บทที่ 7

# อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

# An influence of learning organization and human resource development on organizational effectiveness

*อนันต์ บุญสนอง*

*Anan Boonsanong*

บทที่ 7

# อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ[1]

## An influence of learning organization and human resource development on organizational effectiveness

*อนันต์ บุญสนอง*[2]
*Anan Boonsanong*

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลขององค์การและศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุที่อธิบายและทำนายระดับประสิทธิผลขององค์กรด้วยระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในองค์กร มีหน่วยในการวิเคราะห์ระดับองค์การ ได้แก่ 1.องค์กรของรัฐ 2.องค์กรรัฐวิสาหกิจ 3. องค์กรเอกชนและ 4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่าง 1,794 คน จากผู้ตอบแบบสอบถาม 299 องค์การโดยมีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และมีค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 1.7 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่แบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามทฤษฎี กรอบแนวคิด และนิยามปฏิบัติการ ซึ่งมีเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล คือ 1) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลขององค์การ 2) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระได้แก่ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับปัจจัยที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรตามได้แก่ประสิทธิผลขององค์การทั้ง 4 ตัวแบบคือ (1) ด้านตัวแบบกระบวนการภายใน (2) ด้านตัวแบบระบบเปิด (3) ด้านตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ (4) ด้านตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุ



[1] งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากโครงการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก
[2] ผู้ช่วยศาสตราจารย์,อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกริก

การดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การและการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ มีความสามารถในการทำนายระดับประสิทธิผลขององค์การในทุกด้านคือตัวแบบด้านกระบวนการภายใน ตัวแบบด้านระบบเปิด ตัวแบบด้านมนุษย์สัมพันธ์ และตัวแบบด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล การดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การทุกด้าน และการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีอิทธิพลเชิง บวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การทุกด้านยกเว้นด้านองค์ประกอบเป้าหมายเชิงเหตุผล

**คำสำคัญ** : องค์การแห่งการเรียนรู้, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,ประสิทธิผลองค์การ

## Abstract

The objectives of this research were 1) to analyze the relationship of the learning organization, the human resource development, and the effective organization, and 2) to analyze the causal influence that explained and predicted the effective level of organization with the level of being the learning organization and of the human resource development of the organization staffs. The units used in analyzing the level of organization were : 1) public organization, 2) public enterprise, 3) non-governmental organization, and 4) local administrative organization. The research tool was a well constructed questionnaire. The samples were 1,794 from 299 organizations at the confidence level of 95% and the reliability of 1.7%. The data received were analyzed by 1) simple correlation coefficient to analyze the relationship of learning organization, human resource development, and the effective organization 2) Multiple Regression Analysis to find out the Standard Regression of coefficient.

The results revealed that the independent variable factors were the factors of learning organization and the overall human resource development had correlated at statistical significance with the development variable factors that were the four models of the effective organizations. These four models were : 1) the internal process model, 2) the open-system model, 3) the human resource model, and 4) the causal target model.

In addition, the operations of the learning organization and the human resource development could be able to predict the effective organization level in

all aspects, these were the internal process model, the open-system model the human resource model and the causal target model. The operation of the learning organization had positive influences towards the effective organization in all aspects. Besides, the operation of human resource development of the organization had positive influence on the effective organization level in nearly all aspects, except for the elements of causal target model.

**Key words** : learning organization ,human resource development, effective organization

## บทนำ

ปัจจุบันสถานการณ์ต่าง ๆมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นความท้าทายขององค์การที่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ค่าแรงงานตลอดจนความคาดหวัง ความต้องการจากลูกค้าและคู่แข่งขัน ดังนั้นองค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถให้กับองค์การ ด้วยการสร้างนวัตกรรม สร้างแรงจูงใจ พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ตลอดจนเก็บรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว (Ulrich, 1997) ฉะนั้นเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทุกคนในองค์การต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ต้องปรับตนให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2540: 38)

สาเหตุสำคัญที่ต้องการศึกษาอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ก็เพราะว่าประสิทธิผลขององค์การ (organizational effectiveness) คือเป้าหมายสูงสุดที่ผู้บริหารขององค์การทุกองค์การมีความต้องการที่จะบรรลุถึง คำกล่าวนี้สามารถยืนยันได้จากการที่ ทุกสาขาวิชาที่อยู่ในขอบเขตของศาสตร์ด้านการจัดการ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าโดยมีเป้าหมาย ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง เพื่อมุ่งช่วยเหลือผู้บริหารให้บริหารองค์การให้มีประสิทธิผลมากขึ้น (Robbins, 1990: อ้างใน พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553:136) โดยคำว่า ประสิทธิผล สามารถนิยามความหมายได้ว่า คือ ระดับความสามารถขององค์การในการทำให้เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ขององค์การกลายเป็นความจริง (Etzioni, 1964: 8)ด้วยเหตุนี้ความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะบ่งชี้ว่า องค์การได้ประสบความสำเร็จในระดับใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การจะ

เป็นเงื่อนไขสำคัญในการที่จะบ่งชี้ถึงความสามารถในการอยู่รอดขององค์การ (Kimberly, 1979: 438) ดังนั้น คำว่าประสิทธิผล จึงมีความหมายโดยนัยของคำว่าความสำเร็จและการอยู่รอดอยู่ด้วย และในบางครั้งสามารถใช้ทดแทนหรือแทนที่กันได้ (Kimberly, 1979: 437; Robbins, 1990: 49) และเมื่อประสิทธิผลขององค์การเป็นทั้งความสำเร็จและการอยู่รอดขององค์การ ด้วยเหตุนี้ การศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งไปที่การอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อระดับของประสิทธิผลขององค์การ จึงมีความสำคัญและเป็นประเด็นที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ,2554:25)

อีกทั้งการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การมีมากมายทั้งในประเทศและต่างประเทศดังเช่นงานของ Goh (2005), Curado (2008), Hangstron, Backstrom and Goransson (2009), อำนวย สุขขี (2552), กฤตกร กัลยารัตน์ (2553), มาลัยวัลย์ บุญแพทย์ (2553), อนงนาฏ ภูมิภักดี (2553) แต่พบว่าการศึกษาวิจัยเพื่อหาหลักฐานมาสนับสนุนทฤษฎีในเชิงประจักษ์(Empirical Research) ในการระบุเส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การโดยวัดจากตัวแบบทั้ง 4 ด้าน คือ 1)ด้านกระบวนการภายใน 2) ด้านระบบเปิด 3) ด้านมนุษย์สัมพันธ์ 4) ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผลยังคงพบน้อยมากในประเทศไทย และยังไม่มีงานเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจว่าปัจจัยใดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การในบริบทการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

อีกประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษาครั้งนี้ คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การด้วยเหตุที่ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีลักษณะรู้รอบ และรู้ลึกมากยิ่งขึ้น การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงเป็นเรื่องที่ต้องกระทำ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้ปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้ แต่ปัญหาที่พบในขณะนี้คือองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ส่วนรูปแบบ กิจกรรม เป้าหมาย และนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแต่ละแห่งยังคงไม่ชัดเจน ซึ่งตรงกับที่ Hongladarom (1995 quoted in Somsri Siriwaiprapan 2000) กล่าวว่า องค์การภาครัฐยังขาดการสร้างปฏิสัมพันธ์ ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับแผนพัฒนาขององค์การทำให้เกิดความไม่สอดคล้องระหว่างแผนการศึกษา แผนการฝึกอบรม กับแผนพัฒนาพนักงานขององค์การ ตลอดจนขาดความชัดเจน

ของกิจกรรม ระหว่างกิจกรรมที่มุ่งเน้นไปที่ระดับบุคคล หรือมุ่งเน้นไปที่ระดับองค์การ (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552:3) และจากประเด็นปัญหาความไม่ชัดเจนของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะพบว่ามีแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการที่เน้นไปที่บุคคลเช่น Nadler and Nadler(1980), Gilley and Eggland (1989), Smith (1990 quoted in Swanson and Holton, 2001) เป็นแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีมุมมองแคบ ซึ่งเป็นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานโดยตรงโดยผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมการพัฒนาพนักงาน และยังมีแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการที่เน้นไปที่องค์การเช่น Pace, Smith and Mills (1991), Rothwell and Kazanas (1994),Delahaye (2005), สมบัติ กุสุมาวลี (2540) และสุจิตรา ธนานันท์ (2550) เป็นแนวคิดที่มีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมระบบการทำงานทั้งระบบขององค์การ ด้วยกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ โดยวิธีการปฏิบัตินั้นมีหลากหลายวิธีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

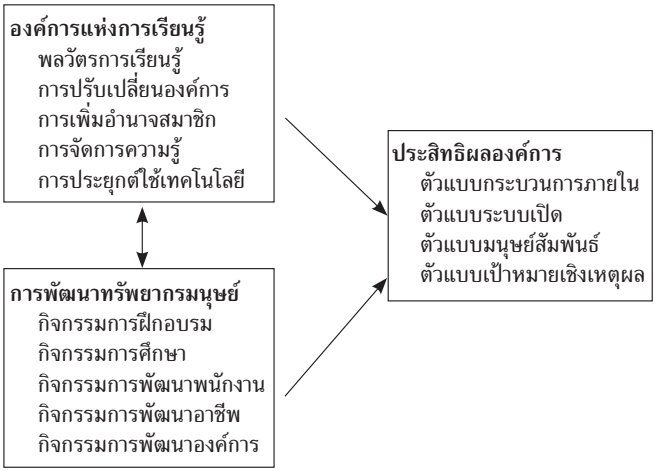
นอกจากนั้นยังมีประเด็นปัญหาที่น่าสนใจในการศึกษาครั้งนี้ คือปัจจัยเชิงสาเหตุขององค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เมื่อนำมาพิจาณาพร้อมกันว่ามีปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การทั้ง 4 ด้านดังกล่าว เพราะว่าการดำเนินงานเรียนรู้ขององค์การก็มีความสำคัญในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกันที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีลักษณะรู้รอบ และรู้ลึกมากยิ่งขึ้น การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นเรื่องที่ต้องกระทำ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้ปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้ ผลที่คาดว่าจะได้รับจากพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การประการแรกคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จะมีส่วนช่วยสร้างแรงจูงใจที่จะเรียนรู้การทำงานอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติงาน และช่วยสร้างความรู้สึกมั่นคงในชีวิตให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการลาออกของผู้ปฏิบัติงานลดลงในระดับหนึ่ง ประการที่สองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความเชี่ยวชาญ เพื่อสร้างผลงานที่ดีในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย,2552:3)

ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงทำการพิจารณาควบคู่กันระหว่างปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การโดย

มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาว่าปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุที่สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์การในแต่ละตัวแบบดังกล่าวได้

## กระบวนการวิจัย

ในกระบวนการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยการทบทวนวรรณกรรมด้านแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลขององค์การจากนั้นทำการกำหนดปัจจัยที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระที่ศึกษา 2 ตัวแปรประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบได้แก่ 1)พลวัตรการเรียนรู้ 2)การปรับเปลี่ยนองค์การ 3)การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ 4)การจัดการองค์ความรู้และ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) กิจกรรมการฝึกอบรม 2) กิจกรรมการศึกษา 3) กิจกรรมการพัฒนาพนักงาน 4) กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และ 5) กิจกรรมการพัฒนาองค์การ ส่วนปัจจัยที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรตามก็คือประสิทธิผลขององค์การ 4 ตัวแบบได้แก่ 1)ด้านกระบวนการภายใน 2) ด้านระบบเปิด 3) ด้านมนุษย์สัมพันธ์ 4) ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล ได้แสดงเป็นกรอบแนวคิดของการศึกษาดังแผนภาพ




**แผนภาพที่ 1** แสดงกรอบแนวคิดของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ จะใช้แนวทาง การวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งต้องการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลเป็นการศึกษาแบบสถิตย์ และแสวงหาความเป็นปรากฏการณ์ทั่ว ๆไป จึงต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการอธิบายและทำนายด้วยเหตุนี้ในการวิจัยครั้งนี้จึงออกแบบเป็นการวิจัยแบบสำรวจ ทำการศึกษา ณ.จุดหนึ่งของเวลา มีลักษณะของข้อมูลเป็นแบบปริมาณ ใช้หน่วยในการวิเคราะห์ในระดับองค์การเพื่อพิสูจน์ทฤษฎีในการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยทั่วไปจึงไม่ได้กำหนดองค์การใดองค์การหนึ่งเป็นการเฉพาะแต่จะใช้ประชากรขององค์การโดยทั่วไปได้แก่ องค์การของรัฐ องค์การรัฐวิสาหกิจ องค์กรธุรกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่ายกับกลุ่มตัวอย่างขององค์การโดยทั่วไปดังกล่าว องค์การ ๆละ 6 คน รวมเป็น 1,794 คนจากนั้นก็แปลงหน่วยการวิเคราะห์จากระดับบุคคล มาเป็นระดับองค์การ ซึ่งจากจำนวนข้อมูลที่เก็บมาได้ จะเป็นการลดจำนวนตัวอย่างจากจำนวน 1,794 ชุดข้อมูล ให้มาเหลือเพียง 299 ชุดข้อมูล

เครื่องมือการวิจัยเก็บข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎี กรอบแนวคิด และนิยามปฏิบัติการ ซึ่งแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ตอนดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การและตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลขององค์การ ใช้เทคนิคการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbachs' Alpha Coefficient) เป็นค่าที่ใช้วัดความน่าเชื่อถือ (Reliability) สำหรับผลลัพธ์ที่ได้จากการทดสอบทั้งสองระดับ คือ ระดับค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ในระดับองค์การจำนวน 299 องค์การ มีค่าสูงเกินกว่า 0.70 ขึ้นไปและค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาในระดับบุคคลจำนวน 1,794 คนมีค่าสูงเกินกว่า 0.70 ขึ้นไปทั้งสองระดับแสดงว่ามาตรวัดขององค์ประกอบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือที่เหมาะสม

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางการวิจัย เพื่อหาค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ1) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation analysis)เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลขององค์การ 2) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standard regression coefficient: ($\beta$))และหาค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม

## ผลการวิจัย

**1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง**

พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 58.7 รองลงมาเพศชายคิดเป็นร้อยละ 41.3 อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 26-30 ปีคิดเป็นร้อยละ 23.2 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 31-35 ปีคิดเป็นร้อยละ 19.4 และน้อยสุดอยู่ในช่วง 20ปีลงมาคิดเป็นร้อยละ 1.3 วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 59.4 รองลงมาอนุปริญญาคิดเป็นร้อยละ 14 และน้อยสุด คือสูงกว่าปริญญาโทขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 0.6 องค์การที่สังกัดพบว่าส่วนใหญ่จะสังกัดองค์กรธุรกิจคิดเป็นร้อยละ 41.2 รองลงมาองค์การของรัฐคิดเป็นร้อยละ 31.4 และน้อยสุดคือองค์การรัฐวิสาหกิจคิดเป็นร้อยละ 11.7 อายุการทำงานพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุงานระหว่าง 5 ปีลงมาคิดเป็นร้อยละ 41.3 รองลงมามีอายุงานอยู่ในช่วง 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.6 และน้อยสุดคือช่วงอายุงานระหว่าง 21-25 ปีคิดเป็นร้อยละ 5.3 ตำแหน่งหน้าที่พบว่าส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานคิดเป็นร้อยละ 72.1 รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับต้นคิดเป็นร้อยละ 14.3 และน้อยสุดเป็นผู้บริหารระดับสูงคิดเป็นร้อยละ 4.1

**2) ผลระดับการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระดับประสิทธิผลขององค์การ**

2.1) การวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ พบว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมทุกตัวแปรมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.740 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านพลวัตรการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.827 อยู่ในระดับมาก รองลงมาด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.788 อยู่ในระดับมาก รองลงมาด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.733 อยู่ในระดับมาก รองลงมาด้านการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.708 อยู่ในระดับมากและต่ำสุดคือด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.646 อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

2.2) การวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพบว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมของทุกตัวแปรมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.250 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กิจกรรมด้านการพัฒนาองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.497อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมากิจกรรมด้านการพัฒนามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.425 อยู่ในระดับปานกลางรองลงมากิจกรรมการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.242 อยู่ในระดับปานกลางรองลงมากิจกรรมการพัฒนาอาชีพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.097 อยู่ในระดับปานกลาง และต่ำสุดคือกิจกรรมด้านการศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.990 อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

2.3) การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลขององค์การพบว่า ตัวแบบด้านเป้าหมายเชิงเหตุผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.015 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านมนุษย์สัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.719 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านกระบวนการภายในมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.636 และต่ำสุดคือด้านระบบเปิดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.600 อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

**3) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลขององค์การ**

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระได้แก่ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 .01 กับปัจจัยที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรตามได้แก่ประสิทธิผลขององค์การทั้ง 4 ตัวแบบคือ (1) ด้านตัวแบบกระบวนการภายใน (2) ด้านตัวแบบระบบเปิด (3) ด้านตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ (4) ด้านตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล

**4) ผลอิทธิพลเชิงสาเหตุที่อธิบายประสิทธิผลขององค์การด้วยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ**

ยอมรับสมมติฐานที่ 1 ที่ว่าระดับการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ขององค์การและระดับการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(HRD)ขององค์การพบว่า มีความสามารถในการทำนายระดับประสิทธิผลขององค์การในด้านกระบวนการภายใน(EFF1) ได้มากกว่า 30 % กล่าวคือ สามารถทำนายได้ถึง 50% ($R^2$ = 0.500)

ยอมรับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าระดับการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การด้านกระบวนการภายใน(EFF1)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$ =0.431,P<0.01)

ยอมรับสมมติฐานที่ 3 ที่ว่าระดับการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การด้านกระบวนการภายใน(EFF1)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$ =0.367,P<0.01)

ยอมรับสมมติฐานที่ 4 ที่ว่าระดับการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ขององค์การและระดับการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ขององค์การ พบว่า มีความสามารถในการทำนายระดับประสิทธิผลขององค์การในด้านระบบ เปิด (EFF2) ได้มากกว่า 30 % กล่าวคือ สามารถทำนายได้ถึง 61.7% ($R^2$ = 0.617)

ยอมรับสมมติฐานที่ 5 ที่ว่าระดับการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การด้านระบบเปิด (EFF2)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$ =0.471,P<0.01)

ยอมรับสมมติฐานที่ 6 ที่ว่าระดับการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การด้านระบบเปิด(EFF2)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$ =0.417,P<0.01)

ยอมรับสมมติฐานที่ 7 ที่ว่าระดับการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ขององค์การและระดับการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(HRD)ขององค์การ พบว่า มีความสามารถในการทำนายระดับประสิทธิผลขององค์การในด้านมนุษย์สัมพันธ์(EFF3) ได้มากกว่า 30 %กล่าวคือ สามารถทำนายได้ถึง 55.3% ($R^2$ = 0.553)

ยอมรับสมมุติฐานที่ 8 ที่ว่าระดับการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การด้านมนุษย์สัมพันธ์(EFF3)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$ =0.601,P<0.01)

ยอมรับสมมติฐานที่ 9 ที่ว่าระดับการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การด้านมนุษย์สัมพันธ์ (EFF3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$=0.214,P<0.01)

ยอมรับสมมติฐานที่ 10 ที่ว่าระดับการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ขององค์การและระดับการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(HRD)ขององค์การ พบว่า มีความสามารถในการทำนายระดับประสิทธิผลขององค์การในด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล (EFF4) ได้มากกว่า 30 %กล่าวคือ สามารถทำนายได้ถึง 41.5% ($R^2$ = 0.415)

ยอมรับสมมติฐานที่ 11 ที่ว่าระดับการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล (EFF4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$ =0.646,P<0.01)

ปฏิเสธสมมติฐานที่ 12 ที่ว่าระดับการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล (EFF4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$ = -0.002,P>0.05, sig. = 0.969)

## อภิปรายผล

1) การดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ขององค์การและการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ขององค์การพบว่า มีความสามารถในการทำนายระดับประสิทธิผลขององค์การในด้านกระบวนการภายใน (EFF1)

เมื่อพิจารณาเฉพาะการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) กับประสิทธิผลขององค์การด้านกระบวนการภายใน (EFF1) พบว่าการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การด้านกระบวนการภายใน (EFF1) เพราะว่าเมื่อองค์การพร้อมที่จะเรียนรู้จากการมีบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ มีการสอนวิธีเรียนรู้ มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้แก่พนักงานได้มีช่องทางในการพบปะพูดคุยวิเคราะห์สถานการณ์แลกเปลี่ยนประสบการณ์รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากองค์การหรือบุคคลภายนอก เช่น สมาคม สถาบันการศึกษาหรือลูกค้า อีกทั้งพนักงานด้วยกันเอง ก่อให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกัน เมื่อองค์การมีการดำเนินงานดังกล่าวจะทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว พนักงานก็นำเอาความรู้ที่ได้ไปปรับประยุกต์ใช้ในการทำงาน ส่งผลให้การทำงานราบรื่นไม่ติดขัด มีความคล่องตัวสูงนำไปสู่การเกิดประสิทธิผลขององค์การด้านกระบวนการภายใน

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเฉพาะการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ขององค์การกับประสิทธิผลขององค์การด้านกระบวนการภายใน (EFF1) พบว่าการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การด้านกระบวนการภายใน (EFF1) เพราะว่าองค์การมีเป้าหมายในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตของพนักงาน มีกระบวนการปฏิบัติที่เป็นระบบทำให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดย

ผ่านทางกิจกรรมที่เน้นไปที่บุคคล เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน และกิจกรรมที่เน้นเชื่อมโยงกับองค์การ เช่น กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ เมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาจากการดำเนินงานดังกล่าวจะทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีความเข้าใจระบบงานช่วยสร้างแรงจูงใจที่จะเรียนรู้การทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การทำงานราบรื่นไม่ติดขัดมีความคล่องตัวสูงนำไปสู่การเกิดประสิทธิผลขององค์การด้านกระบวนการภายใน

2) การดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ขององค์การและการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ขององค์การพบว่า มีความสามารถในการทำนายระดับประสิทธิผลขององค์การในด้านระบบเปิด (EFF2)

เมื่อพิจารณาเฉพาะการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) กับประสิทธิผลขององค์การด้านระบบเปิด(EFF2)พบว่าการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การด้านระบบเปิด (EFF2) เพราะว่าเมื่อองค์การพร้อมที่จะเรียนรู้จากการมีบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ มีการสอนวิธีเรียนรู้ มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้แก่พนักงานได้มีช่องทางในการพบปะพูดคุยวิเคราะห์สถานการณ์แลกเปลี่ยนประสบการณ์รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากองค์กรหรือบุคคลภายนอก เช่น สมาคม สถาบันการศึกษาหรือลูกค้า อีกทั้งพนักงานด้วยกันเอง ก่อให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเมื่อองค์การมีการดำเนินงานดังกล่าวจะทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว ในการค้นคว้า หาข้อมูลพนักงานก็นำเอาความรู้ที่ได้ไปปรับประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาจากการทำงานมีการสร้างสรรค์ปรับรูปแบบการทำงานด้วยวิธีใหม่ ๆให้สอดรับกับสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนทำให้เกิดความสำเร็จ นำไปสู่การเกิดประสิทธิผลขององค์การด้านระบบเปิด

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเฉพาะการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การกับประสิทธิ์ผลขององค์การด้านระบบเปิด (EFF2) พบว่าการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การด้านระบบเปิด (EFF2) เพราะว่าเมื่อองค์การมีเป้าหมายในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตของพนักงาน มีกระบวนการปฏิบัติ

อย่างเป็นระบบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยผ่านทางกิจกรรมที่เน้นไปที่บุคคล เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน และกิจกรรมที่เน้นเชื่อมโยงกับองค์การ เช่นกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ เมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาจากการดำเนินงานดังกล่าวขององค์การจะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความเชี่ยวชาญ และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์โดยพนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการทำงานมีการสร้างสรรค์ปรับรูปแบบการทำงานด้วยวิธีใหม่ ๆให้สอดรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนทำให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การด้านระบบเปิด

3) การดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ขององค์การและการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD )ขององค์การพบว่า มีความสามารถในการทำนายระดับประสิทธิผลขององค์การในด้านมนุษย์สัมพันธ์ (EFF3)

เมื่อพิจารณาเฉพาะการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิ์ผลขององค์การด้านมนุษย์สัมพันธ์ (EFF3) พบว่าการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การด้านมนุษย์สัมพันธ์ (EFF3) เพราะว่าเมื่อองค์การพร้อมที่จะเรียนรู้จากการมีบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ มีการสอนวิธีเรียนรู้ มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้แก่พนักงานได้มีช่องทางในการพบปะพูดคุยวิเคราะห์สถานการณ์แลกเปลี่ยนประสบการณ์รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากองค์กรหรือบุคคลภายนอก เช่น สมาคม สถาบันการศึกษาหรือลูกค้า อีกทั้งพนักงานด้วยกันเอง ก่อให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เมื่อมีการดำเนินงานดังกล่าวจะทำให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานด้วยกันทำให้เกิดการความรู้สึกผูกพัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีความรักสามัคคีในการทำงานเป็นหนึ่งเดียวกันทำให้องค์การมีพลังซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนการทำงานให้สำเร็จนำไปสู่การเกิดประสิทธิผลขององค์การด้านมนุษย์สัมพันธ์

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเฉพาะการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การกับประสิทธิผลขององค์การพบว่าการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี

อิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การด้านมนุษย์สัมพันธ์ (EFF3) เพราะว่า จากการที่องค์การมีเป้าหมายในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตของพนักงาน มีกระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยผ่านทางกิจกรรมที่เน้นไปที่บุคคล เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน และกิจกรรมที่เน้นเชื่อมโยงกับองค์การ เช่นกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ เมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาจากการดำเนินงานดังกล่าวทำให้เกิดการความรู้สึกว่าองค์การให้ความสำคัญที่ให้ได้รับโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน สร้างความรู้สึกมั่นคงในชีวิตให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน ก็จะมีขวัญกำลังใจที่ดีพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน ทำให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่การเกิดประสิทธิผลขององค์การด้านมนุษย์สัมพันธ์

4) การดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ขององค์การและการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ขององค์การพบว่า มีความสามารถในการทำนายระดับประสิทธิผลขององค์การในด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล (EFF4)

ถ้าพิจารณาการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ขององค์การและการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ขององค์การพร้อมกันพบว่า การดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ขององค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล (EFF4) แต่การดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การจึงค้นพบว่าถ้าองค์การจะทำการพัฒนาองค์การจะต้องเน้นไปที่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มากกว่า การที่จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพราะว่าการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่เพียงอย่างเดียวคงไม่พอและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอีกต่อไปแล้วโดยเฉพาะจากแนวคิดแบบเดิมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร และเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงานด้วยการฝึกอบรมเป็นครั้งคราวกำลังถูกแนวคิดใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืนด้วยการพัฒนาองค์การให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” เข้ามาแทนที่

เมื่อพิจารณาเฉพาะการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การด้าน เป้าหมายเชิงเหตุผล (EFF4) พบว่าการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล (EFF4) เพราะว่าเมื่อองค์การพร้อมที่จะเรียนรู้จากการที่องค์การมีบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้มีการสอนวิธีเรียนรู้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้แก่พนักงานได้มีช่องทางในการพบปะพูดคุยวิเคราะห์สถานการณ์แลกเปลี่ยนประสบการณ์รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากองค์กรหรือบุคคลภายนอกเช่นสมาคม สถาบันการศึกษาหรือลูกค้าอีกทั้งพนักงานด้วยกันเองก่อให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จากการดำเนินงานดังกล่าวจะทำให้พนักงานร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานนำเอาความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มาใช้ในการทำงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีมีคุณภาพส่งผลให้องค์การมีผลประกอบการที่ดีบรรลุเป้าหมายซึ่งนำไปสู่การเกิดประสิทธิผลขององค์การด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล

เมื่อพิจารณาเฉพาะการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลขององค์การด้าน เป้าหมายเชิงเหตุผล (EFF4) พบว่าการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ขององค์การไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล (EFF4) ซึ่งสามารถอธิบายให้เหตุผลได้คือจากการที่องค์การพยายามปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตของพนักงาน มีกระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยผ่านทางกิจกรรมที่เน้นไปที่บุคคล เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน และกิจกรรมที่เน้นเชื่อมโยงกับองค์การเช่นกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานดังกล่าวมีส่วนให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การน้อยมากจึงไม่นำไปสู่การก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล

โดยภาพรวมเชิงแนวคิดพบว่าการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้และการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลขององค์การผลการวิจัยสอดคล้องกับ Goh (2005), Curado (2008), Hangstron, Backstrom and Goransson (2009), อำนวย สุขขี (2552),เกรียงไกรยศ พันธ์ไทย (2552) กฤตกร กัลยารัตน์ (2553)

มาลัยวัลย์ บุญแพทย์ (2553),และอนงค์นาฏ ภูมิภักดี (2553)ในเกือบทุกประเด็น แต่ยกเว้นในบางประเด็นที่ไม่สอดคล้องคือประสิทธิผลด้านเป้าหมายเชิงเหตุผลของการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพราะว่าการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยไม่ได้วัดประสิทธิผลโดยรวมแต่แบ่งตัวแบบการวัดประสิทธิผลออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านกระบวนการภายใน ด้านระบบเปิด ด้านมนุษย์สัมพันธ์และด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล ดังนั้นจึงมีข้อแตกต่างที่ไม่สอดคล้อง เพราะว่าจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมายังไม่พบว่ามีการพิจารณาควบคู่กันระหว่างการดำเนินงานขององค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลองค์การที่เป็นรายด้านดังกล่าว

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะที่ค้นพบจากงานวิจัย

จากผลการวิจัยทำให้ค้นพบว่าระดับการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับประสิทธิผลขององค์การทั้ง 4 ด้านคือ ด้านตัวแบบกระบวนการภายใน ด้านตัวแบบระบบเปิด ด้านตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ และด้านตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล มากกว่าการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมขององค์การ ดังนั้นข้อเสนอแนะจึงมีรายละเอียดดังนี้

1) ในระดับองค์การควรให้ความสำคัญกับการดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้โดยกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือนโยบายที่จะใช้ในการพัฒนาองค์การทั้งระบบ มีการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะขึ้นมารับผิดชอบโดยตรง มีบุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นสิ่งอำนวยความสะดวก มีระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานต่อไป ในขณะที่การดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การก็ละทิ้งไม่ได้จัดว่าเป็นกลยุทธ์ มาตรการ/วิธีการที่องค์การจะต้องให้ความสำคัญด้วยการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำผ่านกิจกรรมการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าว หรือในกรณีที่องค์การมีงบประมาณจำกัดและต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม ควรเลือกดำเนินการใช้งบประมาณที่เน้นหนักไปทางด้านการส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้จะได้ผลมากกว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2) ในระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ควรมีวิสัยทัศน์สนับสนุนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้วสื่อสารให้กับพนักงานได้รับรู้โดยการใช้ช่องทางการ

สื่อสารที่องค์การมีอยู่ ควรส่งเสริมการมีอิสระในการทำงาน ควรสร้างบทบาทต้นแบบทั้งในเชิงพฤติกรรมและแนวปฏิบัติ ตลอดจนแสดงบทบาทในฐานะผู้ให้การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ (Honey and Mumford :1996) อีกทั้งสร้างอารมณ์ร่วมให้เกิดขึ้นกับพนักงาน

3) ในระดับพนักงานควรมีการส่งเสริมพฤติกรรมของพนักงานให้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมการเรียนรู้มากขึ้นเช่นจัดให้มีการแข่งขันและประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานเป็นรายบุคคลหรือหน่วยงานจากผลสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนในการเรียนรู้และให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ

นอกจากนี้ผลงานวิจัยยังพบว่า ปัจจัยการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล สามารถเสนอแนะแยกเป็นรายองค์ประกอบของกิจกรรมแต่ละด้านดังนี้

1) ด้านการฝึกอบรมองค์การควรจะปลูกฝังผ่านวัฒนธรรมองค์การในระยะยาวที่เริ่มต้นด้วยการฝึกอบรมแต่มีการเพิ่มความถี่หรือความต่อเนื่องในการดำเนินงานฝึกอบรมมากขึ้นให้เป็นความตระหนักร่วมกันของพนักงาน เพื่อสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกิจกรรมการฝึกอบรมอย่างแท้จริง ในขณะเดียวกันผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหรือหัวหน้าแผนกควรจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและมีบทบาทในการให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยงหรือผู้ฝึกสอนกับพนักงานให้มากขึ้น และอีกด้านหนึ่งที่จะทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้ก็คือ องค์การควรจะมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและความจำเป็นของการฝึกอบรมทั้งขององค์การและพนักงานในปัจจุบันและอนาคตก่อน แล้วนำมาจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มตามสาเหตุและความจำเป็นดังกล่าว

2) ด้านการศึกษา องค์การหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาควรพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนให้สามารถปลูกฝังแนวคิดและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียนที่เป็นผู้บริหารหรือพนักงานขององค์การต่าง ๆ อีกทั้งองค์การควรที่จะจัดทำแผนในการพัฒนาการศึกษาของพนักงานให้สอดรับกับแผนพัฒนาขององค์การด้วยการติดต่อทำข้อตกลงร่วมมือกันระหว่างองค์การกับสถาบันการศึกษาเพื่อจัดหลักสูตรการศึกษาให้สอดรับกับแผนและส่งเสริมให้โอกาสพนักงานได้รับการศึกษาในหลักสูตรหรือคุณวุฒิที่ตรงตามแผนพัฒนาดังกล่าว ใน

ขณะเดียวกันก็ควรจัดกิจกรรมการพัฒนาพนักงานที่จะมุ่งเน้นการเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้กับพนักงานควบคู่กันไปหลังจากที่พนักงานได้รับการศึกษามาแล้ว

3) ด้านการพัฒนาพนักงานจะเห็นได้ว่าสาเหตุที่กิจกรรมการพัฒนาพนักงานไม่สามารถนำไปสู่ประสิทธิผลด้านเป้าหมายเชิงเหตุผลได้เพราะว่าองค์การไม่มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะหลัก (core competency)ที่เป็นแก่นแท้ แต่ไปพัฒนาสมรรถนะที่เป็นเปลือก (functional competency) ดังนั้นองค์การควรกำหนดแนวทางการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์การ โดยมองเป้าหมายเป็นหลักและหาวิธีไปสู่เป้าหมายด้วยการพัฒนาพนักงานในรูปแบบกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสามารถเสริมสร้างความรู้ และเกิดทักษะใหม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน โดยผ่านกิจกรรมการพัฒนาที่ทำอย่างเป็นระบบ

4) ด้านการพัฒนาอาชีพจะเห็นได้ว่าสาเหตุที่กิจกรรมการพัฒนาอาชีพไม่สามารถนำไปสู่ประสิทธิผลด้านเป้าหมายเชิงเหตุผลได้เพราะว่า การออกแบบเส้นทางสายอาชีพขององค์การอาจจะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากเกินไป โดยผู้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งจะต้องมีการผ่านเกณฑ์ของหลักสูตรที่จัดขึ้นเฉพาะตำแหน่งเท่านั้น องค์การจึงควรจะออกแบบเส้นทางสายอาชีพให้มีความหลากหลายและเปิดกว้างเพื่อสามารถวางแผนทดแทนตำแหน่งและเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความสนใจมีความรู้ความสามารถได้เข้าสู่เส้นทางสายอาชีพที่กำหนดได้อีกทั้งยังควรพิจารณาปรับหลักสูตรและเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งให้มีความยืดหยุ่นหลากหลายเพื่อรองรับกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคต จะเห็นได้ว่ากิจกรรมการพัฒนาอาชีพ จึงเหมาะที่จะใช้สำหรับพนักงานหรือผู้บริหารระดับต้นเท่านั้นที่จะต้องเน้นความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้านตามสายงาน

5) ด้านการพัฒนาองค์การจะเห็นได้ว่าสาเหตุที่กิจกรรมการพัฒนาองค์การไม่สามารถนำไปสู่การเกิดประสิทธิผลด้านเป้าหมายเชิงเหตุผลได้เพราะว่าความพร้อมในด้านระบบงานอย่างเดียวคงไม่เพียงพอองค์การจึงควรจะให้ความสำคัญกับระบบคนควบคู่กันไป ด้วยการประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันโดยส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับชั้นได้วางแผนการปฏิบัติงานที่ยึดเอาเป้าหมายหลัก

หรือวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและพยายามที่จะแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาทักษะการทำงานหรือปรับทัศนคติ บุคคลที่มีต่อองค์การให้ถูกต้องซึ่งอาจต้องนำเอาเทคนิคการพัฒนาในระดับบุคคลมาพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การฝึกอบรม การวิเคราะห์บทบาท การให้คำปรึกษาระดับบุคคลมาประยุกต์ใช้ และในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การในระดับกลุ่มเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสัมพันธ์ของพนักงานให้ปฏิบัติงานร่วมกัน ได้แก่ การสร้างและพัฒนาทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นต้น สอดคล้องกับ Gilley and Eggland (1989:21) มีมุมมอง และแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องตระหนัก ให้ความสำคัญไปที่การพัฒนาตัวของพนักงาน มากกว่าที่จะเน้นไปที่การพัฒนาระบบงาน เนื่องจากเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การนั้นถูกสร้างขึ้นโดยเริ่มต้นมาจากการปรับปรุงพัฒนาของพนักงาน โดยผ่านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายในองค์การ เพื่อปรับปรุงการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตัวพนักงานนั่นเอง

## บรรณานุกรม

กฤตกร กัลยารัตน์. 2553. **"ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)."** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. 2553. **"อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ."** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. 2554. **"ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร: ตัวแบบสมการโครงสร้าง."** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตคณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. "ประสิทธิผลขององค์การ: บริบทแห่งมโนทัศน์." **วารสารร่มพฤกษ์** 28,3 (มิถุนายน-กันยายน 2553) : 134-182.

มาลัยวัลย์ บุญแพทย์. 2553. "**ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การ: กรณีศึกษา พนักงานสายสำนักงาน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด.**" สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2540. **การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่.** กรุงเทพมหานคร : บริษัทประชาชน.

สมบัติ กุสุมาวลี. 2540. **ประเทศไทยในทศวรรษหน้า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.** เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการเนื่องในวาระครบรอบ 30 ปี แห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุจิตรา ธนานันท์. 2550. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อนงนาฏ ภูมิภักดี. 2553. "**ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานีตำรวจนครบาลกับประสิทธิผลของหน่วยงานในสถานีตำรวจนครบาล.**" สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก.

อำนวย สุขขี. 2552. **การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลองค์การ : กรณีศึกษา สำนักเครื่องจักรกล (ส่วนกลาง) กรมชลประทาน** สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก.

Curado, C. "Perception of Knowledge Management and Intellectual Capital in the Banking Industry." **Journal of Knowledge Management** 12,3 (2008) : 141-155.

Delahaye, B. L. 2005. **Human Resource Development : Adult Learning and Knowledge Management.** 2nd ed. Milton, Qld : John Wiley Press.

Etzioni, A. 1964. **Modern Organizations.** Englewood Cliffs. NJ : Prentice Hall.

Gilley, J. W. and Eggland, S. A . 1989. **Principles of Human Resource Development.** New York : Addison-Wesley.

Goh, C. P. "Intellectual Capital Performance of Commercial Banks in Malaysia." **Journal of Intellectual Capital** 6,3 (2005) : 385-396.

Hangstron, T.; Backstrom, T. and Goransson, S. "Sustainable Competence a Study of a Bank." **The Learning Organization** 16,3 (2009) : 237-250.

Honey, P. and Mumford, A. 1996. **How to Manage Your Learning Environment : Making Learning a Priority at Work**. United Kingdom : Peter Honey Publications.

Kimberly, J. R. "Issues in the Creation of Organizations : Initiation, Innovation, and Institutionalization." **Academy of Management Journal** 223 (1979) : 437-457.

Nadler, L. 1980. **Corporate Human Resource Development: A Management Tool. Madison, W.I.** : American Society for Training and Development.

Pace, R. Wayne; Smith, Phillip C. and Mills, Gordon E. 1991. **Human Resource Development**. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

Robbins, S. P. 1990. **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J : Prentice Hall.

Rothwell, W. and Kazanas, H. 1994. **Human Resource Development: A Strategic Approach**. Amherst, M.A. : Human Resource Development Press.

Somsri Siriwaiprapan. 2000. **The Concept, Practice, and Future of Human Resource Development in Thailand as Perceived by Thai Human Resources Practitioners**.Doctoral dissertation, The George Washington University.

Ulrich, D. 1997. **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**. Boston : Harvard Business School Press.