั้น สามารถสรุปสมการในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\text{องค์กรแห่งการเรียนรู้} = 0.364 (\text{การสนับสนุน}) + 0.276 (\text{โครงสร้าง}) + 0.177 (\text{มาตรฐาน}) + 0.081 (\text{ความรับผิดชอบต่อ})$$

จากสมการที่ได้สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร การสนับสนุน โครงสร้าง มาตรฐาน และความรับผิดชอบต่อ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรใน ภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย สอดคล้องกับ Brown & Leigh (1996) ที่กล่าวว่า การสร้าง สภาพแวดล้อมให้บุคลากรเกิดการรับรู้อย่างซึมลึก ค่อยเป็นค่อยไป แล้วบุคลากรจะสามารถพัฒนา

ศักยภาพของตนเองจนเปรียบได้ว่า พวกเขาจะเป็นคุณูแจสำคัญในเวทีการแข่งขัน จึงอาจกล่าวได้ว่า บรรยากาศองค์กรถือว่าเป็นตัวแปรสำคัญในการประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Castro, 2008, p. 28) และสอดคล้องกับ Samad (2003) ที่พบว่า การสร้างสรรค์บรรยากาศองค์กรมี อิทธิพลหรือมีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1 ผู้บริหาร ควรให้การส่งเสริมบรรยากาศองค์กรด้านการยอมรับและความผูกพันให้ มากขึ้นเนื่องจากบรรยากาศองค์กรทั้ง 2 ด้านนี้ไม่สามารถร่วมพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ได้

5.3.2 องค์กรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย ควรทำการประชาสัมพันธ์ ให้ บุคลากรทุกระดับรับรู้ถึงแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งหมายถึงว่า บุคลากรยังไม่เข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรกำลังผลักดันเท่าที่ควร

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

5.4.1. ศึกษาปัจจัยอื่น ที่อาจส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น วัฒนธรรม องค์กร การจัดการความรู้ ผู้นำ

5.4.2 ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผูปฏิบัติงาน

5.4.3 ศึกษาอุปสรรคที่ทำให้บุคลากรไม่รับรู้บรรยากาศองค์กรที่องค์กรจัดสร้างขึ้นเพื่อ จัดอุปสรรคต่าง ๆ ให้หมดไป

5.4.4 ศึกษาเปรียบเทียบระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละองค์กรใน ภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

บรรณานุกรม

- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2557). **นโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม**.
สืบค้นจาก <http://www.mict.go.th/view/1/Digital%20Economy>
- กวิสรา กัณทรักษา. (2553). **การศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท
ทรูวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน)**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- กฤษมันต์ วัฒนานรงค์. (2559). **การคิดเชิงระบบ**. สืบค้นจาก <http://coop.sct.ac.th/upload/papers/9ba1040ac5dc840d.pdf>
- กาญจนะ คุณเลิศกิจ. (2549). **ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท
แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ**. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญา
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- กานต์ชนิด มาตระกูล. (2551). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจพนักงาน บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์
เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย**. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญา
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- จารุวัฒน์ ต่ายเทศ. (2555). **บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร**. (ปริญญาโทบริหาร
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- _____. (2555). **บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร**. วารสารวิชาการศรีปทุม
ชลบุรี. สืบค้นจาก <http://www.east.spu.ac.th/journal/booksearch/upload/1328-03.pdf>
- จุฬารัตน์ เสกนาโฆศ. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานในสายงานบัญชี บริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร**. (สารนิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- เจษฎา นกน้อย. (2552). **การจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้**. ใน *นันทาทรศนะการ
จัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. (น. 1-18). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชมพูนุท ดวงมาก. (2547). **การศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ทศท
คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ศูนย์บริการโทรศัพท์นครหลวง**. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ทัศนาศูขเปี่ยม. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์. (ปริญญาานิพนธ์ศิลปศาสตร์
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ทัศนีย์ ทินราช. (2551). บรรยากาศองค์กรในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จังหวัดขอนแก่น.
(รายงานการศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2557). ประเด็นเศรษฐกิจในรอบปี 2557. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AnnualReport/AnnualReport/annual_Y57_T.pdf
- นงเยาว์ แก้วมรกต. (2542). ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงานบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- นพวรรณ เล้าเกรียง. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงาน :
กรณีศึกษา บริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน). ใน รายงานการประชุมวิชาการระดับชาติ
มหาวิทยาลัยศรีปทุม ปีการศึกษา 2552 (น. 467-474). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). (2557). รายงานประจำปี 2557. สืบค้นจาก
<http://true.listedcompany.com/misc/AR/20150324-TRUE-AR2014-TH.pdf>
- บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน). (2557). รายงานประจำปี 2557. สืบค้นจาก
<http://dtac.listedcompany.com/misc/AR/20140226-DTAC-AR2013-TH.pdf>
- บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). (2557). รายงานประจำปี 2557. สืบค้นจาก
http://investor.ais.co.th/FileUpload/Investor/2558/03/AIS_Annual_Report_2014_TH.pdf
- _____. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก <http://www.ais.co.th/recruit/policy.html>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พรรณอร พัฒนาการค้า. (2552). องค์กรแห่งการเรียนรู้: มุมมองของแนวคิดด้านการจัดการความรู้
และแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กร. วารสารมหาวิทยาลัยเจ้าพระยา, (2), 93-110.

บรรณานุกรม (ต่อ)

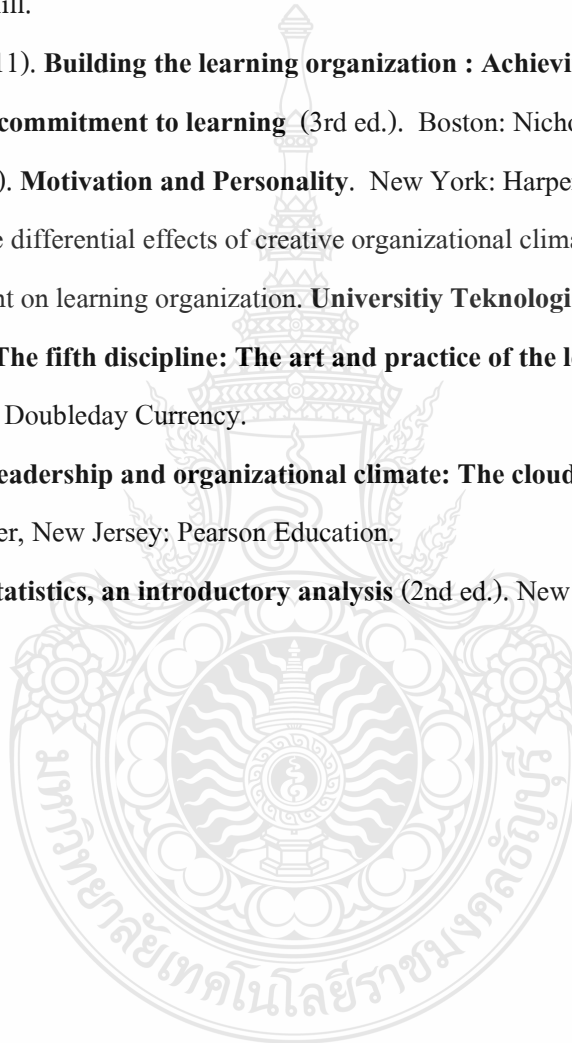
- พิชิต เทพวรรณ. (2547). มิติบรรยากาศองค์กรที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่. สืบค้นจาก http://research.northcm.ac.th/attachments/full_project/130320031314.pdf
- พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2547). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: เอเชีย ออฟ เคอร์รี่มีสท์.
- มงคลชัย วิริยะพินิจ. (2554). องค์กรแห่งความสุขขององค์กรแห่งการเรียนรู้. ใน เทียมจิตร พวงสมจิตร, (บรรณาธิการ) รวมแนวคิดหลากหลายมุมมององค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้, 19 - 24. กรุงเทพฯ: ส่องสยาม.
- มาร์ควอร์ท, ไมเคิล เจ. (2557). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. แปลจาก **Building the learning organization : Achieving strategic advantage through a commitment to learning.** แปลโดย กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ลลิต ถนอมสิงห์. (2557). หลักการทรงงานและองค์กรแห่งการเรียนรู้นำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน. **RMUTT Global Business and Economics Review, 9(1), 1-22.**
- วิจารณ์ พานิช. (2547). โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์ข้อมูลและวิจัยเศรษฐกิจ โทรคมนาคม. สำนักวิชาการและจัดการทรัพยากร โทรคมนาคม. (2558). **สรุปภาพรวมอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ประจำปี 2558.** สืบค้นจาก <http://www.nbtc.go.th/>
- สถาพร กวีธรา. (2553). องค์กรประกอบของคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- สมยศ นาวิการ. (2538). การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สามัคคีสาร.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน). (2558). **Open forum: ICT law center, a member of ETDA ร่วมปฏิรูปกฎหมาย ร่วมให้ความเห็นเพื่อเดินหน้าประเทศไทย.** สืบค้นจาก <http://mict.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ. (2558). รายงานดัชนีชี้วัดในกิจการโทรคมนาคมของประเทศไทย ประจำปี 2556-2557. สืบค้นจาก <http://www.nbtc.go.th>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุกัญญา มีสมบัติ. (2557). ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. (การค้นคว้าอิสระปริญญา
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- สุทัศน์ พะสุรัมย์. (2548). สภาพและความต้องการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท กสท
โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนคร).
- Argyris, C. (1991). **Overcoming organizational defenses : Facilitating organizational learning**.
Boston: Allyn and Bacon.
- Balachandran, M., & Thomas, I. (2007, December). Dimensions of organizational climate. **The
Psychespace**, 1(1), 27-36.
- Brown, S. P., & Leight, T. W. (1996). A new look at psychological climate and tis relationship to
job involvement, effort and performance. **Journals of Applied Psychology**, 81(4), 358-
368.
- Castro, M. (2008). **The Relationship between Organizational Climate and Employee
Satisfaction in a South African Information and Technology Organization**.
(Master's thesis, The University of South Africa).
- Choudhury, G. (2011, December). The dynamics of organizational climate: an exploration.
Management Insight, 7(2), 111-116.
- Forehand, G., & Gilmer, V. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational
behaviour. **Psychological Bulletin**, 62(6), 361-382. Retrieved from
http://www.francoangeli.it/Riviste/Scheda_Rivista.aspx?idArticolo=17573
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (1974). **Management: A Contingency Approach**. Reading, Mass.:
Addison-Wesley.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). **Motivation and organizational climate**. Boston: Division
of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). **Effective leadership**. Canada: Thompson-Western.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- _____. (1993). **Human relations in organizations: A skill-building approach** (2nd ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Luthans, F. (2011). **Organizational behavior : An evidence-based approach** (12th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (2011). **Building the learning organization : Achieving strategic advantage through a commitment to learning** (3rd ed.). Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Maslow, A. H. (1954). **Motivation and Personality**. New York: Harper&Row.
- Samad, S. (2003). The differential effects of creative organizational climate and organizational commitment on learning organization. **University Teknologi MARA, Malaysia, 3**.
- Senge, P. M. (1994). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday Currency.
- Stringer, R. (2002). **Leadership and organizational climate: The cloud chamber effect**. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Yamane, T. (1967). **Statistics, an introductory analysis** (2nd ed.). New York: Harper & Row.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

21 ปี - 25 ปี

26 ปี - 30 ปี

31 ปี - 35 ปี

36 ปี - 40 ปี

41 ปี - 45 ปี

46 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ฝ่ายงาน

- ด้านการตลาด ด้านลูกค้าและบริการ ด้านการเงิน
 ด้านการพัฒนองค์กร ด้านปฏิบัติการ, ด้านเทคโนโลยี

5. อายุการทำงาน

- 1 - 2 ปี 3 - 5 ปี 6 - 10 ปี 11 - 15 ปี
 มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรของภาคธุรกิจสื่อสารและโทรคมนาคม

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องด้านขวามือที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน (โปรดตอบทุกข้อ)

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
1. โครงสร้าง						
1	องค์กรของท่านกำหนดโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน					
2	ระเบียบข้อบังคับในองค์กรของท่านเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร					
3	องค์กรของท่านมีการชี้แจงนโยบายและเป้าหมายให้บุคลากรได้รับทราบอย่างชัดเจน					

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
4	องค์กรของท่านกำหนดภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน					
5	องค์กรของท่านมีสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนจนไม่แน่ใจว่าใครคือหัวหน้างานโดยตรง					
2. มาตรฐาน						
6	องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
7	องค์กรของท่านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงเกินไป บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้					
8	องค์กรของท่านจะประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านอยู่เป็นประจำ					
9	องค์กรของท่านมีการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
10	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
3. ความรับผิดชอบ						
11	ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตัวท่านเอง					
12	ผู้บริหารของท่านมักจะคอยควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของท่านอยู่เสมอ					
13	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอยู่เสมอ					
14	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงตามความถนัด ความเหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้					
15	บุคลากรในองค์กรของท่านมักจะนำเรื่องส่วนตัวมาปะปนกับการปฏิบัติงาน					
4. การยอมรับ						
16	เมื่อท่านมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ท่านจะได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน					
17	เมื่อท่านปฏิบัติงานผิดพลาด ท่านมักจะโดนลงโทษและตำหนิ					
18	องค์กรของท่านพิจารณาความชอบจากผลการปฏิบัติงานที่ใช้อย่างยุติธรรมและโปร่งใส					

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
19	องค์กรของท่านให้เงินเดือน ผลประโยชน์ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม					
20	องค์กรของท่านไม่สามารถให้ผลตอบแทนอื่น แก่บุคลากร เช่น โบนัส ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าตอบแทน ล่วงเวลา แม้ว่าท่านจะเสียสละเวลาส่วนตัวมา ปฏิบัติงานก็ตาม					
	5. การสนับสนุน					
21	องค์กรของท่านรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับ					
22	ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร					
23	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ท่านจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน					
24	ในองค์กรแห่งนี้ท่านรู้สึกว่าเป็นหนึ่งในทีมงานที่ดีขององค์กร					
25	ท่านไม่เคยได้รับการสอนงานจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่านเลย					

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
6. ความผูกพัน						
26	ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
27	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					
28	ท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม					
29	เมื่อพบเห็นบุคคลอื่นวิพากษ์วิจารณ์องค์กรของท่านในทางที่เสียหาย ท่านจะชี้แจงให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง					
30	ท่านรู้สึกที่ องค์กรนี้เปรียบเสมือนเป็นครอบครัวของท่าน					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาคธุรกิจสื่อสารและโทรคมนาคม

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องด้านขวามือที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน (โปรดตอบทุกข้อ)

ข้อ	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
1. ความเป็นบุคคลรอบรู้						
1	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ในงานอื่นๆ ที่หลากหลาย เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านการตลาด เป็นต้น					
2	ท่านสามารถกำหนดวิธีการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยตนเอง					
3	บุคลากรในองค์กรของท่านขาดความกระตือรือร้นและความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ					
4	ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้					
5	บุคลากรในองค์กรของท่านไม่มีเวลาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เนื่องจากมีภารกิจที่รับผิดชอบมาก					
2. แบบจำลองทางความคิด						
6	ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้					
7	ในการปฏิบัติงานท่านได้พิจารณาทบทวนและไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจทุกครั้ง					

ข้อ	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
8	ท่านมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบจึงไม่จำเป็นต้องแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน					
9	บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายได้					
10	บุคลากรในองค์กรของท่านมีแนวคิดเป็นของตัวเองสูง ไม่สามารถปรับแนวคิดเข้าหาเพื่อนร่วมงานได้					
	3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน					
11	บุคลากรในองค์กรของท่านไม่ได้รับการส่งเสริมให้ร่วมกันทำงานตามเป้าหมายขององค์กร					
12	การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร					
13	องค์กรของท่านมีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง					
14	องค์กรของท่านมักจะจัดกิจกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
15	บุคลากรในองค์กรของท่านไม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้					
4. ทีมแห่งการเรียนรู้						
16	องค์กรของท่านจัดให้มีการประชุม/อภิปรายถึงประเด็นต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
17	บุคลากรในองค์กรของท่านมักให้ความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานอย่างกระตือรือร้น					
18	บุคลากรในองค์กรของท่านมักจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ร่วมกันอยู่เสมอ					
19	ท่านมักจะสนทนา อภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ					
20	องค์กรของท่านขาดบรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น					
5. ระบบทางความคิด						
21	ท่านสามารถเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนางานในปัจจุบันและอนาคตได้					

ข้อ	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
22	บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถคิด วางแผน และปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ					
23	บุคลากรในองค์กรของท่านเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกส่วนงาน					
24	ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานได้					
25	บุคลากรในองค์กรของท่านขาดการพิจารณา ทบทวน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการปรับปรุงและพัฒนางาน					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางกรปวีณ์ ตาก้า
วัน เดือน ปี เกิด	05 เมษายน 2512
ที่อยู่ปัจจุบัน	339/6 หมู่บ้านแกรนด์คาแนล ดอนเมือง ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210
ที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท เคมีซ์ อินดัสตรี จำกัด 1/42 หมู่บ้านธนินทร ซอยวิภาวดีรังสิต 35 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงสนามบิน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ
ประสบการณ์การทำงาน	บริษัท เคมีซ์ อินดัสตรี จำกัด
ประวัติการศึกษา	บธ.บ. (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
	พ.ศ. 2543
	พ.ศ. 2551

