

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน
บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่



ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2561

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน
บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่



ดุชนีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน
บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ภัทรศรี อินทร์ขาว

คุณภีนิพนธ์นี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.มนสิชา อินทจักร)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.กิริติ ตระการศิริวานิช)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.อัจฉริยา ศักดิ์นรงค์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ประธานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

(อาจารย์ ดร.กิริติ ตระการศิริวานิช)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เม่งอำพัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่
ชื่อผู้เขียน	นางสาวภัทรศรี อินทร์ขาว
ชื่อปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.มนสิชา อินทจักร

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน และเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามโดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 167 แห่ง และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเลือกการเก็บกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) จากผู้ให้ข้อมูลเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 10 แห่ง

ผลการวิจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ และผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) พบองค์ประกอบใหม่ทั้งหมด 6 องค์ประกอบ คือ 1) การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร 2) การมีส่วนร่วมบุคลากรในองค์กร 3) การพัฒนาตนเองของบุคลากร 4) การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร 5) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และ 6) การทำงานอย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัยด้านความผูกพันของพนักงาน พบว่าปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ภาระงาน และการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ และผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบองค์ประกอบใหม่ทั้งหมด 7 องค์ประกอบ คือ 1) ระบบการจัดการค่าตอบแทน 2) การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน 3) ความช่วยเหลือและความร่วมมือจากองค์กร 4) การสื่อสารภายในองค์กร 5) ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย 6) ระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน และ 7) การส่งเสริมพัฒนาพนักงาน

ผลจากการวิเคราะห์การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ

พนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่พบว่า ทุกองค์กรให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกองค์กรสร้างองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน องค์กรและบุคลากรเกิดการพัฒนา สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้านปัจจัยการสร้างความผูกพันของพนักงาน ทุกองค์กรมีการจัดการระบบการจัดการค่าตอบแทน สร้างสภาพแวดล้อม ให้ความช่วยเหลือ มีระบบการจัดการ มอบหมายงาน และการประเมินผลที่เท่าเทียม ปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อเกิดความผูกพันจะช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากรด้วยเช่นกัน

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้, ความผูกพันต่อองค์กร



Title	LEARNING ORGANIZATION DEVELOPMENT TO CREATE EMPLOYEE ENGAGEMENT FOR TRAVEL BUSINESS IN CHIANG MAI PROVINCE
Author	Miss Patarasri Inkhao
Degree	Doctor of Philosophy in Tourism Development
Advisory Committee Chairperson	Dr. Monsicha Inthajak

ABSTRACT

The objectives of this study were to analyze learning organization and employee engagement factors; and to develop learning organization to create employee engagement for the travel business in Chiang Mai Province. Questionnaires with five-rating scale were used to collect data from 167 organizations. In-depth interview was conducted with work line and executives of ten tour companies in Chiang Mai. Snowball method was used to select the sample group for the interview

Results of the study showed that personal mastery factor was found at a highest level. While, team learning factor and manager & leadership involvement factor were at a high level, respectively. The finding from Exploratory Factor Analysis (EFA) revealed that there were 6 new factors of learning organization composed of organization learning, employee participation, employee self-development, employee learning support, creation of learning climate and work system factors

Regarding the employee engagement factors, it showed that work environment factor had a highest level. Work task & load factor and communication factor were consequently at a high level. In addition, EFA indicated that there were 7 new factors for employee engagement comprising compensation system, work environment & climate creation, organization internal communication, work responsibility and task, fairness of management & evaluation and employee development support factors. Furthermore, the hypothesis was accepted that

learning organization factors were correlated with employee engagement factors.

Results of the study showed that all of the tour companies put the importance on learning organization to create employee engagement. These factors facilitated employees to develop themselves and solve complex problems from internal and external environment to achieve the organization goal. Furthermore, employee engagement factors included compensation system, work environment & climate , work responsibility and task, and fairness of management & evaluation. Therefore, employee engagement to the company could reduce turnover rates in the future.

Keyword : learning organization organization engagement



กิตติกรรมประกาศ

ดุขุฎิณิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างยิ่งจากอาจารย์ ดร. มนสิชา อินทจักร ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักที่ได้ให้คำปรึกษา ช่วยชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง และทุ่มเทในการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้วิจัยจนเสร็จสมบูรณ์ รวมทั้งกรรมการที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ ดร. กิรติ ตระการศิริวานิช และ อาจารย์ ดร. อัจฉรียา ศักดิ์นรงค์ ที่ได้คำแนะนำตลอดจนปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ ทั้งในส่วนของเนื้อหาแบบสอบถามการวิจัยด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่งตลอดมา ผู้วิจัย จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ให้ความรู้ด้าน วิชาการ รวมไปถึงขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะพัฒนาการท่องเที่ยว เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ได้ให้ คำแนะนำชี้แนะตรวจเอกสารและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานด้านเอกสารให้เป็นไปด้วยความ เรียบร้อย

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ เอื้อเฟื้อข้อมูล พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกและให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนผู้ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ทำให้ดุขุฎิณิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณครอบครัว รุ่นพี่ รุ่นน้อง เพื่อนร่วมคณะพัฒนาการท่องเที่ยวรวมถึงคนสนิทใกล้ชิด ที่คอยให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำผู้วิจัยตลอดมา

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอโน้มรำลึกถึงพระคุณของ ผศ. พงษ์ศักดิ์ อินทร์ขาว และนางอุไรวรรณ อินทร์ ขาว บิดามารดาที่เป็นผู้อบรมเลี้ยงดูผู้วิจัยเป็นอย่างดี ให้การสนับสนุนวางรากฐานการศึกษา ช่วยเหลือ แนะนำ และคอยเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด จนทำให้ดุขุฎิณิพนธ์เล่มนี้บรรลุผลสำเร็จไปด้วยดี

ภัทรศรี อินทร์ขาว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฅ
สารบัญตารางผนวก.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ปัญหาการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 ทฤษฎีและการตรวจสอบเอกสาร.....	12
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	12
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	28
1. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	28
2. แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน.....	51
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	66
การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย.....	79
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	82

สถานที่ดำเนินการวิจัย.....	82
วิธีการศึกษาและขั้นตอนการศึกษา.....	83
ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง.....	83
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	88
การทดสอบเครื่องมือวิจัย.....	92
ขั้นตอนกระบวนการดำเนินการวิจัยการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	94
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์.....	96
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัด เชียงใหม่.....	97
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่	121
ตอนที่ 3 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพัน ต่องค์กรของพนักงานบริษัท ธุรกิจนำเที่ยว ในจังหวัดเชียงใหม่.....	148
สรุปการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของ พนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยว ใน จังหวัดเชียงใหม่.....	164
บทที่ 5 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	165
สรุปผลการวิจัย.....	166
อภิปรายผล.....	181
ข้อเสนอแนะ.....	191
บรรณานุกรม.....	194
ภาคผนวก.....	202
ภาคผนวก ก รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	203
ภาคผนวก ข ผลการประเมินคุณภาพของเครื่องมือวิจัย.....	205
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	210

ภาคผนวก ง เครื่องมือการวิจัย.....	215
ภาคผนวก จ รายชื่อผู้ที่ให้สัมภาษณ์	230
ประวัติผู้วิจัย.....	232



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	46
ตารางที่ 2 ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	49
ตารางที่ 3 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน.....	51
ตารางที่ 4 สรุปแนวความคิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ปรึกษา	63
ตารางที่ 5 ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน.....	65
ตารางที่ 6 เกณฑ์การให้คะแนนเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	89
ตารางที่ 7 ตารางกำหนดระดับความคิดเห็น.....	90
ตารางที่ 8 หลักเกณฑ์พิจารณาดัชนีความสอดคล้อง (IOC Index: Index of item - Objective Congruence).....	93
ตารางที่ 9 ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคม.....	98
ตารางที่ 10 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นด้าน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	100
ตารางที่ 11 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	101
ตารางที่ 12 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	102
ตารางที่ 13 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	103
ตารางที่ 14 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวกของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	105
ตารางที่ 15 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นการแบ่งปันการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	106

ตารางที่ 16 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นความมีสติของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	108
ตารางที่ 17 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นความคิดเชิงระบบของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	109
ตารางที่ 18 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม ในด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ 111	111
ตารางที่ 19 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test ขององค์ประกอบที่ 1.....	114
ตารางที่ 20 ค่า (Communality) h^2 ของด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจ นำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่	115
ตารางที่ 21 ค่าไอเกน (Eigenvalue) ค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวน และค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวน สะสมของประเด็นในด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจ นำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	116
ตารางที่ 22 แสดงค่า Rotated Component Matrix ของด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่	117
ตารางที่ 23 ข้อเปรียบเทียบการแบ่งปันการเรียนรู้กับองค์ประกอบที่ 1.....	118
ตารางที่ 24 ข้อเปรียบเทียบผู้บริหารมีส่วนร่วมกับองค์ประกอบที่ 2.....	119
ตารางที่ 25 ข้อเปรียบเทียบความมีสติ และ ความคิดเชิงระบบกับองค์ประกอบที่ 3.....	119
ตารางที่ 26 ข้อเปรียบเทียบบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวกกับองค์ประกอบที่ 4	120
ตารางที่ 27 ข้อเปรียบเทียบบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวกกับองค์ประกอบที่ 5	120
ตารางที่ 28 ข้อเปรียบเทียบความคิดเชิงระบบกับองค์ประกอบที่ 6.....	121
ตารางที่ 29 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคำถามด้านความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่	122
ตารางที่ 30 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสิ่งแวดล้อมใน การทำงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	123
ตารางที่ 31 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาระงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	125

ตารางที่ 32 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสื่อสารของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	126
ตารางที่ 33 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นความยุติธรรมของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	127
ตารางที่ 34 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นความร่วมมือภายในองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	129
ตารางที่ 35 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นความท้าทายและความก้าวหน้าของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	130
ตารางที่ 36 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นโอกาสที่ได้รับจากการทำงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	131
ตารางที่ 37 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	133
ตารางที่ 38 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อความ ในด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	135
ตารางที่ 39 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test ขององค์ประกอบที่ 1.....	138
ตารางที่ 40 ค่า (Communalilty) h^2 ของด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจ นำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	139
ตารางที่ 41 ค่าไอเกน (Eigenvalue) ค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวน และค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวนสะสมของประเด็นด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	140
ตารางที่ 42 แสดงค่า Rotated Component Matrix ของด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	142
ตารางที่ 43 ข้อเปรียบเทียบค่าตอบแทนและสวัสดิการกับองค์ประกอบที่ 1.....	144
ตารางที่ 44 ข้อเปรียบเทียบสิ่งแวดล้อมในการทำงานกับองค์ประกอบที่ 2.....	144
ตารางที่ 45 ข้อเปรียบเทียบความร่วมมือภายในองค์กรกับองค์ประกอบที่ 3.....	145
ตารางที่ 46 ข้อเปรียบเทียบการสื่อสารกับองค์ประกอบที่ 4.....	146
ตารางที่ 47 ข้อเปรียบเทียบภาระงานกับองค์ประกอบที่ 5.....	146

ตารางที่ 48	ข้อเปรียบเทียบความยุติธรรมกับองค์ประกอบที่ 6	147
ตารางที่ 49	เปรียบเทียบโอกาสที่ได้รับจากการทำงานกับองค์ประกอบที่ 7	147
ตารางที่ 50	สรุปผลการสัมภาษณ์องค์ประกอบที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร	149
ตารางที่ 51	สรุปผลการสัมภาษณ์องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมบุคลากรในองค์กร	150
ตารางที่ 52	สรุปผลการสัมภาษณ์องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาตนเองของบุคลากร	151
ตารางที่ 53	สรุปผลการสัมภาษณ์องค์ประกอบที่ 4 การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร	152
ตารางที่ 54	สรุปผลการสัมภาษณ์องค์ประกอบที่ 5 การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้	153
ตารางที่ 55	สรุปผลการสัมภาษณ์องค์ประกอบที่ 6 การทำงานอย่างเป็นระบบ.....	155
ตารางที่ 56	สรุปผลการสัมภาษณ์องค์ประกอบที่ 1 ระบบการจัดการค่าตอบแทน	156
ตารางที่ 57	สรุปผลการสัมภาษณ์องค์ประกอบที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศใน การทำงาน.....	157
ตารางที่ 58	สรุปผลการสัมภาษณ์องค์ประกอบที่ 3 ความช่วยเหลือและความร่วมมือจากองค์กร.....	158
ตารางที่ 59	สรุปผลการสัมภาษณ์องค์ประกอบที่ 4 การสื่อสารภายในองค์กร	159
ตารางที่ 60	สรุปผลการสัมภาษณ์องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับ มอบหมาย	160
ตารางที่ 61	สรุปผลการสัมภาษณ์องค์ประกอบที่ 6 ระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่า เทียมในการปฏิบัติงาน	162
ตารางที่ 62	สรุปผลการสัมภาษณ์องค์ประกอบที่ 7 การส่งเสริมพัฒนาพนักงาน	163

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบทฤษฎีการวิจัย	26
ภาพที่ 2 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge (1991)	35
ภาพที่ 3 องค์ประกอบของบริษัทการเรียนรู้ของ Perdler และคณะ	38
ภาพที่ 4 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	40
ภาพที่ 5 The Aon Hewitt Employee Engagement Model	55
ภาพที่ 6 Burke Employee Engagement Model	57
ภาพที่ 7 The drivers of employee engagement: a diagnostic tool	60
ภาพที่ 8 The Employee Engagement Hierarchy	62
ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย	81
ภาพที่ 10 สรุปการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพัน ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำ เที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่	164

สารบัญตารางผนวก

หน้า

ตารางผนวกที่ 1 การหาดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์.....	206
ตารางผนวกที่ 2 ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม การพัฒนาองค์กรแห่ง การเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวใน จังหวัดเชียงใหม่	211



บทที่ 1

บทนำ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวสูง และมีบทบาทที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยเป็นอย่างมาก การท่องเที่ยวเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่สร้างรายได้จากทั้งภายในและจากภายนอกประเทศ โดยจากสถิติเดือนตั้งแต่เดือนมกราคมถึงพฤษภาคม ปี พ.ศ. 2560 มีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยจำนวน 14,612,150 คน เพิ่มขึ้น ร้อยละ 3.20 นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคเอเชีย ซึ่งในกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวเอเชียที่เข้ามาเป็นอันดับต้นๆคือชาวจีน ชาวมาเลเซียและอินเดีย จึงทำให้ตั้งแต่เดือนมกราคมถึงพฤษภาคม ปี พ.ศ. 2560 ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวสูงถึง 747,017.65 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2555 ร้อยละ 5.07 ซึ่งการท่องเที่ยวมีแนวโน้มที่จะขยายตัวตามภาวะทางเศรษฐกิจ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560: ระบบออนไลน์) ซึ่งนอกจากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจะเป็นแหล่งรายได้ที่มาจากทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศ ยังเป็นการสร้างงาน สร้างอาชีพและการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค รวมถึงชุมชนอีกด้วย อุตสาหกรรมบริการเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้คนทำหน้าที่ให้บริการ โดยเฉพาะในธุรกิจทางตรง เช่น บริษัทนำเที่ยว โรงแรม ภัตตาคาร ร้านค้า ร้านของที่ระลึก การท่องเที่ยวยังมีส่วนสำคัญในการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ การคมนาคมขนส่ง การค้าและการลงทุน การท่องเที่ยวจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ

รัฐบาลเองมีนโยบายปฏิรูปประเทศไทยสู่ Thailand 4.0 เนื่องจากปัจจุบันประเทศไทยเริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้เผชิญปัญหาการขาดแคลนแรงงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ อีกทั้งมีข้อจำกัดในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ซึ่งสาระสำคัญของแผนฉบับนี้เน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ เพื่อเพิ่มศักยภาพเศรษฐกิจของประเทศ มีการเตรียมพร้อมด้านการเสริมสร้างศักยภาพ การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ มีความพร้อมของทักษะในทุกด้าน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559: 26) ซึ่งกระทรวงแรงงานวางแผนพัฒนาเองมีการดำเนินงานด้านแรงงานให้เป็นสากล โดยเน้นการเตรียมพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ส่งเสริมทักษะหลากหลายด้าน เดิมทักษะใหม่ เพื่อการทำงานที่ราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (กระทรวงแรงงาน, 2559: 7) ทางด้านกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจึงได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการท่องเที่ยวโดยกำหนดแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ.

2558-2560 หนึ่งในแผนยุทธศาสตร์คือการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวและยกระดับผู้ประกอบการ เพื่อให้บุคลากรด้านการท่องเที่ยว มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน พัฒนาผู้ประกอบการและผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพมาตรฐานและจรรยาบรรณ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรอุตสาหกรรมทางการท่องเที่ยวจะครอบคลุมทุกกลุ่มทั้งในระดับผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติการให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และมีองค์ความรู้อื่นที่เหมาะสม (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558: 31)

อย่างไรก็ตามถึงกับโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศจะมีการส่งเสริมและพัฒนาในหลายด้าน เนื่องจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว มีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นตามจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวภายในประเทศ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม เป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวต่างพัฒนาความรู้ ความสามารถในการให้บริการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้องค์กรอยู่รอดในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลง ประสบความสำเร็จในธุรกิจ แต่ส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้อุตสาหกรรมมีการพัฒนาและมีศักยภาพเพิ่มคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการให้บุคลากรมีคุณภาพที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ บุคลากรที่มีคุณภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เนื่องจากสินค้าของธุรกิจนำเที่ยวคือ การบริการซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ แต่นักท่องเที่ยวสามารถสัมผัสได้ถึงบริการที่ดี ทำให้นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจและประทับใจต่อการให้บริการของบุคลากรซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจนำเที่ยวโดยตรง การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในการให้บริการจึงเป็นสิ่งสำคัญ ในอดีตการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจะมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการท่องเที่ยวจากความต้องการของตลาดเป็นหลัก และยังมีแนวโน้มที่แน่นอน ต้องเสียเวลาและงบประมาณ จึงทำให้การพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยวมีประสิทธิภาพน้อย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถ้าหากองค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายการท่องเที่ยวจากความต้องการของบุคลากรและการพัฒนาภายในองค์กร จึงจะสามารถทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต (พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์, 2557: 130)

ทุกองค์กรต่างต้องการให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และต้องการให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม ดึงขีดความสามารถของแต่ละคนออกมาใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนั้นผู้บริการจะต้องให้ความสำคัญโดยการหาวิธีที่จะทำให้บุคลากรในองค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงาน พร้อมจะเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรที่สามารถทำควบคู่กันได้ทั้งสองอย่างทั้งตัวบุคคลเองและองค์กร ซึ่งจะเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน ทันท่วงทีการเปลี่ยนแปลงและ

การแข่งขัน ซึ่งเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การสร้างความรู้ความเข้าใจต่ออุตสาหกรรม จึงมีความจำเป็นอย่างมากและเป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว จึงทำให้บุคลากรทางการท่องเที่ยวต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550: 185)

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่ทำรายได้ให้กับประเทศและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางด้านภาครัฐเองก็ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมให้ยั่งยืน สร้างรายได้และโอกาส ให้กับบุคลากรในอุตสาหกรรม เมื่อบุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อนักท่องเที่ยว สร้างความประทับใจและอยากกลับมาท่องเที่ยวในประเทศไทยอีกครั้ง

ปัญหาการวิจัย

จังหวัดเชียงใหม่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวและบริการระดับสากลที่โดดเด่น มีทรัพยากรทางการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ทั้งในด้านโบราณสถาน ศิลปวัฒนธรรม และแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่สวยงาม ในปี 2559 มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาเชียงใหม่ 9,286,307 คน จังหวัดเชียงใหม่ได้รับการยกย่องและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในระดับสากล โดย ในปี พ.ศ. 2560 นิตยสาร Travel & Leisure ประเทศสหรัฐอเมริกาได้จัดให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นเมืองนำท่องเที่ยวอันดับ 2 ของโลก และได้รับการจัดอันดับจาก Euro monitor International ให้เป็น 1 ใน 100 เมืองที่มีนักท่องเที่ยวต่างประเทศมาเยือนจำนวนมากที่สุดของโลก (Top100 Cities Destination) โดยเป็น 1 ใน 4 เมืองของประเทศไทยที่อยู่ในการจัดอันดับดังกล่าวนอกเหนือจาก กรุงเทพฯ พัทยา และภูเก็ต (สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด, 2557: ระบบออนไลน์) จากรายงานการศึกษาศักยภาพจังหวัดเชียงใหม่เรื่องท่องเที่ยวปี 2558-2561 พบว่าจังหวัดเชียงใหม่ยังมีจุดอ่อนของด้านแรงงาน ถึงแม้ว่าจังหวัดเชียงใหม่จะมีการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจ ด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรมและการบริการ ทำให้ความต้องการด้านแรงงานมีปริมาณเพิ่มขึ้น การจ้างงานจึงเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย จำนวนแรงงานที่เข้ามาในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นแรงงานต่างด้าวผิดกฎหมาย เช่น พม่า ลาว กัมพูชา ฯลฯ โดยมักจะเข้ามาค้าแรงงาน ประกอบกับทัศนคติของคนในพื้นที่ไม่ชอบทำงานหนัก จึงนิยมย้ายถิ่นฐานเข้าไปทำงาน ในกรุงเทพฯ จึงทำให้ผู้ประกอบการในจังหวัดขาดแรงงาน นอกจากคนในท้องถิ่นจะไปทำงานในกรุงเทพฯ แล้วนั้น การเปิดตลาดเสรีอาเซียนก็ยังส่งผลจึงทำให้แรงงานในประเทศมีโอกาสในการหางานใหม่มากขึ้น จากการสำรวจอัตราการลาออกของพนักงานทั่วโลกในปี พ.ศ. 2557 สูงถึง

161.7 ล้านคน และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2561 ถึง 192 ล้านคน อัตราการย้ายงานของพนักงานบริษัทฯ ในประเทศไทยจะยังไม่สูงมากนัก แต่การแข่งขันในตลาดแรงงานที่สูงขึ้น บวกกับนโยบายค่าแรงของรัฐบาล การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทำให้กลุ่มผู้ที่มีศักยภาพสูงมีโอกาสจะลาออกจากองค์กรเพื่อค่าจ้างที่สูงขึ้น อีกทั้งการวิจัยพบว่าการจะรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไม่ให้ลาออกจากองค์กร นอกจากจะให้ค่าตอบแทนในรูปแบบจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ การสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และสนับสนุนพนักงานในการทำงานจึงเป็นอีกส่วนสำคัญที่องค์กรควรพิจารณาเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ (เฮย์กรุ๊ป, 2559: ระบบออนไลน์)

จากข้อมูลสำนักงานสถิติจังหวัดเชียงใหม่พบว่า ในช่วงปี2557-2559 จำนวนบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากจำนวน 1,360 แห่ง เป็น 1,472 แห่ง อย่างไรก็ตามจำนวนแรงงานและบุคลากรที่มีศักยภาพในกิจกรรมการท่องเที่ยวที่ลดลงจากจำนวน 974 คน เหลือเพียง 434 คน อัตราการว่างงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.95 (สำนักงานสถิติจังหวัดเชียงใหม่, 2560: ระบบออนไลน์) และรายงานจากสถานการณ์และแนวโน้มการท่องเที่ยวในภาคเหนือตอนบน ของศูนย์เตือนภัยธุรกิจภาคเหนือ พบว่าปัญหาจังหวัดเชียงใหม่ยังขาดแคลนบุคลากรด้านการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ (ศูนย์เตือนภัยธุรกิจภาคเหนือ, 2554: ระบบออนไลน์) ถึงแม้ว่าบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่จะมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้นแต่บุคลากรที่มีศักยภาพกลับลดลงอย่างเห็นได้ชัด มีการทำวิจัยเรื่องการลาออกของพนักงานพบว่าอัตราการลาออกมีเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากเศรษฐกิจของไทยกำลังเติบโตขึ้น และตลาดแรงงานก็มีการแข่งขันกันมากขึ้น เป็นสัญญาณให้นายจ้างควรปรับนโยบายในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (เอ โอ เอ็น เอ็มพาวเวอร์ รีซอล, 2559: ระบบออนไลน์) สาเหตุหลักของการลาออกของพนักงานพบว่าที่พนักงานลาออกจากองค์กรนั้น มาจากการที่พนักงานไม่ชอบงานที่ตนทำ หัวหน้างานดี ไม่เป็นธรรม ไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ไม่ใส่ใจในการบริหารพนักงาน ขาดภาวะผู้นำที่ดี ค่าตอบแทน สวัสดิการไม่เหมาะสม ไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ รวมถึงการลาออกของพนักงานเกิดจากองค์กรไม่ได้มีการจัดการความรู้ภายในองค์กรหรือเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขาดการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร ไม่มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน บรรยากาศในการทำงานไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารไม่มีส่วน ส่งผลให้กระบวนการทำงานขาดประสิทธิภาพ ((Bui and Baruch, 2010; Sadeghi et al., 2014: 208)

Barron et al. (2014; Freeney and Fellenz (2010) และ Saravis (2011) พบว่า องค์กรทางการท่องเที่ยวได้ให้ความสนใจและสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีเพิ่มมากขึ้น เพราะช่วยลดอัตราการลาออก ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจต่อการทำงานและ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร การสร้างความผูกพันของพนักงานเป็นความท้าทายในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการในองค์กร เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กลายเป็นเงื่อนไขที่ดึงดูดความสนใจของพนักงานให้ทำงานอยู่กับองค์กรเป็น

ระยะเวลาสั้น สร้างแรงผลักดันให้บุคลากรทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารมีส่วนร่วมและสนับสนุนการทำงานมากขึ้น เพื่อรักษาผู้ที่มีศักยภาพไม่ให้ลาออกจากองค์กรไป การสนับสนุนพนักงานในการทำงาน โดยการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้แก่พนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในผู้นำ โอกาสการเติบโตในหน้าที่ ความมีอิสระในตนเอง การที่องค์กรเข้าใจถึงสถานการณ์และปรับตัวได้อย่างถูกต้อง จะทำให้องค์กรสามารถดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพให้เข้ามาอยู่ในองค์กรและรักษาพนักงานไม่ให้ลาออกจากองค์กรไปได้ จึงจำเป็นต้องสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ทำงานเป็นทีมได้ เป็นการสร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง และยังเปิดโอกาสให้พนักงานมีอำนาจในการเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และการสร้างนวัตกรรม จะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง ประโยชน์ของการจัดทำองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่ง องค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดการลาออกของพนักงาน เป็นการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ช่วยสนับสนุนในการตัดสินใจ และสร้างความสามัคคีในองค์กร (สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2558: ระบบออนไลน์) ถ้าพนักงานขาดซึ่งความผูกพันต่อองค์กรแล้วนั้น อัตราการลาออกจะเพิ่มขึ้นและยังส่งผลให้งานที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพ พนักงานไม่พร้อมในการทำงาน ไม่มีศักยภาพในการทำงาน และส่งผลต่อผลประกอบการขององค์กรได้เช่นกัน

องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นส่วนสำคัญในการสร้างจุดแข็งในองค์กร ทำให้ทุกคนในองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการฝึกอบรม องค์กรสามารถคงอยู่ได้เมื่อสิ่งแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรกำหนดทิศทางในการทำงานได้ง่าย อาจกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปรัชญาเพื่อความยั่งยืน และการปรับปรุงภายในองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกนอกจากจะส่งผลดีต่อพนักงานและองค์กรแล้ว ยังสามารถสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าและมีการกลับมาใช้บริการอีกครั้ง นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้และความผูกพันในองค์กรสามารถส่งผลกระทบโดยตรงต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงาน วัฒนธรรมขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการกำหนดรูปแบบขึ้นมาเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงาน พัฒนาการทำงาน และส่งผลต่อไปที่ประสิทธิภาพของการทำงานต่อไปในอนาคต (Bharwanni and Butt, 2012; Song et al., 2014)

ผลจากการศึกษาวิจัยและสถิติเกี่ยวกับการขยายตัวของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ แต่จำนวนพนักงานที่ศักยภาพกลับลดลง จึงเป็นความท้าทายของอย่างหนึ่งผู้บริหารหรือผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในการที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์กรของตนให้มีศักยภาพในการทำงาน

ทำงานอยู่กับบริษัทเป็นระยะเวลาานาน โดยการใช้อำนาจแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นองค์กรที่มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันภายในองค์กร และมีการรับรู้จากภายนอก นอกจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้องค์กรเกิดความเข้มแข็ง พนักงานเกิดความรู้ในงานที่ตนเองทำ ปรับตัวตามสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรเกิดการพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ยังสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้อีกด้วย การที่พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร เป็นการสร้างแรงผลักดันในการทำงาน พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรวางไว้ พนักงานมีความจงรักภักดี พูดถึงองค์กรในแง่ดี ความผูกพันของพนักงานสามารถทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยังช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ และยังสร้างผลกำไรให้แก่องค์กรด้วยเช่นกัน จากประเด็นดังกล่าวมาผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมุ่งเน้นที่บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมให้พนักงานที่ทำงานในบริษัทธุรกิจนำเที่ยวทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดอัตราการลาออก องค์กรมีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ สร้างความผูกพันที่ดีระหว่างองค์กรและพนักงาน การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อผลกำไร และดึงดูดลูกค้าให้กลับมาใช้บริการอีกครั้ง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวใน จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน บริษัทธุรกิจนำเที่ยวใน จังหวัดเชียงใหม่ คาดว่าจะเป็นประโยชน์ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการดังต่อไปนี้

1. ระดับนโยบาย

1.1 สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวเชียงใหม่ สามารถนำปัจจัยที่ศึกษาและวิเคราะห์ มากำหนดรูปแบบในการสร้างความผูกพันของพนักงานในธุรกิจท่องเที่ยว เพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก ผู้บริหารมีส่วนร่วม การแบ่งปันการเรียนรู้ ความมีสติ และความคิดเชิงระบบ ทำให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนในองค์กร และยังทำให้ทราบถึงปัจจัยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความยุติธรรม ความร่วมมือภายในองค์กร ความท้าทายของงานและความก้าวหน้า โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน การสื่อสารสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และภาระงาน เป็นการสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานอยู่กับองค์กรในระยะยาว

1.2 สำนักงานจัดหางานจังหวัดเชียงใหม่สามารถใช้ข้อมูลจากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาและส่งเสริมระบบการบริหารด้านการส่งเสริมการทำงาน พัฒนาระบบในการพัฒนาศักยภาพแรงงาน เพื่อลดอัตราการลาออกและการว่างงานซึ่งจะเป็นปัญหาแรงงานที่สำคัญในอนาคต ส่งเสริมให้ประชาชนมีงานทำ มีรายได้ที่เหมาะสมและเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจระหว่างผู้ประกอบการและผู้ใช้แรงงาน และยังเป็นแผน นโยบายที่ดีในการส่งเสริมให้บุคลากรในอุตสาหกรรมอื่นๆ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระดับปฏิบัติการ

2.1 บริษัทธุรกิจนำเที่ยวสามารถ นำผลวิจัยไปพัฒนาองค์กรและบุคลากรในองค์กร ในการเสริมสร้างความรัก ความสุข และความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของทีมงาน เมื่อคนทำงานมีความสุข บรรยากาศการทำงานในหน่วยงานก็มีความสุข ความผูกพันซึ่งกันและกันจะก่อตัวขึ้นส่งผลให้สร้างสรรค์ผลงานที่ดี มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี มีการทำงานเป็น สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้และเป็น การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และพนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 นายกสมาคมสหพันธ์ท่องเที่ยวภาคเหนือ สามารถใช้ข้อมูลการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในภาคเหนือ มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในสมาคมควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอกสมาคม ทำให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีและนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งของสมาคมและยังสามารถส่งต่อไปยังบริษัทธุรกิจนำเที่ยวอื่นๆที่เป็นสมาชิกของสมาคม เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมสร้างความได้เปรียบด้านบุคลากรในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

2.3 ผู้บริหารบริษัทธุรกิจนำเที่ยวสามารถนำแนวทางจากการวิจัยมาใช้ในการบริหารงานบุคคล ทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือในการวิจัยคือ แบบสอบถาม (questionnaires) และ การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (in-depth interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ที่ได้ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวจากกรมการท่องเที่ยว

2. ขอบเขตประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นครั้งนี้คือ พนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว จากกรมการท่องเที่ยว จำนวนทั้งสิ้น 575 แห่ง และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นครั้งนี้ มีจำนวน 167 แห่ง โดยผู้วิจัยแบ่งการเก็บข้อมูลเป็นสองช่วง โดยกลุ่มขนาดตัวอย่างในแต่ละช่วงคือ

ช่วงที่ 1 ใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยว ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ บุคลากรของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวเหล่านี้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมีศักยภาพใน

การตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร สามารถประเมินองค์กรที่ปฏิบัติงาน ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการวิจัยในแต่ละหัวข้อ

ช่วงที่ 2 ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้จัดการ หรือเจ้าของบริษัทธุรกิจนำเที่ยว กลุ่มนี้มีศักยภาพในการตอบคำถามด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เนื่องจากเป็นผู้จัดการ หรือ เจ้าของกิจการ สามารถให้ข้อมูลด้านจัดการการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ บุคคลกลุ่มนี้ทำงานและสั่งการต่อพนักงานระดับปฏิบัติงานโดยตรง

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเนื้อหาครอบคลุมในประเด็นดังต่อไปนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันและเป็นการพัฒนาองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ภายในองค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม องค์กรและบุคลากรมีแนวทางในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้มีแนวทางสำคัญ 7 ประการคือ

1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร (personal mastery)
2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)
3. บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก (positive learning climate)
4. ผู้บริหารมีส่วนร่วม (involved manager & leadership)
5. การแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน (share learning)
6. ความมีสติ (mental model)
7. ความคิดเชิงระบบ (system thinking)

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรภายในองค์กรให้มีระดับความเป็นเจ้าของหรือความมีส่วนร่วม ในองค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยมีปัจจัย 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานมีดังนี้ คือ

1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (compensation & benefit)
2. ความยุติธรรม (fairness)
3. ความร่วมมือภายในองค์กร (cooperation performance)
4. ความท้าทายของงานและความก้าวหน้า (challenge & progression)
5. โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน (opportunity)
6. การสื่อสาร (communication)

7. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (work environment)
8. ภาระงาน (work task & load)

4. ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาศึกษา 9 เดือนโดยเริ่มตั้งแต่เดือน ตุลาคม 2560 ถึง เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2561

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ภายในองค์กร และมีการรับรู้จากภายนอก เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร รวมถึงเป็นการพัฒนาพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง ปัจจัยที่ส่งผลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ประการ คือ 1) การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร 2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 3) บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก 4) ผู้บริหารมีส่วนร่วม 5) การแบ่งปันการเรียนรู้ 6) ความมีสติ และ 7) ความคิดเชิงระบบ ทำให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนภายในองค์กร สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร สร้างแรงผลักดันในการทำงาน พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรวางไว้ พนักงานมีความจงรักภักดี ความผูกพันของพนักงานสามารถทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ ปัจจัย 8 ประการการ ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรมีดังนี้ 1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2) ความยุติธรรม 3) ความร่วมมือภายในองค์กร 4) ความท้าทายของงานและความก้าวหน้า 5) โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน 6) การสื่อสาร 7) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และ 8) ภาระงาน

การพัฒนา หมายถึง ความพยายามที่ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่ดี ด้วยการวางแผนเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กรเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ลดอัตราการลาออกของพนักงาน พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เข้าใจการทำงานของตนเอง เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร องค์กรและพนักงานสามารถปรับตัวให้เข้าสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สร้างผลกำไร และสามารถทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกครั้ง

บริษัทธุรกิจนำเที่ยว หมายถึง บริษัทนำเที่ยวในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบธุรกิจนำเที่ยวให้แก่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศ มุ่งเน้นการนำเที่ยวในเชิงธุรกิจ บริษัทธุรกิจนำเที่ยวอาจดำเนินการจัดบริการด้านต่างๆ ในการเดินทางหรือจัดนำเที่ยวเอง หรืออาจเป็นตัวกลางหรือเป็นตัวแทนให้บริการระหว่างนักท่องเที่ยวกับสถานประกอบการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง บริษัทธุรกิจนำเที่ยวอาจจะทำหน้าที่เพียงขายบัตรโดยสารเครื่องบิน เป็นนายหน้าให้เช่ารถ รับประทานอาหาร ติดต่อมัคคุเทศก์ให้กับนักท่องเที่ยว



บทที่ 2

ทฤษฎีและการตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัท ธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 2 ตอนได้แก่ ตอนที่หนึ่ง ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เป็นการตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับทฤษฎี โครงสร้าง-หน้าที่นิยม (Structural – Functional Theory) และทฤษฎีองค์กร เพื่อนำไปสู่กรอบ ทฤษฎีการวิจัย” (Theoretical framework) ในส่วนที่สองเป็นส่วนของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization) และแนวคิดการสร้าง ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เพื่อนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ตามรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

1. ทฤษฎีโครงสร้าง – หน้าที่นิยม

ทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่นิยมนับเป็นทฤษฎีแม่บทที่ทฤษฎีหนึ่งในบรรดาทฤษฎีแม่บททั้งหลาย ทั้งในเนื่องจากมีความเก่าแก่และใช้กันอย่างแพร่หลายในการศึกษาสังคมวิทยา ทฤษฎีได้เกิดขึ้น ภายหลังศตวรรษที่ 1960 แนวคิดของทฤษฎีนี้คือสังคมเป็นเหมือนกับสิ่งมีชีวิต หรือเป็นองค์กรรวม อินทรีย์ (organ) โดยนักคิดรุ่นก่อนๆ และยังมีเชื่อแบบปฏิฐานนิยมที่เน้นข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อ เอาการยืนยันสมมติฐานต่างๆ ความเชื่อ เพื่อนำมาอธิบายความจริงได้ด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ ใน เวลาต่อมาทฤษฎีนี้ได้เสื่อมความนิยมลง บรรดานักคิดจึงหันไปเน้นเรื่องของความเป็นเหตุเป็นผล (rationality) ซึ่งเป็นฐานความคิดมาตั้งแต่ยุคสมัยของค่าน้ำ ซึ่งทำให้นักคิดกลุ่มหนึ่งตั้งคำถาม เกี่ยวกับความเป็นเหตุเป็นผล คือ นักสังคมวิทยาในทฤษฎีโครงสร้างนิยม กลุ่มนักคิดโครงสร้างนิยม หันมาสนใจเรื่องของสังคมในฐานะ “ระบบ” ที่เกิดจากความจริงเกี่ยวกับสังคมโดยรวม นักคิดเชื่อว่า มี สิ่งที่เป็นโครงสร้างบางอย่างซ่อนอยู่ในทุกสังคมและโครงสร้างนี้แสดงให้เห็นหน้าที่ของส่วนต่าง ๆ ที่ เป็นระบบเกี่ยวข้องกัน นักคิดกลุ่มนี้มองว่า สังคม คือ ส่วนต่าง ๆ ของโครงสร้างที่เชื่อมโยงกันเข้า ด้วยกัน แต่ละสังคมมีโครงสร้างที่คล้ายกันไม่มากก็น้อย การทำงานของความคิดหรือสมองมนุษย์ (human mind) มีโครงสร้างโดยมนุษย์ไม่รู้ตัว โครงสร้างนั้นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับโครงสร้างที่มา กำหนดพฤติกรรมมนุษย์และความสัมพันธ์ของสถาบันสังคม (สุภางค์ จันทรวานิช, 2557: 137-138) ทฤษฎีนี้ถือว่าสังคมเหมือนกับสิ่งมีชีวิตอย่างหนึ่ง (biological organism) ที่ทำหน้าที่ในการดำรงชีวิต

ให้เกิดดุลยภาพของสังคม โดยมีการกำหนดขอบเขตที่แน่นอนและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2551: 25-26)

ทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่นิยม มีนักวิชาการที่สำคัญในการวางรากฐานของทฤษฎี ได้แก่ Durkheim, E., Talcott Parsons, Malinowski, B. และ Radcliffe-Brown, A. R. แต่ละคนได้เสนอทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่นิยมไว้ดังต่อไปนี้

Emile Durkheim (1858-1917) ได้เสนอประเด็นที่สำคัญได้แก่

1. สังคมมนุษย์เป็นองค์ภาวะ (entity) โดยตัวของมันเอง สังคมไม่ใช่เป็นส่วนร่วมขององค์ประกอบต่างๆ ที่รวมกันเป็นสังคม สังคมเป็นสิ่งที่มากกว่านั้นสังคมเป็นสิ่งมีชีวิต สิ่งหนึ่งในตัวของมันเอง ที่แตกต่างไปจากส่วนผสมต่าง ๆ ที่มารวมกัน (Society is sui generis entity in itself and not its constituent parts) นั่นคือ สังคมเป็นองค์ภาวะทางสังคม (social whole) มีความเป็นเอกลักษณ์ มีความต้องการ มีโครงสร้าง

2. สังคมเป็นระบบอินทรีย์ระบบหนึ่งที่ปฏิบัติหน้าที่สนองความต้องการจำเป็นทั้งหมดในระบบหนึ่ง คือ ส่วนประกอบต่าง ๆ ของระบบ หมายถึง สังคมปฏิบัติหน้าที่สนองความต้องการจำเป็นทั้งหมดที่ระบบพึงมีในฐานะที่เป็นระบบอินทรีย์ระบบหนึ่ง

3. ระบบ (สังคม) สามารถตอบสนองความต้องการจำเป็น (functional need) ของระบบได้แล้ว สังคมหรือระบบก็จะอยู่ในภาวะปกติ ถ้าไม่สามารถสนองความต้องการก็จะไม่ปกติ การกล่าวเช่นนั้นจึงเป็นการยอมรับว่า สังคมต้องมีความต้องการจำเป็นเชิงหน้าที่จำนวนหนึ่ง สังคมใดมีชีวิตอยู่ได้ส่วนต่างๆจะต้องทำหน้าที่เพื่อขจัดความต้องการเหล่านี้ให้หมดไป

4. จุดต่าง ๆ ของสังคม หากได้รับการตอบสนอง ระดับการตอบสนองเกิดความเท่าเทียมกัน ความสมดุลของสังคมก็จะเกิด ก่อให้เกิดสังคมดุลยภาพ (equilibrium) คือ จุดต่าง ๆ ที่สังคมมีความเป็นปกติ อันเกิดจากการที่ความต้องการได้รับการตอบสนอง (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2551: 27-29)

Talcott Parsons (1902-1979) ได้เสนอประเด็นที่สำคัญได้แก่

ระบบสังคม และหน้าที่ คือกลุ่มของกิจกรรมที่ดำเนินไปเพื่อสนองความต้องการของระบบสังคม ในระบบสังคมนี้มีหน้าที่ คือการกระทำกิจกรรม แต่กิจกรรมนี้จะทำเป็นกลุ่มๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของระบบ และจากหน้าที่พื้นฐานสี่ ประการเรียกว่า AGIL โดยเน้นกิจกรรมที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมาย การแก้ไขปัญหา หากว่าระบบต้องการการอยู่รอดหรือการคงอยู่อย่างยั่งยืนจะต้องเกี่ยวข้อง ทำให้เราเข้าใจระบบสังคมมากขึ้น โดยชุดกิจกรรมสี่ประการมีดังต่อไปนี้

ประการที่ 1 : A การปรับตัว (adaptation) คือ การที่สังคมจัดให้มีการปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมและความต้องการของระบบ หากสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมไม่ตรงกับความต้องการของระบบก็จะมีปรับตัว การปรับตัวเป็นหน้าที่พื้นฐานที่จะทำให้ระบบสังคมที่ไม่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม สามารถดำเนินกิจกรรมต่อไปได้ ดังนั้นระบบมีความจำเป็นที่จะต้องปรับให้

เข้ากับสิ่งแวดล้อมและความต้องการของสังคม

ประการที่ 2 : G การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) คือ สังคมต้องมีการกำหนดเป้าหมายของระบบและระบบต่างๆก็จะมีหน้าที่ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลัก การบรรลุเป้าหมายของระบบจะต้องกำหนดและตอบสนองต่อเป้าหมายหลัก

ประการที่ 3: I การบูรณาการ (integration) คือหน้าที่ในการทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันของระบบต่างๆ ซึ่งต้องทำงานร่วมกัน เนื่องจากระบบประกอบด้วยระบบย่อยที่มีความแตกต่างกัน มีกลุ่มกิจกรรมเฉพาะตน จำเป็นต้องมีการดูแลประสานสอดคล้องระหว่างระบบย่อยต่างๆ จึงต้องบูรณาการเข้าหากัน ระบบจะต้องมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ และจะต้องบูรณาการความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่พื้นฐาน

ประการที่ 4 : L การรักษาแบบแผน (latency หรือ pattern maintenance) คือการธำรงฟื้นฟูแรงจูงใจของปัจเจกชนและแบบแผนของสังคม ในการที่จะขับเคลื่อนไปข้างหน้าด้วยกันซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีความแข็งแรง

จากหน้าที่พื้นฐานสี่ข้อ คือ AGIL ได้นำเสนอว่าสังคมต้องมีระบบปฏิบัติการ ที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ ระบบที่ 1 ระบบร่างกายและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่พื้นฐานเรื่องการปรับตัว ระบบที่ 2 ระบบบุคลิกภาพ เป็นระบบที่ควบคุมกับหน้าที่พื้นฐานในการบรรลุเป้าหมาย ระบบที่ 3 ระบบสังคม เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่พื้นฐานในด้านบูรณาการ และระบบที่ 4 ระบบวัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน้าที่พื้นฐานในการธำรงแบบแผนของสังคม นอกจากนี้ยังมีระบบย่อยของสังคมอีกมากมายที่มีผลต่อการปฏิบัติตนของมนุษย์ในสังคม ได้แก่ระบบความไว้วางใจ ซึ่งจะสอดคล้องกับระบบปฏิบัติการวัฒนธรรม ระบบสังคมและชุมชนเกี่ยวข้องกับระบบปฏิบัติการสังคม, ระบบเศรษฐกิจเกี่ยวข้องกับระบบปฏิบัติการร่างกาย และระบบการเมืองจะเกี่ยวข้องกับระบบปฏิบัติการบุคลิกภาพ ซึ่งทุกระบบย่อยจะมีความสอดคล้องกัน (สุภางค์ จันทรวานิช, 2557: 166-171)

Alfred Radcliffe-Brown (1881-1955)

เป็นนักมานุษยวิทยาตอนต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 ที่ได้รับอิทธิพลความคิดอินทรีย์นิยม (organicism) จากเดอร์ไฮม์ โดยเรดคลิฟท์-บราวน์ เขาไม่ใช้คำว่าหน้าที่ (function) แต่จะใช้คำว่าโครงสร้าง โดยมีฐานคิด ได้แก่

1. ภาวะจำเป็นในการดำรงอยู่ของสังคม คือ การบูรณาการของส่วนต่าง ๆ อย่างน้อยต้องมีขั้นต่ำสุดและขั้นสูงสุดแต่เพื่อสังคมดำรงชีวิตอยู่ได้จะต้องมีการบูรณาการเกิดขึ้น

2. หน้าที่ (function) หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ดำเนินการไปเพื่อบำรุงรักษาบูรณาการ (integration) หรือความมั่นคง (solidarity)

3. ผลต่าง ๆ ของโครงสร้างในแต่ละสังคมจะแสดงให้เห็นว่ามีส่วนอำนาจประโยชน์แห่ง

บูรณาการหรือความมั่นคงที่เห็นได้อย่างชัดเจน โดยใช้ให้เห็นว่า โครงสร้างทางสังคมและภาวะเงื่อนไขที่จำเป็นเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำรงอยู่ของสังคม (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2551: 30-31)

Bronislaw Malinowski (1884-1942)

เป็นนักมานุษยวิทยาคนแรกที่ได้นำเอาหน้าที่นิยมมาทดลองใช้กับอินทรีย์นิยม หลักความคิดในการวิเคราะห์สังคม คือ องค์ประกอบต่างๆ ของวัฒนธรรมทุกส่วนทำหน้าที่สนองความต้องการจำเป็นของมนุษย์และวัฒนธรรม “ทัศนะของหน้าที่นิยมที่มีต่อวัฒนธรรมเน้นหลักสำคัญที่ว่าประเพณีทุกอย่าง วัฒนธรรมทุกอย่าง ความคิดทุกความคิด ความเชื่อทุกความเชื่อของวัฒนธรรม สนองตอบความต้องการจำเป็นหรือทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง มีหน้าที่จะต้องทำหรือเป็นตัวแทนของส่วนที่ขาดเสียไม่ได้ในวัฒนธรรมนั้น” จุดเด่นในความคิดหน้าที่นิยมของ มาลินอสกี อยู่ที่แนวโน้มส่วนลด (Reductionistic Tendencies) คือ แนวการวิเคราะห์ของเขาจะเริ่มมีความต้องการจำเป็นของแต่ละคน ได้แก่

1. อาหาร
2. ที่อยู่อาศัย
3. การมีลูกหลาน

ความจำเป็นดังกล่าวจึงต้องมีการรวมตัวกันเป็นชุมชนหรือกลุ่มสังคม แม้แต่การสร้างสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมก็เกิดขึ้นด้วยสาเหตุอันเดียวกัน แต่สัญลักษณ์ทำหน้าที่ควบคุมให้บุคคลต้องปฏิบัติหรือกระทำตามแบบที่กำหนดเพื่อให้สามารถสนองความต้องการจำเป็นได้อย่างเป็นระเบียบและมีประสิทธิภาพ มาลินอสกีได้กล่าวว่า

1. สังคมเป็นระบบอย่างหนึ่ง ที่มีความจำเป็นที่ระบบต้องตอบสนองให้ได้ เพื่อที่ระบบจะสามารถมีชีวิต
2. สังคมเป็นระบบ ภาวะสมดุลและภาวะพึ่งพาอาศัยกันระหว่างส่วนต่างๆ (homeostasis)
3. สังคมจะต้องประกอบด้วยส่วนประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์นี้จะต้องมุ่งที่การตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของส่วนประกอบนั้น ๆ เพื่อบำรุงรักษาภาวะปกติและภาวะดุลยภาพของระบบ
4. สังคมเป็นการเชื่อมโยงส่วนต่างๆที่มีความสัมพันธ์กัน จึงทำให้เกิดการวิเคราะห์เชิงเหตุ (causal analysis) ที่มีจะก่อให้เกิดความคลุมเครือนำมาซึ่งปัญหาความขัดแย้งและไร้ความเป็นธรรมเกิดขึ้นในสังคม (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2551: 31-33)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่นิยม เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นโดยเชื่อว่าการกระทำทุกอย่างของสังคมจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อความสงบสุขของสังคม เกิดดุลยภาพของสังคม โดยสังคมแต่ละสังคมมักก็จะมี ความแตกต่างกันและมักจะมีเหตุและผลในตัวของสังคมเองเสมอที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือความไม่เป็นธรรมของสังคมนั้น ๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ส่วนประกอบต่างๆ

ของสังคมต้องปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดภาวะสมดุลของสังคม

ความหมายของการหน้าที่

การหน้าที่ (function) เป็นจุดเน้นของทฤษฎีนี้มีความหมายกว้างขวาง ทั้งทางทฤษฎีและการปฏิบัติ การทำหน้าที่เริ่มตั้งแต่ต้องเป็นการกระทำ (action) เมื่อเป็นการกระทำก็กระทำได้หลายแบบ ทั้งทางกาย (ท่า) ทั้งทางวาจา (คำพูด) และทางจิต (คำพูด) หรือกระจายออกไปเป็น การทำงาน การเล่น การเรียน การเขียน การอ่าน การสอบ การวิจัย การร้อง การรำ การปั้น การหลอม การหล่อ เหล่านี้ เป็นต้น

เรายังใช้ Function ในแง่ของประโยชน์กล่าวคือ สิ่งใดมีหน้าที่หรือทำหน้าที่ สิ่งนั้นก็จะมีประโยชน์เป็นประโยชน์ด้วย และมีความหมายอีกอย่างคือ สิ่งใดที่ปรากฏอยู่ในโลก สิ่งนั้นมีประโยชน์หรือมีหน้าที่และในทางกลับกันถ้าสิ่งใดไม่ทำหน้าที่หรือไม่มีประโยชน์ก็สูญหายไป

ประเภทของหน้าที่ตามแนวคิดของชาวต่างชาติ

ชาวต่างชาติแบ่งแนวคิดเรื่องนี้เป็นหน้าที่ (Function) ไม่ทำหน้าที่ (Dys-Function, NonFunction) หรือการทำหน้าที่ไม่ถูกต้อง (Malfunction) และแบ่งการหน้าที่ออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. หน้าที่แจ้ง (manifest function) ได้แก่ การกระทำใดๆ ที่ตั้งใจก่อให้เกิดผล เช่น เราไปโรงเรียนเพื่อเรียนหนังสือ เราไปสำนักงานเพื่อทำงานทำอาชีพ เราไปเลือกหน่วยเลือกตั้งเพื่อเลือกตั้ง
2. หน้าที่แฝง (latent function) ได้แก่ หน้าที่ที่ไม่ได้ตั้งใจไว้แต่แรก หรือเป้าหมายรอง แต่ในทางปฏิบัติอาจเกิดผลเป็นเป้าหมายหรือหน้าที่ได้ภายหลัง เช่น ไปมหาวิทยาลัยแล้วได้ภรรยา ไปทำงานแล้วได้เพื่อนด้วย สมัครรับเลือกตั้งแล้วได้ศัตรู

ประเภทหน้าที่ตามแนวคิดของไทย

ประเภทหน้าที่ของไทยได้มาจากความคิดตามพุทธศาสนา บางส่วนก็ได้มาจากแนวของชาวต่างชาติ การแบ่งหน้าที่ทำได้หลายแบบ คือ

1. หน้าที่แบ่งออกเป็น 2 ประเภท เช่น หน้าที่ดี หน้าที่ชั่ว
2. หน้าที่แบ่งออกเป็น 3 ประเภท โดยแยกกรรมดีออกเป็น 3 ประเภท คือ กายกรรม วจีกรรม และมนกรรม และแยกกรรมชั่วออกเป็น 3 ประเภท ความหมายง่ายๆ คือการทำ การพูด การคิด
3. หน้าที่แบ่งออกเป็น 10 ประเภท นี่คือการแบ่งหน้าที่ตามจำนวนของสถาบันสังคม

(social institution) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบโครงสร้างสังคม (social structure) 10 หน้าที่เป็นคือ

- 3.1 หน้าทีในครอบครัว (สืบสายโลหิตและเลี้ยงดูลูก)
- 3.2 หน้าทีในการศึกษา (หาความรู้ความชำนาญ)
- 3.3 หน้าทีในทางเศรษฐกิจ (ประกอบอาชีพ)
- 3.4 หน้าทีทางการเมือง (การมีส่วนร่วม)
- 3.5 หน้าทีทางภาษา (เรียนรู้และฝึกฝนการสื่อสาร)
- 3.6 หน้าทีทางศาสนา (แนวทางที่ดีในการดำรงชีวิต)
- 3.7 หน้าทีทางนันทนาการ (การพักผ่อนหย่อนใจ)
- 3.8 หน้าทีทางอนามัย (ดูแลสุขภาพ)
- 3.9 หน้าทีทางคมนาคมขนส่ง (การเดินทางและขนส่งสินค้า)
- 3.10 หน้าทีทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สร้างความรู้ใหม่และสร้างเครื่องมือผ่อน

แรง)

สรุป การหน้าที่ หรือการกระทำของมนุษย์ สามารถจัดประเภทได้จำนวนมากและจากความรู้ในเรื่องหน้าที่ ทำให้เข้าใจเรื่องการ พร้อมกับเห็นความสำคัญของการหน้าที่เช่นกัน

องค์ประกอบของการหน้าที่

องค์ประกอบของการหน้าที่หมายถึงส่วนประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งโดยทั่วไปมี 3 ประการคือ

1. การกระทำระหว่างกันทางสังคม (social interaction) องค์ประกอบนี้แสดงให้เห็นว่าการหน้าที่ทางสังคม (social function) เมื่อเป็นหน้าที่ทางสังคมก็ต้องเป็นมีการกระทำทางสังคม (social action) คือ การกระทำของคนแต่คนจะมีการทำหน้าที่ทางสังคมและจะต้องประกอบไปด้วยการกระทำทางสังคมอย่างน้อย 2 ประการ การกระทำทางสังคม เพราะต้องเป็นการกระทำของคน 2 คน นั่นคือคนหนึ่งทำกับอีกอีกคนหนึ่ง (ผู้กระทำกับผู้ถูกกระทำ) แล้วผู้ถูกกระทำก็จะทำตอบ (ปฏิกิริยาโต้ตอบ reaction) ผู้กระทำคนแรกก็กลายเป็นผู้ถูกกระทำในรอบใหม่ การกระทำนี้เรียกว่าการกระทำกันระหว่างทางสังคม(social interaction)

2. การหน้าที่ (function) การทำหน้าที่หรือเป้าหมายเพราะมีการกระทำทางสังคมมาแล้วในองค์ประกอบที่1 แต่ถือได้ว่าการกระทำหน้าที่เริ่มแรกจะต้องมีเป้าหมาย แล้วจึงลงมือทำหน้าที่เพื่อสนองเป้าหมายนั้น แต่ก็อาจพูดได้ว่าการจะกระทำหน้าที่เริ่มแรกจะต้องมีเป้าหมาย แล้วจึงลงมือทำหน้าที่เพื่อสนองเป้าหมาย เป้าหมายนี้อาจเกิดได้หลายอย่างในสังคม ตัวอย่างที่เห็นชัด คือสถาบัน

สังคม 10 สถาบันนั้นก็คือ 10 เป้าหมายของสังคมนั่นเอง เช่น เป้าหมายทางครอบครัว เป้าหมายทางการศึกษา เป้าหมายทางอาชีพ และเป้าหมายทางการเมือง เป็นต้น

3. ผลของการหน้าที่ (product) องค์ประกอบประการที่ 2 ของการทำหน้าที่ คือ ผลของการทำหน้าที่ หรือ เรียกว่าผลของการกระทำ เมื่อมีการกระทำก็ต้องมีผลของมัน (result or product) หรือมองว่าเมื่อมีการกระทำก็ต้องมีการกระทำตอบคือสิ่งเดียวกัน ซึ่งในรายละเอียดอาจมีความแตกต่างกันบ้าง

ผลของการหน้าที่ย่อมเป็นไปได้หลายอย่างสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ผลทางวัตถุ (material) และผลทางไม่ใช่วัตถุ (non-material) เช่น ผลทางจิตใจเป็นความรักความเห็นอกเห็นใจ หรือผลทางสังคมเช่นกลายเป็นเพื่อนแต่ถ้าหากมองให้กว้างออกไปจะมองเห็นผลการกระทำตามประเภทของการหน้าที่

สรุปว่า การจะเกิดการกระทำหน้าที่สมบูรณ์นั้นจะต้องมีองค์ประกอบ 3 ประการคือการกระทำระหว่างกัน เป้าหมายของการกระทำ และผลของการกระทำ (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2551: 55-60)

จากการทบทวนทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่นิยม ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะที่สำคัญของโครงสร้างนี้คือ ทุกสังคมจะประกอบขึ้นด้วยการบูรณาการของหน่วยต่าง ๆ ในสังคม ในทุกองค์ประกอบของสังคมแต่ละส่วนจะทำหน้าที่ หรือประโยชน์ซึ่งกันและกันเพื่อความสมบูรณ์ และความอยู่รอดทางสังคม เพื่อให้ทุกสังคมนำมาสู่คุณภาพของตนเอง ทุกสังคมจะมีความมั่นคง เนื่องจากสมาชิกในสังคมมีความสอดคล้อง และความเข้าใจซึ่งกันและกันในเรื่องสถานภาพและค่านิยม

ประพจน์สำคัญจากทฤษฎีทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่นิยมมีดังนี้

1. สังคมมนุษย์ประกอบด้วยโครงสร้าง สังคมปฏิบัติหน้าที่เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำรงอยู่ของสังคม
2. ความมั่นคงของสังคมมนุษย์ขึ้นอยู่กับคุณภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนต่างๆ ในโครงสร้างสังคม
3. โครงสร้างสังคมมีความแปลกแยกมาก (differentiation) สังคมยิ่งมีความเจริญมากเท่าใดสังคมจะมีการเปลี่ยนแปลงมาจากภายในสังคมหรือมาจากภายนอกสังคมก็ได้
4. สังคมสมัยใหม่มีลักษณะอารมณ์เป็นกลาง (affective neutrality) ความสัมพันธ์อย่างเฉพาะเจาะจง (specificity) ยึดหลักสากล (universalism) ในการประเมินค่าการกระทำของบุคคล จะเอายึดความสำเร็จ (achievement) ในการประเมินผลงานของแต่ละบุคคล และบุคคลที่มุ่งกระทำเพื่อประโยชน์ตน ในขณะที่สังคมแบบประเพณี มีลักษณะใช้อารมณ์รักชอบ (affectivity) ความสัมพันธ์อย่างกว้าง (diffuseness) ใช้หลักตัวบุคคล (particularism) ในการประเมินค่าการ

กระทำของบุคคล ยึดหลักเสียเชื้อสาย (ascription) การบรรจุแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง และบุคคลมุ่งกระทำการเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน (collectivity)

ดังนั้นทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่นิยมจึงมีความสำคัญในการเป็นทฤษฎีที่อธิบายความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรและความต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยว กล่าวคือ พนักงานในแต่ละองค์กรมีความสำคัญ เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย สร้างผลกำไรให้แก่องค์กร การสร้างความผูกพันของพนักงานและการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น เปรียบเสมือนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร การฝึกอบรม การเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญกำลังใจ บริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ถ้าองค์กรสามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร ส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดอัตราการลาออก สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าและมีการกลับมาใช้บริการอีกครั้ง ทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่มีพื้นฐาน 4 ประการคือ AGIL เป็นการมุ่งเน้นการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย แก้ไขปัญหา เพื่อให้องค์กรอยู่รอดคือ

การปรับตัว (adaptation) คือ การจัดสิ่งแวดล้อมให้กับสมาชิกในองค์กร ให้เกิดประโยชน์และเหมาะสมถ้าเป็นระบบ

การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) คือ องค์กรมีวัตถุประสงค์ และการดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

การบูรณาการ (integration) คือ ระบบการกระทำภายในองค์กรทั้งหมดจะต้องผสมผสานให้กลมกลืนเพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเพื่อให้เกิดความสามัคคีของสมาชิกภายในองค์กร

การรักษาแบบแผน (latency หรือ pattern maintenance) คือ ระบบการกระทำทั้งหมดต้องมีการจัดการให้เกิดประโยชน์กับองค์กร และช่วยลดความตึงเครียดของสมาชิกภายในองค์กร

ทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่จึงเป็นทฤษฎีที่ช่วยอธิบายกระบวนการการทำงาน การสร้างองค์ความรู้ภายในองค์กร การสร้างปัจจัยความผูกพันของพนักงานและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนในองค์กร สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร ผู้บริหารสามารถนำมาบูรณาการภายในองค์กร สร้างความผูกพันของพนักงาน องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงาน และทำให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรในระยะยาว

2. ทฤษฎีองค์กร

มนุษย์ถือว่าเป็นสมาชิกในสังคมหรือองค์กรและเมื่อมนุษย์ต้องมาอยู่ร่วมกันทำงานร่วมกันทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็น โดยมีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกันไป และยังทำให้เกิดความสัมพันธ์ภายในและระหว่างกลุ่ม ทำให้เกิดกฎ ระเบียบเพื่อพัฒนาคน เกิดการเรียนรู้เข้าใจในงานที่ตนปฏิบัติ เพื่อที่จะทำงานด้วยกันโดยปราศจากความขัดแย้ง และตัวที่จะกำหนดความสัมพันธ์ไม่ว่าจะระหว่างบุคคล หรือสถาบันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 166) กล่าวว่า องค์กรคือรูปแบบการทำงานของมนุษย์ในลักษณะที่เป็นกลุ่ม มีการประสานงานกันตลอดเวลา จึงต้องมีการกำหนดทิศทาง มีการจัดระเบียบวิธีทำงานและการวัดผลติดตามความสำเร็จของงานที่ทำอยู่ และ (Piffner and Sherwood, 1991) ให้ความหมายของ องค์กรว่าเป็นกระบวนการที่มีแบบแผนประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งและบุคคลเหล่านี้มาปฏิบัติงานอย่างจริงจัง งานที่ทำมีความซับซ้อน มีความสัมพันธ์กันและบุคคลเหล่านั้นมีเป้าหมายเดียวกัน (Katz and Kahn, 1978: 22) กล่าวว่า องค์กรคือหน่วยงานทางสังคมที่มีบุคคลจำนวนมากมาทำงานร่วมกันมีการประสานกัน ทำงานอย่างมีระบบ และร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและตัวบุคคล (Porter et al., 1975) นิยามคำว่า องค์กร คือ หน่วยงานที่มีคนจำนวนมากมารวมมือกันทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน ทำงานที่มีแบบแผนชัดเจนและแน่นอน โดยองค์กรประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ประการคือ

1. บุคคลในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญหรือเป็นแกนหลักขององค์กร และยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้กิจกรรมที่ทำดำเนินไปด้วยดี นอกจากบุคคลจะปฏิบัติงานของตนแล้วยังสามารถมีอิทธิพลในการโน้มน้าวผู้อื่น และเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กร
2. โครงสร้างเพนตัวกำหนดรูปร่างของงาน เช่น สายบังคับบัญชา แผนก ระเบียบกฎ เกณฑ์ ข้อบังคับ โครงสร้างนี้เองจะช่วยให้มองเห็นภาพรวมขององค์กร เชื่อมความสัมพันธ์ของแผนก บุคคล
3. การปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ส่วนประกอบหลักขององค์กร คือ บุคคลที่จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นมีความสัมพันธ์ในกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้เกิดกิจกรรมการปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจหรืออาจจะเกิดความขัดแย้งได้

ทฤษฎีองค์กรได้เริ่มคิดค้นมาตั้งขึ้นปลายศตวรรษที่ 19 จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในช่วงนั้น ทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องไปตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม ในระยะเวลานั้น ในช่วงศตวรรษนั้นเป็นสังคมอุตสาหกรรม หลักการของทฤษฎีในช่วงนั้นจะมีลักษณะแบบมีโครงสร้างแน่นอน กำหนดกฎเกณฑ์ และเวลาอย่าง แบบแผน มุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิมนี้นิยามที่จะสร้างองค์กรขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการ

ทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ทำให้โครงสร้างองค์กรทางสังคมมีกรอบ มีรูปแบบก็เพื่อความสะดวกในการบริหาร และปกครอง มุ่งเน้นผลผลิตสูงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทฤษฎีองค์กรเป็นวิธีการมองและวิเคราะห์องค์กรให้มีความถูกต้อง การวิเคราะห์องค์กรขึ้นอยู่กับการวางแผนและกฎเกณฑ์ ในการออกแบบองค์กรและพฤติกรรม นักทฤษฎีจึงพยายามค้นหาหลักและเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ แบบแผนที่ได้คือผลที่ได้จากการวิจัยและความเข้าใจหน้าที่ขององค์กร (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2541: 3)

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กร

นักวิชาการด้านการบริหารได้แบ่งแนวความคิดออกเป็นหลายระดับ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่นำไปใช้ ได้แก่

1. แนวคิดที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์ เน้นความสำคัญที่เป้าหมายขององค์กร การจัดองค์กรเป็นไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน มุ่งเน้นไปที่โครงสร้างระเบียบกฎ เกณฑ์ โดยใช้หลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร
2. แนวคิดที่ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคล เน้นให้องค์กรเป็นกลุ่มบุคคล และพยายามใช้หลักจิตวิทยา มาประยุกต์ใช้ในการจัดองค์กร คำนึงถึงความรู้สึก ความต้องการ ความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน
3. แนวความคิดที่เน้นเรื่องระบบ เน้นองค์การให้มองในภาพรวม หรือการมองอย่างเป็นระบบ เพราะองค์กรเป็นระบบที่มีความซับซ้อนและประกอบด้วยระบบย่อยๆ ที่มีลักษณะเฉพาะตัว

ทฤษฎีองค์กรนิยมแบ่งออกเป็น 3 สมัย คือ 1) ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม (Classical organization theory) 2) ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (Neo- classical organization theory) และ 3) ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบัน (Modern organization theory)

1. ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม (Classical organization theory)

ทฤษฎีนี้เป็นผลจากการคิดด้วยเหตุและผล ซึ่งถือว่า คน เป็นเครื่องมือที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เกิดจากการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม และการแนะนำ ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความเคร่งครัดในการทำงานในระดับที่สูง

ทฤษฎีนี้แบ่งออกเป็นทฤษฎีย่อย 2 ทฤษฎี คือ

- 1) ทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีนี้เกี่ยวกับค่าตอบแทนโดยเฉพาะทางด้านวัตถุและสิ่งของการใช้เงินเป็นการจูงใจอย่างหนึ่ง
- 2) ทฤษฎีการจัดองค์กรอย่างมีระบบ เป็นการศึกษาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร เน้นการแบ่งงานตามหน้าที่ สายงาน และการมอบอำนาจอย่างมีระบบ

ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิมให้ความสำคัญแก่รูปแบบโครงสร้างขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์กร โดยใช้แนวคิดและหลักทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการจัดองค์กร องค์กรในทฤษฎีนี้คือโครงสร้างความสัมพันธ์ของตำแหน่งงาน เป้าหมาย และบทบาทรวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงได้แก่ของ Henri Fayol ซึ่งเป็นบิดาแห่งการจัดการซึ่งให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่นักบริหารชั้นสูง เขาได้นำเสนอหลักการจัดองค์กรซึ่งมีแนวปฏิบัติ 5 ประการ หรือเรียกว่า OSCAR โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (objective) องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายไว้ชัดเจน รวมถึงตำแหน่ง ทุกส่วนงานจะต้องมีสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์ขององค์กรก็ประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน
2. ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (specialization) งานในแต่ละตำแหน่งควรจะทำเพียงแค่มองคนละตำแหน่งเท่านั้น เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชี่ยวชาญและชำนาญในตำแหน่งของตน เป็นหลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละแผนกและบุคคล
3. การประสานงาน (coordination) เมื่อการแบ่งงานอย่างชัดเจน การประสานงานมีความจำเป็นเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานของตนได้อย่างราบรื่น ลดความขัดแย้งกับแผนกอื่น งานขององค์กรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ยิ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่งานทำมีความซับซ้อน ต้องใช้ผู้ปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก การประสานงานจึงเป็นหลักสำคัญในการทำงาน
4. อำนาจหน้าที่ (authority) องค์กรจำเป็นต้องมีบุคคลที่มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบาย สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหา สั่งการได้โดยไม่มีใครมีสิทธิ์โต้แย้ง การจัดสายการบังคับบัญชาในองค์กรต้องชัดเจน การทำงานในองค์กรจะต้องการผ่านสายบังคับบัญชาอย่างเป็นขั้นตอน
5. ความรับผิดชอบ (responsibility) เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ที่ จะมีความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์กรไม่ว่าจะในระดับใดก็ตาม ควรได้รับมอบหมายงานเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามและสามารถทำสำเร็จที่ (สมคิด บางโม, 2551: 28)

2. ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (Neo- classical organization theory)

ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา จิตวิทยา การพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ. 1910 และ 1920 การศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์เริ่มได้นำมาพิจารณา โดยมองเห็นความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์ Hawthorne ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ และระยะเวลานั้น แนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) ได้นำมาใช้ในองค์กรทำให้องค์กร

มีรูปแบบมากขึ้น ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่มุ่งเน้นความสนใจด้านความต้องการ (needs) ของสมาชิกในองค์กรเพิ่มขึ้นเพิ่มมากขึ้น

นักทฤษฎีสมัยใหม่เริ่มให้ความสำคัญในเรื่องตัวบุคคล กลุ่มงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และขวัญกำลังใจในการทำงาน ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงสมัยในยุคนั้น คือ ทฤษฎี “หมดเชื่อมโยง” ซึ่งตั้งขึ้นโดย Rensis Likert สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีได้ดังนี้

1. การทำงานเป็นกลุ่มช่วยให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีสิ่งจูงใจในการทำงานมากขึ้น หลักการองค์กรจะได้ผลงานที่ดีที่สุดเมื่อทุกคนร่วมกันปฏิบัติงานให้ดีที่สุด ฉะนั้น การปฏิบัติงานขององค์กรต้องสร้างกลุ่มปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2. การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มใช้ได้ในทุกระดับขององค์กรขึ้นอยู่กับหมดเชื่อมโยง หมายถึงผู้บังคับบัญชาที่อยู่สูงสุดจะเป็นผู้นำกลุ่มเพื่อเชื่อมโยงกับกลุ่มในระดับสูงขึ้นไปอีก

3. การวางแผนเป็นหลักการสำคัญ การแก้ปัญหาเป็นเรื่องของกลุ่ม การให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีผลทำให้ทุกคนในกลุ่มพึงพอใจ ผูกพัน และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ถ้า สมาชิกในกลุ่มทำงานที่ไม่ได้อยู่ในลักษณะส่วนบุคคลงานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพ และต้องปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันในลักษณะของกลุ่มงานมีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนโดยฝ่ายบริหารจะต้องรับผิดชอบต่อการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ บุคคลและกลุ่มงานจะต้องเชื่อมโยงระหว่างกันทั้งองค์กร

ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. บุคคล คือผู้ปฏิบัติงานจะถูกจูงใจจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ (เงิน) เพียงอย่างเดียว ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันออกไป บางคนอาจจะไม่สามารถจูงใจได้ด้วยเงิน ดังนั้นการจูงใจต้องพิจารณาจากลักษณะบุคคลเป็นหลัก

2. กลุ่มงาน คือ ในองค์กรจะมีกลุ่มที่ออกนอกแบบหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานแอบแฝงอยู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญด้านสถานภาพทางสังคมเป็นอันดับแรก ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องการอยู่ตามลำพังแต่ต้องการมีความสัมพันธ์หรือรวมกลุ่มกับเพื่อน ๆ เสมอ ผู้ปฏิบัติงานจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับกลุ่มค่านิยม ความคิดเห็น ความต้องการ แรงบันดาลใจและสิ่งเหล่านี้จะถูกกำหนดโดยกลุ่มงาน การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานก็จะมีอิทธิพลต่อองค์กร กลุ่มงานจึงมีอิทธิพลอย่างสูงต่อผลผลิตขององค์กร

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นต่าง เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น เป็นการให้ความสำคัญต่อบุคคลและกลุ่มงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นที่ยอมรับแก่จนถึงปัจจุบัน

4. ขวัญหรือกำลังใจ ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจมากเท่าใดก็จะยิ่งเพิ่มผลผลิตมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น การสร้างขวัญหรือกำลังใจเป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

โดยสรุปแล้วทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ เป็นการนำเอาทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ประยุกต์ใช้กับการจัดองค์กรให้ความสำคัญในด้านความรู้สึกของบุคคล ยอมรับถึงอิทธิพลทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน เช่น กลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานขององค์กร

3. ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบัน (Modern organization theory)

ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบันเป็นการนำแนวคิดของสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุงโดยใช้หลายศาสตร์และสาขานำมาประยุกต์ร่วมกัน เช่น วิทยาศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เป็นต้น

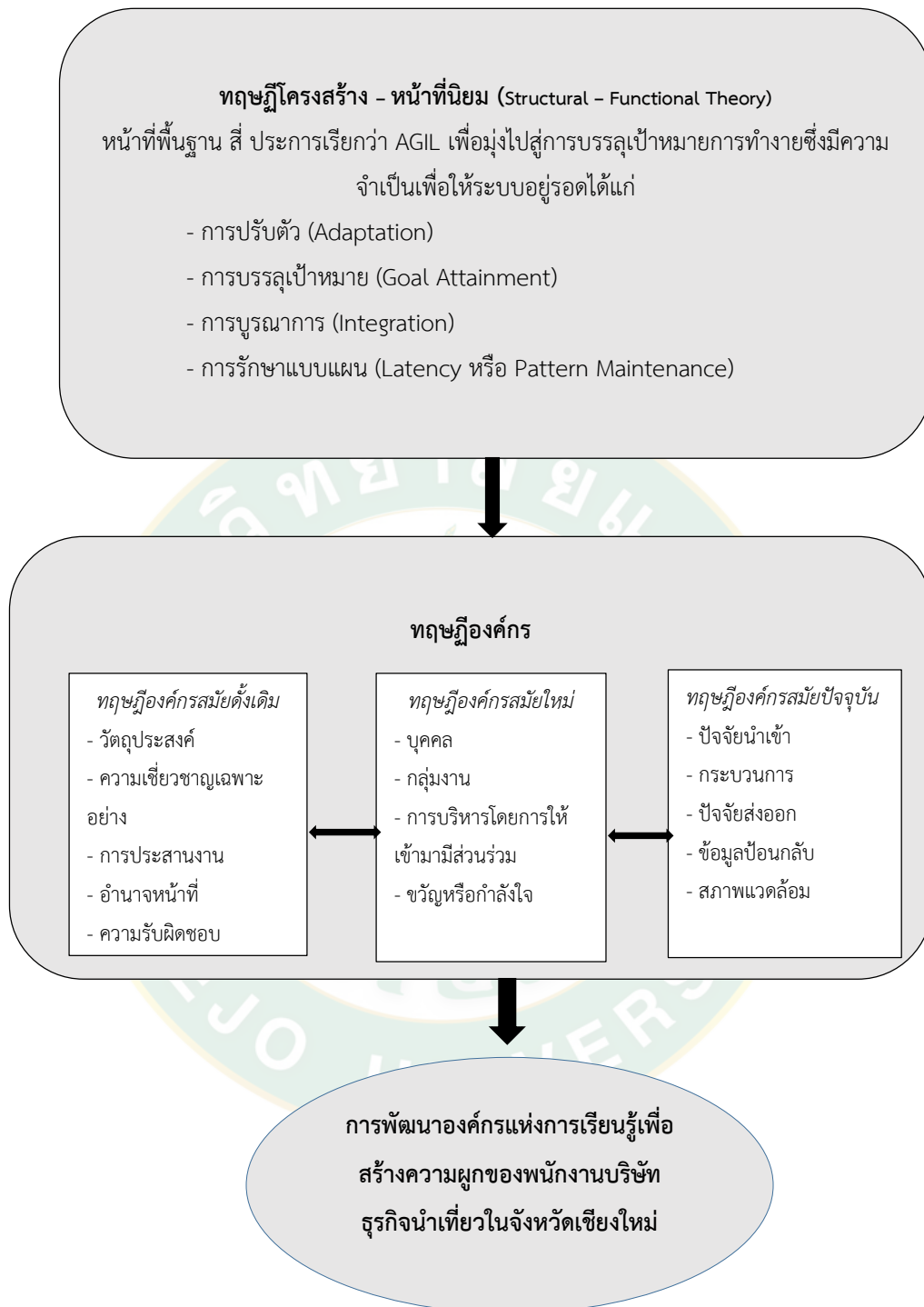
นักทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบันที่มีชื่อเสียงได้แก่ Chester Barnard ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) เขาอธิบายว่า องค์กรเป็นระบบของสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ระบบหนึ่ง ภายในระบบนั้นจะมีความสัมพันธ์ที่ประสานกันโดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล เขาได้พิจารณาถึงบุคคลแต่ละคน องค์กร ผู้ชาย และลูกค้ำว่าเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม แนวความคิดนี้สามารถที่จะนำไปใช้ได้เหมาะสมทั้งในองค์กรที่เป็นทางการและองค์กรที่ไม่เป็นทางการ

ทฤษฎีองค์กรของ Norbert Wiener Wiener เป็นนักวิทยาศาสตร์ผู้มีความเชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ ได้ให้แนวคิดในเรื่ององค์กรว่า องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน ทุน
2. กระบวนการ เป็นกระบวนการผลิตซึ่งเปลี่ยนวัตถุดิบเป็นสินค้าและบริการ
3. ผลผลิต ได้แก่ สินค้าและบริการขององค์กร
4. ข้อมูลย้อนกลับจากภายในองค์กร รวมทั้งข้อมูลจากภายนอกองค์กรที่วิจารณ์ผลผลิตขององค์กรว่าดีหรือไม่
5. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้บริโภค สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม ประเพณี และค่านิยมต่าง ๆ

ทฤษฎีองค์กรของ Ludwig von Bertalanffy ซึ่งเป็นนักชีววิทยา เขาได้พัฒนาทฤษฎีระบบทั่วไปขึ้น และได้รับการยกย่องอย่างกว้างขวางว่าเป็นพื้นฐานทางด้านปรัชญาของทฤษฎีสมัยปัจจุบัน แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรคือองค์กรเป็นระบบเปลี่ยนแปลงได้ มีความเกี่ยวพันกันหลายด้าน และมีหลายระดับ แต่ละส่วนขององค์กรมีความสำคัญเท่าเทียมกันระบบเป็นกลุ่มของส่วนต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวพันกัน ดังนั้นองค์กรคือระบบหนึ่งที่รวมระบบย่อยหลายระบบเข้าไว้ด้วยกันลักษณะสำคัญของทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบันมีความเชื่อดังต่อไปนี้

1. องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นพื้นฐาน 5 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม
 2. องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ โครงสร้างขององค์กรหรือกระบวนการความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงไปเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร
 3. องค์กรมีหลายระดับและหลายด้าน ต้องพิจารณาองค์กรในทุกระดับ
 4. องค์กรต้องใช้แรงจูงใจหลาย ๆ ด้านเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ทฤษฎีนี้เชื่อว่าสมาชิกขององค์กรคาดหวังที่จะตอบสนองวัตถุประสงค์บางอย่างโดยใช้องค์กรเป็นทางผ่าน
 5. การบริหารองค์กรอาจจะไม่ประสบความสำเร็จเสมอไป เพราะมีปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงและเป็นตัวแปรที่สำคัญ
 6. ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบันเป็นการนำทฤษฎีผสมผสานกันคือนำเอาแนวความคิดของทฤษฎีในสาขาวิชาต่าง ๆ ผสมผสานกัน
 7. ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบันเป็นการอธิบายคุณลักษณะขององค์กรและการบริหาร และไม่ได้มีการกำหนดสิ่งต่าง ๆ ไว้แน่นอน แต่เปิดโอกาสให้เลือกวัตถุประสงค์และวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของสถานการณ์
 8. เหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้นในองค์กรจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ หลายปัจจัย ปัจจัยเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์กัน และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจจะย้อนกลับไปกระทบกับปัจจัยที่เป็นสาเหตุและอาจทำให้เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่เป็นสาเหตุนั้น
 9. องค์กรเป็นระบบที่ปรับตัวได้ หากองค์กรต้องการอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ (สมคิด บางโม, 2551: 29-31)
- ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบันมุ่งเน้นระบบและผลผลิตที่มีคุณค่าขององค์กรเป็นหลัก เนื่องจากระบบและผลผลิตเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรอยู่รอด ส่วนทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิมเน้นที่โครงสร้างเรื่องเป็นหลัก ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบันจะเน้นถึงการบริหารตามวัตถุประสงค์ ถ้าจะนำแนวความคิดทฤษฎีองค์กรไปใช้ จะต้องขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรและการบริหารจัดการในแต่ละองค์กรเป็นหลัก
- ดังนั้นทฤษฎีองค์กรความสำคัญในการอธิบายการทำงานขององค์กร การใช้ศาสตร์ต่างๆเข้ามาบริการบุคคลให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทให้กับการทำงาน มีการปรับตัวไปกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทฤษฎีนี้เป็นการสนับสนุนแนวคิดด้านการสร้าง ปัจจัยความผูกพันของพนักงานและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนภายในองค์กร สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลดอัตราการลาออก และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร จึงออกมาเป็นกรอบทฤษฎีในการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบทฤษฎีการวิจัย

จากภาพที่ 1 กรอบทฤษฎีการวิจัย ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ ซึ่งเป็นทฤษฎีหลักโดยมีพื้นฐาน 4 ประการคือ AGIL เป็นการมุ่งเน้นการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย แก้ไขปัญหา เพื่อให้องค์กรอยู่รอดคือ

1. การปรับตัว คือ การจัดสิ่งแวดล้อมให้กับสมาชิกในองค์กร ให้เกิดประโยชน์ และเหมาะสมถ้าเป็นระบบ

2. การบรรลุเป้าหมาย คือ องค์กรมีวัตถุประสงค์ และการดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

3. การบูรณาการ คือ ระบบการกระทำภายในองค์กรทั้งหมดจะต้องผสมผสานให้กลมกลืน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเพื่อให้เกิดความสามัคคีของสมาชิกภายในองค์กร

4. การรักษาแบบแผน คือ ระบบการกระทำทั้งหมด ต้องมีการจัดการให้เกิดประโยชน์กับองค์กร และช่วยลดความตึงเครียดของสมาชิกภายในองค์กร

ส่วนทฤษฎีรองจากทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ คือทฤษฎีองค์กรเป็นการอธิบายหน้าที่ขององค์กร และกระบวนการการทำงานขององค์กร ภายในทฤษฎีองค์กรแบ่งออกเป็น 3 สมัยคือ

1. ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม จะมุ่งเน้นองค์กรด้าน วัตถุประสงค์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง การประสานงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

2. ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ ใช้หลักการเกี่ยวกับ บุคคล กลุ่มงาน การบริหารงานโดยการให้เข้ามามีส่วนร่วม ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3. ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบัน กล่าวถึง ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยส่งออก ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อม

ทั้งสองทฤษฎีมีความเชื่อมโยงกับโครงสร้างขององค์กร กระบวนการทำงาน ความรับผิดชอบ การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การบูรณาการภายในองค์กร ทำงานให้สำเร็จตามแผน โดยที่บุคลากรภายในองค์กรจะต้องประสานงานกัน สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ องค์กรมีการสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้แก่พนักงาน ซึ่งเป็นหลักการที่สามารถนำไปพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ลดอัตราการลาออก รวมถึงเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรด้วยเช่นกัน

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

เป็นการตรวจเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยทำการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นฐานและแนวทางในการกำหนดรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวใน จังหวัดเชียงใหม่ หลังจากศึกษาทบทวนแนวคิดแล้วผู้วิจัยจะนำมาประมวลความรู้แล้วนำมาสรุป “กรอบแนวคิดการวิจัย” (Conceptual framework) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- 2) แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)
- 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดที่อาศัยการบูรณาการความรู้ด้านต่าง ๆ ที่นำมาผสมผสานกันเพื่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก จุดประสงค์สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ทำให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (core competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ มีผู้ให้คำนิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

Senge (1990: 14) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่คนภายในองค์กรสามารถในการสร้างสรรค์งาน ขยายขีดความสามารถ มีผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์กรซึ่งสามารถสร้างและขยายเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ ไม่มีขอบเขตในการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีกาเรียนรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

Pedler et al. (1997: 1) นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ภายในองค์กรทั้งหมด เป็นองค์กรที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรในทุกภาคส่วน และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

Watkins and Marsick (1992: 20) ให้คำนิยามว่า เป็นองค์กรที่มีสมาชิกหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความเกี่ยวพัน มีการประสานงานในกระบวนการการทำงานที่มีการแบ่งปันค่านิยม (Value) และหลักการอย่างยั่งยืน

Garvin (1933: 78) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่มีทักษะการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ มีการถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการปรับ พฤติกรรมขององค์กรเพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่ที่ได้รับ

Marquardt (1996: 9) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน อย่างทรงพลัง มีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการเก็บรวบรวม การจัดการ และการใช้ความรู้เพื่อ มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ส่งเสริมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และมีการ ใช้เทคโนโลยีช่วยในการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

มุมมองของนักวิชาการแต่ละท่านมีความแตกต่างกันอย่างไรก็ตามสิ่งที่พวกเขาสนใจในทิศทาง เดียวกันคือ การเรียนรู้ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร สู่ความยั่งยืน สรุปลักษณะโดยรวมของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังต่อไปนี้

1. ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้
2. ให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
3. พัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ
4. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์
5. อำนวยความสะดวกเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน
6. มีความต่อเนื่องของ กระบวนการ และกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

ความหมายโดยสรุปขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกันภายในองค์กร และมีการรับรู้จากภายนอก เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร รวมถึงเป็นการ พัฒนาพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ต้องเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจ มีการส่งเสริมให้ ความรู้ และเรียนรู้ตลอดเวลา นำมาพัฒนาปรับปรุงการทำงาน ช่วยในการตัดสินใจให้เหมาะสมกับ ปัญหาและเหตุการณ์จากนั้นนำไปโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทาง ขององค์กรในอนาคตมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจเพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งสู่การทำงานเป็นทีม ซึ่ง ครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการการมองปัญหา การเรียนรู้จากความสำเร็จ และความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน นำมาปรับมุมมองของการทำงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่บุคลากรนำสิ่งที่ได้จากการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็น ปัญหาที่ต้องแก้ไขให้ถูกต้อง

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการบริหารจัดการให้เกิดขึ้นการเรียนรู้ในองค์กร โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ คือ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) คือ จะต้องมียุทธศาสตร์การจัดการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด เพื่อให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานภายในหน่วยงาน ทีมงาน ภายในองค์กร

2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (corporate learning culture) คือ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน องค์กรมีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับผลการดำเนินงานของบริษัท เนื่องจากวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กร

3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่บุคลากรอย่างทั่วถึงกัน เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น จะทำให้บุคลากรเรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจ

4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและควรจะมีการเคลื่อนไหวภายในองค์กรอยู่ตลอดเวลา องค์กรควรจะต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้เห็นถึงปัญหาและเชื่อมโยงไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (knowledge creation) องค์กรมีความสามารถถ่ายทอดความรู้ไปจากองค์กรไปสู่บุคลากร โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีฐานข้อมูลที่บุคลากรสามารถเข้าถึงกันได้

6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) องค์กรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เนื่องจากเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ การเก็บ ประมวล การกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว เพื่อช่วยในการตัดสินใจ

7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) การบริหารคุณภาพ หรือ Total Quality Management: TQM เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการเรียนรู้กลายเป็นผลงานที่ดี

8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy) องค์กรใช้พื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจถือเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ทำให้กลยุทธ์เป็นจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กร

ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การปฏิบัติงานโดยใช้กลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) องค์กรสร้างบรรยากาศภายในองค์กรหรือสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระเคารพซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การทำงานเป็นทีมช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบุคลากรในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน แบ่งปันความรู้ ทำงานและแก้ปัญหาร่วมกัน และยังสามารถนำความเชี่ยวชาญกับประสบการณ์ที่มีมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision) บุคลากรทุกคนจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์และร่วมกันทำให้เกิดผลงานที่เป็นรูปธรรม เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ (Cummings and Woley, 2005: 519)

กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn how to learn) บุคลากรภายในองค์กรตามทันการเปลี่ยนแปลง ลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีลักษณะ เปิดใจกว้าง มีความอดทน และชอบความเสี่ยง มีการศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์แล้วนำมาสู่การปรับปรุงพัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาแก้ปัญหที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะใช้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญหรือบุคลากรเอง ผู้นำหรือผู้บริหารเองควรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อนำองค์กรไปสู่ Intelligent Organization องค์กรควรมีแนวทางที่ถือเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงาน เช่น

เรียนรู้จากการแก้ไขและพัฒนาสู่สิ่งใหม่

เรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถและความเชี่ยวชาญ

เรียนรู้จากการทดลองศึกษา

เรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ

2. สร้างความผูกพัน ทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในทุกระดับ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิธีการที่ได้มาจากความร่วมมือกันภายในองค์กร ผู้บริหารมีนโยบายที่ชัดเจน มีการส่งเสริมการเรียนรู้สร้างเป็นวัฒนธรรมขององค์กร มีงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่ดีเด่นและได้รับการยกย่อง ส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน การมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่ายเผยแพร่แนวคิดแนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่ดี มีการใช้เทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง มีการ

วิเคราะห์คิดทบทวนความคิด ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการระดมสมองการค้นคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดที่และเหมาะสมที่สุด มีการวางแผนโดยใช้สถานการณ์เป็นแนวทางเพื่อช่วยลดความเสี่ยง ส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้บุคลากรคิด/ ทำงานอย่างเป็นระบบ การที่บุคลากรขององค์กรคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะองค์กรจะเลือกกลยุทธ์ใดก็ตาม บุคลากรจะมีแนวทางในการนำกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ไปปฏิบัติดังนี้

3.1 ก่อนที่จะตัดสินใจใช้กลยุทธ์ใหม่นั้น ให้ศึกษาและประเมินกลยุทธ์ที่เลือกใช้อยู่ในปัจจุบันเพื่อทราบสถานะ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์

3.2 องค์กรจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบทางด้านวัฒนธรรม เพื่อการพิจารณานำมาใช้ เลือกกลยุทธ์เพื่อปฏิบัติจริง (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 85)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จและสิ่งที่สะท้อนปัญหาอุปสรรค

1. วัฒนธรรมองค์กร จะเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น องค์กรหนึ่ง ๆ หรือบ้านหลังหนึ่ง หากการพูดคุย ติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ของคนในบ้านยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อยู่กันแบบห่างเหิน ไม่อยากเสวนาพูดคุยกันเพียงไม่กี่คำ ความไว้วางใจกันอยู่ในระดับต่ำ มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดี บรรยากาศเหล่านี้เป็นสัญญาณอันตรายที่บ่งบอกถึงสุขภาพขององค์กร แต่หากคนในองค์กรยอมรับที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือมุมมองบางด้านที่เป็นอุปสรรคออกไป พูดคุยกันมากขึ้น ก็จะทำให้มีความเข้าใจกันในระดับลึก การพูดคุยกันจะมีความหมาย ไม่ใช่โครงสร้างองค์กรแบบต่างคนต่างอยู่ต่างคนต่างทำ

2. บุคลากร การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลจะต้องไม่เกิดบนพื้นฐานของการบังคับ ปัญหาอันเกิดจากตัวบุคลากร เช่น ผู้รู้ไม่อยากถ่ายทอดเพราะเกรงว่า เมื่อถ่ายทอดไปแล้วจะไม่เหลืออะไร ตนจะหมดความสำคัญหรือฝ่ายผู้เรียนรู้ไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอด หรือคนในองค์กรขาดความกระตือรือร้นเนื่องจากโดยทั่ว ๆ ไปแล้วพบว่า คนเรามีแนวโน้มที่จะเฉื่อยชา หรือมีความกระตือรือร้นลดน้อยลงตามอายุที่สูงขึ้น บุคลากรบางคนไม่ชอบความเปลี่ยนแปลง อาจจะเป็นปัญหาสะสมที่พบได้บ่อยในหน่วยงานราชการ และต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนพอสมควร

3. ระบบความดีความชอบ อาจไม่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เพราะหากคนในองค์กรมองว่าความรู้เป็นอาวุธส่วนตัวสำหรับใช้ในการต่อสู้แข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน บางแห่งพนักงานใช้ความรู้ที่มีเป็นเครื่องต่อรองกับผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้เพื่อสร้างเสริมแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจ อาจจัดให้มีรางวัลที่เป็นนามธรรมแก่หน่วยงานที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การประกาศยกย่องชมเชย เป็นต้น

แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะของกิจกรรมที่มีการบูรณาการความรู้ด้าน เพื่อศึกษาทำความเข้าใจหลักความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทฤษฎีหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงจากนักวิชาการมีดังต่อไปนี้

1. แนวคิดของ Peter Senge

Senge ได้เสนอแนวความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ The Fifth Discipline หรือวินัย 5 ประการ ไว้ในหนังสือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization ดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) การสร้างวินัยข้อนี้เพื่อเน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ เป็นการมองภาพรวมของปัญหา และปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีแนวทางแก้ไขโดยวิธีการเชิงบวก มากกว่าการมองภาพย่อย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานที่จะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาจากความสลับซับซ้อนของงาน (complexity) ความซับซ้อนของการคิดและความซับซ้อนขององค์กร และทำให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้น

2. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) ความรอบรู้แห่งตนเป็นลักษณะการเรียนรู้ที่บุคคลต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุกด้าน โดยที่สมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสามารถควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตนเอง มีการเรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ เปลี่ยนไปตามโลก กล่าวคือต้องมีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรในการเรียนรู้ เพราะในปัจจุบันเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้ให้ทันต่อเหตุการณ์และมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (life-long learning)

3. การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (mental model) เป็นแบบแผนแนวคิด มุมมอง วิธีการคิดและความเข้าใจของคนในแต่ละเรื่องเป็นประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมมา รวมถึงการเรียนรู้จากสถาบัน ครูอาจารย์ องค์กรและเพื่อนร่วมงาน เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานหรือต่อองค์กร เป็นการค้นหาความกระจ่างชัด การทำความเข้าใจ และการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจ ซึ่งการมีรูปแบบวิธีการคิดมุมมองที่เปิดกว้างเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient: EQ) ซึ่งมีผลต่อความเข้าใจใน งาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) วิสัยทัศน์ร่วมหมายถึง วิสัยทัศน์องค์กร (corporate vision) เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในอนาคต มีแนวทางแก้ไขปัญหา การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ โดยเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน กำหนดรายละเอียดของกิจกรรมในแผนงานเพื่อให้สามารถคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

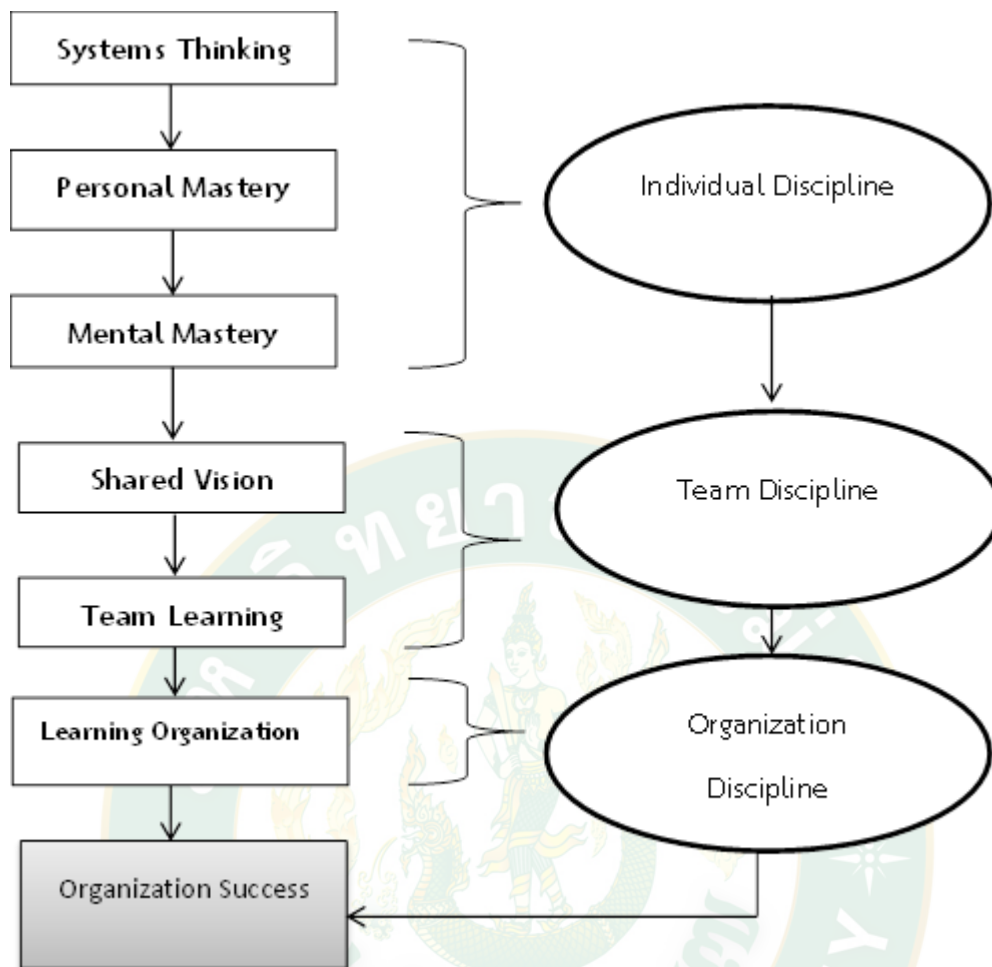
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมโดยทุกคนในทีมงานจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในทีมมีการรวมพลังเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ช่วยเหลือเกื้อกูลและสามัคคีกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (พยับ วุฒิรงค์, 2557: 58-60)

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะองค์กร ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร จะมีอิสระในการคิด แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้เรียนรู้มาและถ่ายทอดสิ่งให้กับสมาชิกในองค์กร
2. ผู้ปฏิบัติงานรู้ข้อผิดพลาดเพื่อนำมาเป็นแนวทางในแก้ไขปัญหาและวางแผนป้องกันในอนาคต
3. องค์กรจะต้องมีการส่งเสริมทางด้านความคิดของเชิงสร้างสรรค์ผู้ปฏิบัติงาน
4. องค์กรนั้นควรพัฒนารูปแบบในการทำงาน มีความยืดหยุ่น
5. สามารถเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ในทุกระดับ
6. ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมุ่งเน้นการสร้างการทำงานเป็นทีม คิดเป็นทีม ทำงานประสานกันเป็นทีม
7. ให้รางวัลแก่ผู้ที่สามารถสร้างผลงานใหม่ ๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมา (สุพัตรา ปราณี และ ชลภัสสรณ์ สิทธิวงค์ชัย, 2560: 4)

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) สรุปสาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Peter Senge ได้ตามภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge (1991)

ที่มา: ดัดแปลงจาก วีระวัฒน์ ปันนิตา (2544: 101)

2. แนวคิดของ Pedler, Burgoynew และ Boydell

Pedler et al. (1997: 18-27) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากสามารถนำไปองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน พวกเขาได้กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ควรแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย 11กระบวนการ ดังนี้ต่อไป

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

องค์กรต้องมีการเรียนรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยการกำหนดนโยบายขององค์กรร่วมกัน ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (learning approach to strategy) เป็นการวางแผน และนโยบายของบริษัท สร้างกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ประเมิน ปรับปรุงในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ และจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

1.2 การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participative policy making) สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในกาสร้างแผน นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร นโยบายของบริษัทมีความสำคัญต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท และยังสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับปฏิบัติการ

2. ด้านการมองภายในองค์กร (looking in) มีข้อพิจารณาดังต่อไปนี้

2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการสร้างฐานข้อมูล แจกจ่ายข้อมูลข่าวสาร มอบหมายอำนาจหน้าที่ จัดการระบบการสื่อสารทำให้ทุกคนเข้าใจถึงทิศทางการทำงานขององค์กร และได้รับข้อมูลสะท้อนกลับถึงการปฏิบัติงานของตน ทำให้เข้าใจธรรมชาติ ความแปรปรวนของระบบ การแปลความหมายของข้อมูลข่าวสารให้สอดคล้องกัน เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องและรวดเร็ว ก็จะสามารถทำให้การตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (formative accounting and control) เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และทำให้ทุกคนในองค์กรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ที่ต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบรับผิดชอบทรัพย์สินขององค์กรเสมือนเป็นทรัพยากรของตน เมื่ออยู่ในฐานะความเป็นเจ้าของระบบของการตรวจสอบ การรายงานจะถูกจัดทำขึ้น เพื่อช่วยในการเรียนรู้

2.3 การแลกเปลี่ยนภายในองค์กร (internal exchange) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ภายในองค์กรของแต่ละบุคคลและแต่ละฝ่าย เพื่ออำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน โดยยึดเอานโยบายและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (reward flexibility) เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การให้รางวัลตอบแทนจัดการอย่างเป็นระบบ โดยระบบรางวัลควรมียืดหยุ่นดึงดูดความสนใจในมีการเข้าร่วม องค์กรต้องศึกษาถึงความต้องการของบุคลากรเป็นสำคัญ และรูปแบบของกระบวนการให้รางวัลทั้งหมดเพื่อสร้างให้เกิดระบบด้านโครงสร้าง (structure) มีลักษณะโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (enabling structure) สามารถยืดหยุ่นได้ เพื่อการปรับตัว จะช่วยสร้างโอกาสในการพัฒนาของบุคคลและธุรกิจ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งการประเมินอาจจะเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษก็ได้

3. ด้านการมองภายนอก (looking out) มีข้อพิจารณาดังต่อไปนี้

3.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (boundary workers as environmental scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ได้รับมอบหมายที่จะต้องมีการรวบรวม รายงาน ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับภายนอกองค์กร มีการประชุมในบริษัทเพื่อทบทวนถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการดำเนินขององค์กร

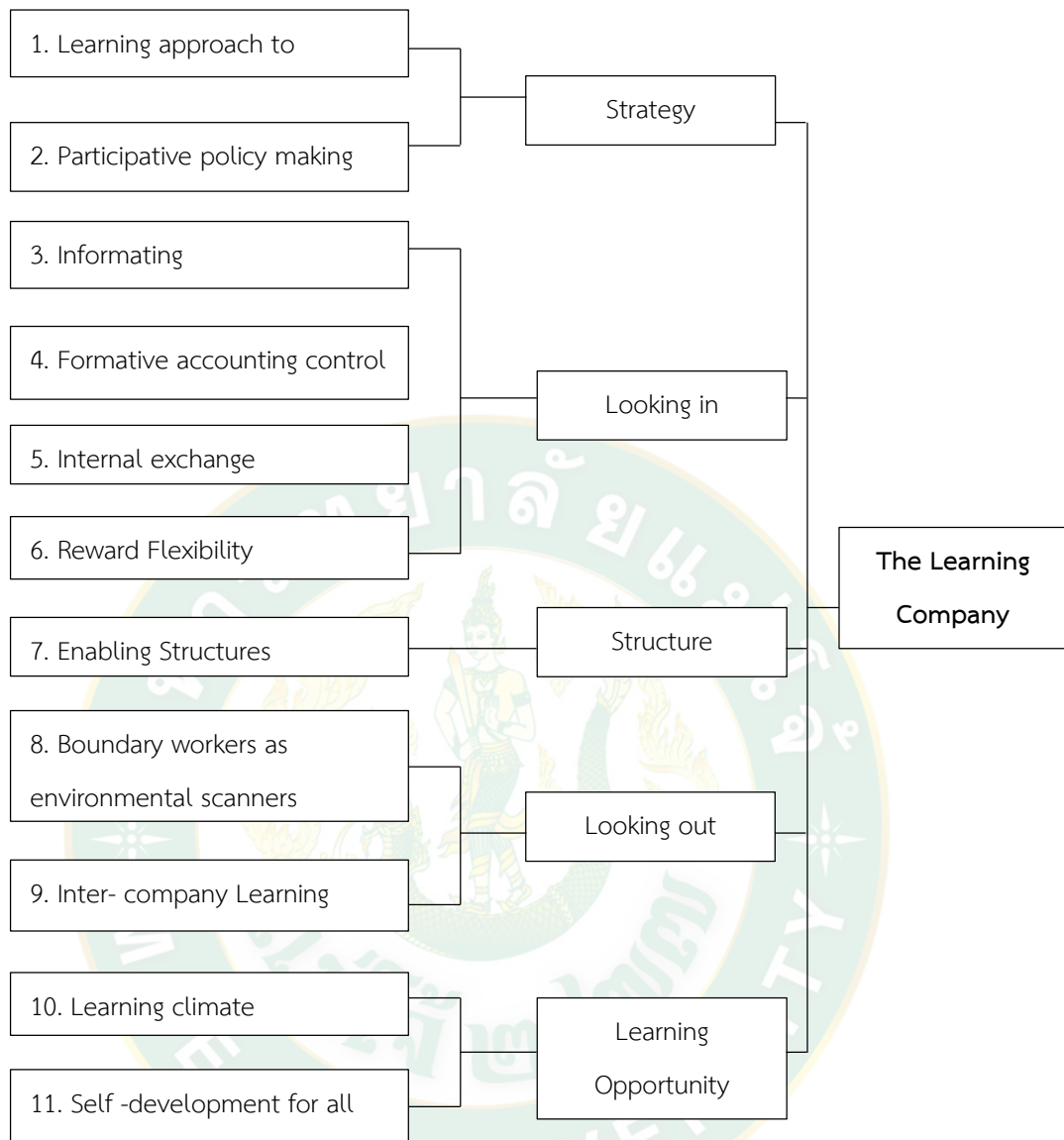
3.2 การเรียนระหว่างองค์กร (inter - company learning) เป็นการแลกเปลี่ยน ข่าวสารกับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดหาลูกค้าและคู่แข่ง ให้ความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้มองเห็น ข้อดี และข้อเสียในการปฏิบัติงาน มีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพขององค์กร (benchmarking) กับ อุตสาหกรรมอื่น ๆ

4. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) มีข้อพิจารณาดังต่อไปนี้

4.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (learning climate) บุคลากรภายในองค์กรมีการช่วยเหลือ กันเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นมา ทุกคนในองค์กรรู้จักแก้ปัญหา และนำข้อผิดพลาดนั้นมาเป็น ประสบการณ์ในการเรียนรู้ บุคลากรมีการวิเคราะห์และเรียนรู้จากบทเรียน

4.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน (self - development for all) องค์กรต้องมีการ จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรใช้ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อการ พัฒนาตนเอง กระตุ้นให้คนรับผิดชอบในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

ความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของบริษัทการเรียนรู้ของ (Pedler et al., 1997)สามารถ อธิบายได้ดังแผนภาพที่ 3



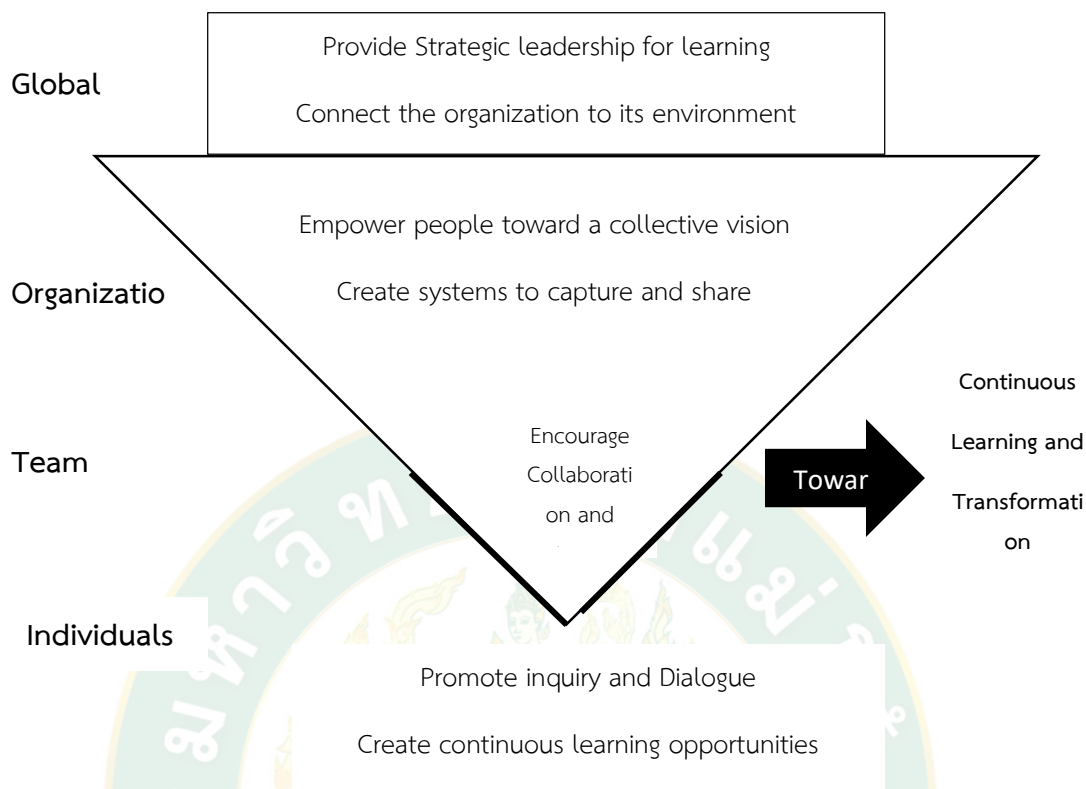
ภาพที่ 3 องค์ประกอบของบริษัทการเรียนรู้ของ Perdler และคณะ

ที่มา: ดัดแปลงจาก Pedler et.al (1997: 97)

3. แนวความคิดของ Watkins and Marsick

Watkins and Marsick (1992) ได้นำเสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ พวกเขาให้ความเห็นว่าการเรียนรู้เกิดจากโอกาสตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นในชีวิตของคนเราเมื่อเขาควบคุมการเรียนรู้ของตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ประการ โดยให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างและการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินการและคุณค่าขององค์กร ดังต่อไปนี้

1. สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (create continuous learning opportunities) เป็นการวางแผนการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ โดยคำนึงถึงวิธีการเรียนรู้ ระยะเวลาซึ่งเป็นการสนับสนุนให้ผู้จัดการหรือผู้บริหารเป็นหัวเป็นโค๊ชในองค์กร
2. ส่งเสริมการใฝ่รู้และการเสวนา (promote inquiry and dialogue) การสร้างบทสนทนาต่าง ๆ จากการพัฒนาคำถามต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเจอจากการปฏิบัติงานแล้วนำมาจำลองเหตุการณ์ในการทำงานเพื่อฝึกความท้าทาย
3. กระตุ้นความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม (encourage collaboration and team learning) การเรียนรู้เป็นทีมเป็นการฝึกทักษะการเรียนรู้แบบมีแบบแผน มีการทดลอง การออกจากกรอบเดิม และสร้างการมีส่วนร่วมในทีม โดยทุกคนในทีมจะมีการร่วมมือกันในการขยายขีดความสามารถขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. สร้างระบบในการจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ (establish systems to capture and share learning) การสร้างขีดความสามารถขององค์กร ด้วยแนวความคิดใหม่ ๆ มีการแบ่งปันความรู้กันภายในองค์กร เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
5. เอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรผ่านวิสัยทัศน์ร่วม (empower people toward a collective vision) บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรในอนาคต รู้หน้าที่ของตนเองและงานที่ตนปฏิบัติ บุคลากรทุกคนสามารถถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อนำไปวางแผนในการทำงาน
6. เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม (connect the organization to its environment) เป็นการเชื่อมโยงสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอกกับองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการทำงาน
7. สร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ (provide strategic leadership for learning) รูปแบบการเป็นผู้นำ การสนับสนุนการเรียนรู้ ผู้นำจึงควรมีความรู้ด้านกลยุทธ์เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้แก่องค์กร



ภาพที่ 4 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
ตามแนวคิดของ Watkins & Marsick

ที่มา: ดัดแปลงจาก Watkins and Marsick (1992: 11)

4. แนวคิดของ The Redding & Catalanello

Chajnacki (2007: 34) อ้างถึงแนวคิดของ Jone Redding และ Ralph Catalanello ซึ่งได้พัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาจากแผนยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงการจัดการ และการเรียนรู้ภายในองค์กร แนวคิดนี้พัฒนาหลังจากการทดลองวิจัยบริษัทจำนวน 200 แห่ง เพื่อหลักการว่าเหตุใดบริษัทหลายแห่งจึงประสบความสำเร็จในการจัดการ ผลของการวิจัยได้ออกมาเป็นรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ 11 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เรียนรู้จากอดีต (learn from the past) เรียนรู้การทำงานที่ผ่านมาขององค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต และความสำเร็จ นำข้อมูลที่ได้หาจุดแข็งขององค์กรเพื่อนำมาแก้ไขจุดอ่อนที่ทำให้องค์กรเกิดปัญหา

2. จำลองเหตุการณ์ในอนาคต (anticipate future scenarios) เป็นการพยากรณ์ธุรกิจจากสิ่งแวดล้อม พยายามแก้ไขจุดอ่อนที่มี เพื่อนำมาปรับใช้เมื่อเจอสถานการณ์จริง
3. พัฒนาวิสัยทัศน์กลยุทธ์ (develop strategic vision) สร้างวิสัยทัศน์รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การก้าวไปสู่ความสำเร็จ และให้สมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้
4. แก้ปัญหาทางธุรกิจทันที (focus on immediate business issues) มุ่งแก้ปัญหาทางธุรกิจที่มีผลกระทบต่อองค์กร แก้ปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เรียนรู้ในการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและนำมาทบทวนเมื่อแก้ปัญหาแล้ว
5. ส่งเสริมการทดสอบ (encourage experimentation) สนับสนุนการตั้งสมมติฐานหรือการทดสอบเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบข้าง
6. ส่งเสริมผู้ที่ประสบความสำเร็จ (encourage cross fertilization) เมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ มีการกระจายข่าวให้ทุกคนในองค์กรทราบว่ามาจากหน่วยงานใด
7. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (institutionalizing change) มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรไปในทางที่ดี เช่น การให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน กฎ ระเบียบ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการตัดสินใจ
8. การมอบโอกาส (provide opportunities) ให้โอกาสในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาแก่พนักงานโดยตรง เมื่อมีการประชุมนำปัญหามาวิเคราะห์แลกเปลี่ยนความคิดเห็น
9. การคาดคะเนคำถาม (question underlying assumption) หาคำตอบจากปัญหาจากหลากหลายมุมมองพร้อมวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลาย
10. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในองค์กร (generalize insights across the organization) ประเมินผลการเรียนรู้ภายในองค์กร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หาวิธีแก้ปัญหาเมื่อองค์กรเจอปัญหาที่แก้ไม่ได้ โดยให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้แสดงความคิดเห็น
11. เรียนรู้เพื่อหาเทคนิคใหม่ในการเรียนรู้ (learning to learning techniques) สะท้อนขั้นตอนการเรียนรู้ ปรับปรุงขั้นตอนที่ต้องการพัฒนามากขึ้น อาจจะเป็นความเร็ว การแก้ปัญหาเชิงลึก เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร

แนวคิดนี้คล้ายคลึงกันหลายข้อกับแนวคิดองค์กรเพื่อการเรียนรู้อื่น ๆ เช่น การมองถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาปรับกลยุทธ์ในการทำงานในอนาคต การให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจการทำงานขององค์กร บุคลากรมีความคิดอย่างเป็นระบบ มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมเสมอ มีการแบ่งทีมในการทำงานเพื่อรองรับโครงการเล็ก ๆ

5. แนวคิดของ DiBella and Nevis

เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะทั้งแบบกลุ่มและแบบบุคคล และองค์กรสามารถประเมินว่าการทำงานงานของบุคลากรและองค์กร มีการวางแผนการเรียนรู้เน้นความต้องการของกลุ่มและเป็นประโยชน์และคุณค่าที่จะได้รับการพัฒนา กลุ่ม นักคิดกลุ่มนี้ได้เสนอปัจจัยที่สนับสนุนต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีปัจจัย 10 ประการดังต่อไปนี้

1. การสำรวจสภาพแวดล้อม (scanning imperative) องค์กรมีความเข้าใจสภาพแวดล้อม การวิจัยสภาพแวดล้อมเพื่อข้อจำกัดในการ

2. ความแตกต่างในด้านการปฏิบัติงาน (performance gap) องค์กรมองหาความแตกต่างหรือช่องว่างของการปฏิบัติงานที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้กับการปฏิบัติงานจริง การวิเคราะห์จะนำไปสู่การพัฒนาความรู้ภายในองค์กร ทักษะใหม่ ๆ ประสบความสำเร็จในการจัดระบบการเรียนรู้ หากบุคลากรในองค์กรมีประสบการณ์มากเท่าใดก็จะสามารถสะท้อนผลการทำงานออกมาได้ดี

3. การให้ความสำคัญในการวัดประเมินองค์กร (concern for measurement) องค์กรพิจารณามาตรฐานที่สนับสนุนการเรียนรู้ การประเมินวัดผลเน้นที่ภายในหรือภายนอก ซึ่งเป็นการวัดประเมินที่เจาะจง ได้สร้างขึ้นมาให้เหมาะสมกับองค์กรและได้มาตรฐาน และมาตรฐานในการประเมินและวัดผลจะต้องมีแผนรองรับ จัดทำขึ้นในรูปแบบของเอกสาร เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการอภิปรายผลหลังจากการประเมิน เพื่อสะท้อนผลและนำไปพัฒนาการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต

4. การให้ริเริ่มฝึกทดลอง (organization curiosity) องค์กรมีการทดลองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปวางแผน แนวทาง บุคลากรจะสามารถเรียนรู้ควบคู่กับกิจกรรมขององค์กร

5. บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส (climate of openness) องค์กรมีการหมุนเวียนข้อมูลข่าวสารเพียงพอต่อบุคลากร บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร เป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ หากทำงานผิดพลาดสามารถเปิดเผยเพื่อแลกเปลี่ยนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous education) องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรในทุกระดับมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยการจัดสรรทรัพยากร และเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร

7. ความหลากหลายในการปฏิบัติงาน (operational variety) องค์กรมีหนทางหลากหลายในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีกลยุทธ์ทางธุรกิจ นโยบาย กระบวนการ โครงสร้าง และบุคคลจะมีความสามารถในการปรับตัว องค์กรสร้างทางเลือกให้บุคลากรเพื่อเป็นการกระตุ้นบุคลากร ความหลากหลายเป็นองค์ประกอบที่มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ในอนาคต

8. การมีผู้สนับสนุน (multiple advocates) องค์กรมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

บุคลากรสามารถทำหน้าที่แทนบุคลากรคนอื่นได้ เป็นการสนับสนุนการรับรู้ พัฒนาความสามารถในรูปแบบใหม่ ๆ และยังเป็นแนวทางในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร

9. ความเกี่ยวข้องของผู้นำ (involved leadership) ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรในทุกระดับสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ จัดการกระบวนการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้นำจะต้องสื่อสารข้อมูลที่สำคัญแก่บุคลากร จัดรูปแบบและบทบาทของการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

10. การใช้มุมมองเชิงระบบ (system perspective) รู้จักการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างองค์กร หน่วยงาน และบุคคล สิ่งที่ต้องคำนึงที่สุดคือระยะเวลาการทำงานที่อาจจะทำให้ล่าช้า และผลของการทำงานที่จะออกมา (Navis et al., 1995: 139)

แนวคิดนี้เน้นการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นหลัก ให้บุคคลกรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม บุคคลกรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์หลักของแนวคิดคือการพัฒนาทีม ผลของการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งเจาะลึกเข้าไปในทุกส่วนของโครงสร้างองค์กร ทุกหน่วยงานมีผลกระทบซึ่งกันและกัน รวมถึงองค์กรควรจะสนับสนุนทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อีกด้วย

6. แนวคิดของ David Garvin

แนวคิดของ David Garvin เสนอหลักการในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีทักษะการสร้างสรรค์และการถ่ายโอนความรู้ รวมถึงสามารถปรับตัวดิกรรรมที่สะท้อนความรู้ใหม่ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving) นำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ โดยการนำข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงมาใช้ในการตัดสินใจแทนการตั้งสมมุติฐานขึ้นมา ซึ่งเป็นการตัดสินใจจากพื้นฐานความจริงหรือ fact-based management

2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (experimentation with new approaches) เป็นการทดสอบหาความรู้ใหม่อย่างมีระบบ ซึ่งใช้หลักการทดลองทางวิทยาศาสตร์ การทดลองจะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ในการนำการทดลองมาใช้ให้ประสบผลสำเร็จ การทำงานจะต้องมุ่งค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ ทำอย่างต่อเนื่อง บุคลากรทุกหน่วยงานจะต้องฝึกทักษะเกี่ยวกับการทดลองและวิธีการประเมินผล

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (learning from their own experience and past history) องค์กรมีการตรวจสอบทั้งความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรอย่างมีระบบ การจัดเก็บจะต้องอยู่ในรูปแบบของเอกสารที่สามารถค้นหาได้ง่าย

4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (learning from the experiences and best practices of Others) การเรียนรู้ในองค์กรนอกจากจะมาจากการ

วิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์กรแล้วนั้น การเข้าใจแนวคิดใหม่ จะช่วยให้องค์กรมองเห็นสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ธุรกิจ อุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีความแตกต่างจากองค์กรของตน ซึ่งสามารถทำได้จากการเปรียบเทียบกับบริษัทที่ดีกว่า โดยดูจากวิธีการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังสามารถเรียนรู้ได้จากลูกค้า จากผลสะท้อนกลับ แล้วนำไปเปรียบเทียบความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเมื่อองค์กรเปิดกว้างรับความคิดเห็นจากภายนอก ก็จะสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (transferring knowledge quickly and efficiently) เป็นการกระจายความรู้ไปยังทุกหน่วยงาน และบุคลากรอย่างทั่วถึง กลไกที่ช่วยในการกระจายความรู้ ได้แก่ การสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รายงานต่างๆ การไปศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การกระจายความรู้จากรายงานช่วยให้บุคลากรสามารถสรุปสิ่งที่ค้นพบเพื่อตรวจสอบสิ่งที่ต้องทำ หรือเป็นการอธิบายกระบวนการการทำงานของหน่วยงาน (Garvin, 1933: 78-91)

แนวคิดนี้อธิบายถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีระบบเปิดโดยมีระบบการแก้ปัญหา การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์และเรื่องในอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่ให้ความสนใจกับการเรียนรู้ในทุกระดับ ทั้งบุคคล หน่วยงานและองค์กร ให้โอกาสบุคลากรทดลอง เรียนรู้ และกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรสู่ทิศทางการพัฒนาที่และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ

7. แนวคิดของ Michael Marquardt

แนวคิดของ Michael Marquardt พบว่าตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ (system learning organization model) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบทั้งหมดมีความจำเป็นต่อการสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนแม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีการ Marquardt ได้รวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เป็นการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบย่อย 3 ข้อ ได้แก่

- 1.1 ระดับการเรียนรู้
- 1.2 รูปแบบการเรียนรู้
- 1.3 ทักษะและวินัยในการเรียนรู้

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (organizational transformation) การปรับเปลี่ยนองค์กรมี 4 ด้านที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร

3. การเสริมอำนาจบุคคล (people empowerment) สมาชิกขององค์กรเปรียบเสมือนแกนหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นผู้นำใช้ข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับบุคคลและองค์กร เพื่อนำไปใช้ในแบบจำลองระบบต่าง ๆ ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้มีระบบย่อยด้านสมาชิกคือ บุคลากร ผู้นำ/ผู้บริหาร ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตรและชุมชน

4. การจัดการความรู้ (knowledge management) ความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านอื่น เช่น ด้านการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน การปฏิบัติการ ระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กรมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญของบุคลากรและองค์กรเป็นหลัก

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) เทคโนโลยีมีส่วนสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถ้าองค์กรมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีก็จะได้เปรียบ สามารถก้าวไปได้ไกลกว่าองค์กรอื่น ๆ โดยลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์, 2557: 56)

จากแนวคิดของนักคิดหลายท่านเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถสร้างขึ้นได้ด้วยความร่วมมือของบุคลากรในทุกระดับขององค์กรโดยต้องคำนึงถึงเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์กรเป็นหลัก มีการวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหาโดยจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยของแต่ละองค์กร มีการปรับปรุงแผนงานและกลยุทธ์เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม องค์กรมีการบูรณาการ (integration) ทางความคิดเพื่อทำความเข้าใจองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ บุคลากร หรือ คน ส่วน เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือเทคนิคต่าง ๆ ตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเพียงอรรถประโยชน์ที่จะช่วยเอื้ออำนวยนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้จะต้องเป็นระบบ บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์และการทดลองบุคลากรสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่นในองค์กร และสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้อย่างสร้างสรรค์ ปัจจัยที่จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรเช่น การสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายทอดการเรียนรู้อย่างเปิดเผย การให้รางวัลที่สร้างแรงบันดาลใจ องค์กรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมารวมกับทักษะประสบการณ์ของบุคลากร ความรู้จะเป็นตัวสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร ที่พร้อมจะนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร องค์กรควรจะวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพหรืออรรถนขององค์กรในการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ และเพิ่มพูนสมรรถนะเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิดคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการและนักคิดได้จากตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้

คุณลักษณะ องค์กรแห่งการ เรียนรู้	Senge (1990)	Pedler, Burgoyne, and Boydell (1991)	Garvin (1993)	Walkin & Marsick (1992)	Marquardt (1994)	Redding and Catalanello (1994)	Dibella & Nevis (1998)
	วินัย 5 ประการ	บริษัทแห่งการ เรียนรู้	คุณลักษณะ 5 ประการ ขององค์กร แห่งการ เรียนรู้	Dimension of The Learning Organizatio n	ปัจจัยที่ช่วย ส่งเสริม ความเป็น องค์กรแห่ง การเรียนรู้	ปัจจัย 11 ประการของ องค์กรแห่งการ เรียนรู้	ปัจจัยพื้นฐาน น 10 ประการของ องค์กรแห่ง การเรียนรู้
การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของ บุคลากร	√	√	√	√	√		√
ความมีสติ/การ ตั้งคำถาม	√		√	√		√	
ใช้วิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ร่วมกัน	√	√		√		√	
การเรียนรู้เป็น ทีม	√	√		√		√	
ระบบความคิด และความ เชื่อมโยงกับ สิ่งแวดล้อม	√			√	√		√
การร่วมกัน กำหนดนโยบาย การใช้ เทคโนโลยี		√			√		√
สารสนเทศ การให้รางวัล เพื่อขวัญและ กำลังใจ		√					
โครงสร้าง องค์กรแห่งการ เรียนรู้		√		√		√	
การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม		√		√	√		√
บรรยากาศการ เรียนรู้เชิงบวก		√	√	√	√	√	√

ตารางที่ 1 (ต่อ)

คุณลักษณะ องค์กรแห่งการ เรียนรู้	Senge (1990)	Pedler, Burgoyne, and Boydell (1991)	Garvin (1993)	Walkin & Marsick (1992)	Marquardt (1994)	Redding and Catalanello (1994)	Dibella & Nevis (1998)
	วินัย 5 ประการ	บริษัทแห่งการ เรียนรู้	คุณลักษณะ 5 ประการ ขององค์กร แห่งการ เรียนรู้	Dimension of The Learning Organizatio n	ปัจจัยที่ช่วย ส่งเสริม ความเป็น องค์กรแห่ง การเรียนรู้	ปัจจัย 11 ประการของ องค์กรแห่งการ เรียนรู้	ปัจจัยพื้นฐาน น 10 ประการของ องค์กรแห่ง การเรียนรู้
การแลกเปลี่ยน การเรียนรู้			√	√	√	√	
การสนทนาและ การสอบถาม ของบุคลากร				√	√		√
การเรียนรู้ที่มุ่ง สนองตอบ ความสำเร็จ					√	√	
การเรียนรู้โดย การกระทำ					√	√	
การเรียนรู้เพื่อ การปรับตัว			√		√	√	
การส่งเสริมการ เรียนรู้				√	√	√	
วิเคราะห์ความ แตกต่างในด้าน การปฏิบัติงาน							√
ความ หลากหลายใน การปฏิบัติงาน		√			√	√	√
ผู้นำมีความ เกี่ยวข้องของ		√	√	√	√		√

จากตารางที่ 1 วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีความคล้ายคลึงกันของนักคิด ผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นปัจจัย 7 ประการ คือ

1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร หมายถึง ความใส่ใจในการพัฒนาตนเอง ซึ่งพนักงานกระตือรือร้น ใฝ่เรียน ขวนขวาย ในการเรียนรู้อยู่เสมอ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างผลลัพธ์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนา

ตนเอง

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง กระบวนการที่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาความสามารถ ซึ่งพนักงานความสามารถในแต่ละตัวบุคคล มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิด มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างพนักงานในองค์กร ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาเป็นทีมช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น พนักงานแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็ม ร่วมมือกันแก้ปัญหา มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน มีการวางแผนทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างขีดความสามารถขององค์กรเพิ่มขึ้น

3. บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก หมายถึง บรรยากาศการเรียนรู้ที่มี การช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันจะส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้มีการ แบ่งปันและรับฟังความคิดเห็นในกลุ่มของพนักงาน จะช่วยให้พนักงานมีการเปิดใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น พนักงานทุกคนสนับสนุนงานซึ่งกันและกัน และองค์กรพัฒนารูปแบบในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น

4. ผู้บริหารมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นผู้คอยสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง ช่วยพนักงานบูรณาการในสิ่งที่ต้องเรียนรู้ หาวิธีใหม่ในการพัฒนาพนักงาน มีการกำหนดทิศทาง นโยบาย การดำเนินงาน การวัดและประเมินผลที่ชัดเจนและเหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5. การแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง สร้างระบบจัดเก็บข้อมูลที่ดี มีการแบ่งปันความรู้ที่มีภายในองค์กร แลกเปลี่ยนปัญหาที่ได้เจอจากการทำงาน วิธีแก้ไข เป็นการมุ่งเน้นการทำงานที่เป็นทีม คิดเป็นทีม พนักงานทำงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

6. ความมีสติ หมายถึง แนวทางความคิด ความเชื่อ ทศนคติ จากประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้พนักงานมีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เข้าใจถึงกรอบแนวคิดของตนเอง มีการพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์รอบด้าน ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน ความคิดของตน นำความรู้ที่ได้มานั้นมาทำให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน มีมุมมองในการทำงานที่ทันต่อสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

7. ความคิดเชิงระบบ หมายถึง พนักงานขององค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ มีเหตุมีผล เข้าใจองค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ สถานการณ์ขององค์กร ในภาพรวม ทำให้สามารถวางแผนและดำเนินการทำงานส่วนย่อย ๆ ได้สำเร็จทีละขั้นตอน พนักงานสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายความเป็นไปที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีความคิดเป็นระบบ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ให้เป็นแบบแผน ในความคิดเชิงระบบ พนักงานสามารถคิดในลักษณะของกลยุทธ์ มีแนวทางแก้ปัญหาที่

หลากหลาย คิดแก้ปัญหาได้ทันการ มองเห็นทุกปัญหาเป็นหาเป็นโอกาส แก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนได้ ซึ่งการคิดเป็นระบบสามารถส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยเช่นกัน

จากปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยหลัก	องค์ประกอบ
การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ความใส่ใจในการพัฒนาตนเอง - มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ - สนใจเรียนรู้อยู่เสมอ - ส่งเสริมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	<ul style="list-style-type: none"> - แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กร - ถ่ายทอดข้อมูลที่ได้รับให้กับผู้ร่วมงาน - สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้ - ร่วมมือกันทำงานและแก้ปัญหา - มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน - มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน
บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้จากองค์กร - มีโอกาสแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน - ได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานในการเรียนรู้ - สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ - องค์กรพัฒนารูปแบบในการทำงานมีความยืดหยุ่น

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยหลัก	องค์ประกอบ
ผู้บริหารมีส่วนร่วม	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี - กำหนดทิศทางและนโยบายในการเรียนรู้ภายในองค์กร - สนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างดี - มีการวัดและประเมินผลอย่างชัดเจนและเหมาะสม
การแบ่งปันการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> - มีการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร - แลกเปลี่ยนปัญหาเพื่อหาวิธีแก้ไข
ความมีสติ	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดี - วิเคราะห์ตัดสินใจปัญหาได้อย่างเหมาะสม - มีการพัฒนารูปแบบความคิดของตนเอง - สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม - รองรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้
ความคิดเชิงระบบ	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถคิดได้อย่างเป็นระบบ - สามารถวางแผนการทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร - แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี - สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร - แก้ปัญหาความสลับซับซ้อนของงานได้

ผู้วิจัยจะใช้ปัจจัยทั้ง 7 ประการและองค์ประกอบภายในปัจจัยตามตารางข้างต้นเป็นตัวแปรในการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน ทันท่องสภาวะการเปลี่ยนแปลงและ

การแข่งขัน ทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

2. แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เป็นการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ และนำไปสู่ขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรธุรกิจได้ให้ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากสามารถช่วยในการเพิ่มผลผลิต ลดอัตราการลาออก พนักงานทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลายาวนาน ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจ และสามารถสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้น มีผู้ให้ความหมายของไว้ตามตารางสรุปความหมายดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

นักวิชาการ/องค์กร	ความหมาย
Steer (1977)	ความผูกพันต่อองค์กรมีความหมาย 3 ลักษณะคือ 1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร 2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาเพื่อประโยชน์ขององค์กร 3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร
Porter et al. (1974)	เป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กรในรูปแบบที่บุคลากรมีทัศนคติที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กร บุคลากรพร้อมใจในการปฏิบัติงานกับองค์กรตลอดไป และ บุคลากรปรารถนาจะทำงานกับองค์กรตลอดไป
Herbert (1976)	ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการประสานพฤติกรรมของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดกิจกรรมและพฤติกรรมไว้แล้ว ในการเสนอแนวทางและการเข้ามามีส่วนร่วม การที่บุคลากรแสดง ตนเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กรและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น ยิ่งเป็นแรงจูงใจให้ใช้ผลงานที่มีอยู่เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์นั้น แม้จะต้องยอม เสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวบางอย่าง
กาญจนา นุใจกอง (2542)	เป็นภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของตนเอง โคนจะ แสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายของ องค์กร การตั้งใจทุ่มเทความพยายามทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ มี ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์กร มีความจงรักภักดีกับองค์กร

ตารางที่ 3 (ต่อ)

นักวิชาการ/องค์กร	ความหมาย
Mathisand Jackson (2002)	ระดับความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายขององค์กรของบุคลากรและความต้องการที่จะทำงานในองค์กร
จิรวัดน์ ปฐมพรวิวัฒน์ (2553)	ความผูกพันต่อองค์กร มีความหมายที่หลากหลายทั้งทางการศึกษาด้านจิตวิทยาและองค์กร การให้คำนิยาม มีการเน้นคุณค่า บรรทัดฐานผลกระทบ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ที่เป็นสิ่งหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
Porter et al. (1975)	การที่บุคลากรมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร บุคลากรจะมีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจจะทุ่มเทความพยายามของตนเพื่อองค์กรและมีความปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร
Hewitt Associate (2015)	การที่บุคลากรอุทิศอารมณ์ความรู้สึกและสติปัญญาแก่องค์กรหรือกลุ่มบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร เป็นความต้องการส่วนบุคคลและทำอย่างจริงจังอันนำไปสู่การเพิ่มกำไรทางธุรกิจขององค์กร
International Survey Research (ISR) (2004)	การที่บุคลากรมีความเชื่อต่อองค์กรและมีปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเข้าใจภาพรวมทางธุรกิจขององค์กร พร้อมให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทอย่างสุดความสามารถและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กรเพื่อช่วยองค์กรบรรลุเป้าหมาย
International Employment Studies (IES) (2004)	ทัศนคติทางบวกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรและเป็นค่านิยมของบุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร เพื่อที่จะช่วยปรับปรุงหรือเพิ่มผลการปฏิบัติงานภายในงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร องค์กรจะต้องทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ความหมายโดยสรุปของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee engagement) คือ การที่พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร สร้างแรงผลักดันในการทำงาน พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรวางไว้ พนักงานมีความจงรักภักดี ความ

ผูกพันของพนักงานสามารถทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากความผูกพัน คือ การแสดงออกถึงการยอมรับความจงรักภักดี ที่บุคลากรมีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร และต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป

ความผูกพันต่อองค์กรสามารถบ่งชี้ถึงอัตราการเข้าออกจากงานของบุคลากรในองค์กร ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวความคิดที่มีความสำคัญมากกว่าความพึงพอใจในงานโดยที่บุคลากรสนองตอบต่อองค์กรในแง่ของงาน

2. ความผูกพันต่อองค์กรมีความยั่งยืนพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะใช้เวลาในการสร้างความผูกพัน แต่สามารถเห็นผลได้ในระยะยาว

3. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถบอกได้ถึงประสิทธิภาพขององค์กร (Steer, 1977: 48)

ความรู้สึผูกพันต่อองค์กรจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรและองค์กรมีประสิทธิภาพดังนี้

1. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างแท้จริง มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรในระดับสูง

2. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมีความต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

3. เมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ความเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กร บุคลากรจะมีความผูกพันต่องานเป็นอย่างมาก และพยายามทำประโยชน์ให้แก่องค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4. บุคลากรซึ่งมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร จะมีความตั้งใจและพยายามเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดี (ภรณี มหามานนท์, 2529: 17)

ชนิดของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ชนิดของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (affective or attitudinal commitment) ความผูกพันทางความรู้สึก บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเห็นด้วยกับโครงสร้าง ค่านิยมทัศนคติ และนโยบาย ความผูกพันชนิดนี้มี

ความสัมพันธ์อย่างมากกับแรงสนับสนุนจากองค์กร บุคลากรประเภทนี้มีโอกาสก้าวหน้าค่อนข้างสูงมีความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร ความผูกพันทางความรู้สึกประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน คือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ให้ความร่วมมือทำเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่และเต็มใจและมีความต้องการที่จะรักษาองค์กรไว้

2. ความผูกพันทางการต่อเนื่อง (behavioral or continuance commitment) เป็นกลุ่มบุคลากรที่ต้องการได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จากองค์กร เช่น บำนาญและความอาวุโส ซึ่งจะไม่ต่อเนื่องหากลาออกเป็นความผูกพันที่เป็นความต้องการบนพื้นฐานของการลงทุนอยู่กับองค์กรเพื่อผลตอบแทนที่ บุคลากรกลุ่มนี้ไม่มีเป้าหมายหรือค่านิยมใดร่วมกับองค์กร อยู่กับองค์กรเพื่อเงินรายได้และผลประโยชน์เพียงเท่านั้น

3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (normative commitment) ความรู้สึกของบุคลากรที่เชื่อว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรแล้ว ก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรเพราะเป็นความถูกต้องและความเหมาะสม ถือว่าความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นหน้าที่หรือพันธะบุคลากรต้องปฏิบัติต่อองค์กร (Northcraft and Margaret, 1990: 83)

ผลจากความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลที่เกิดขึ้นจากความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอยู่ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันและผลของการปฏิบัติงานในองค์กรพบว่า มีความสัมพันธ์กันน้อยทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เนื่องจากผลการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลจากหลากหลายปัจจัย ทั้งระดับการตั้งใจ ความชัดเจนในหน้าที่ และความสามารถของบุคลากร จึงทำให้ไม่สามารถคาดหวังถึงความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับผลการปฏิบัติงานได้ แต่อาจสามารถคาดหวังได้ในด้านของความผูกพันต่อองค์กร เช่น ความทุ่มเทในการทำงาน และความพยายามในการทำงานของบุคลากร

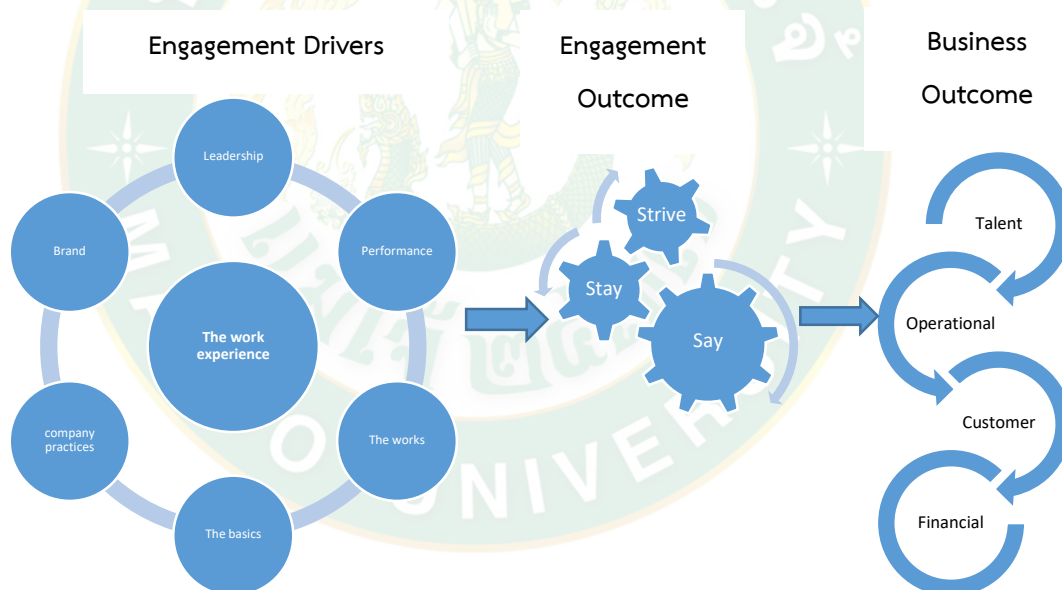
2. ความผูกพันและระยะเวลาในการเข้าทำงานในองค์กร พบว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงมีความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กร ดังนั้นจึงสามารถคาดได้ว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกกับระยะเวลาในการทำงานในองค์กร

3. ความผูกพันและการขาดงานของบุคลากรในองค์กร พบว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะถูกจูงใจให้มีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น ดังนั้นบุคลากรเหล่านี้จะสามารถช่วยสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จที่ตั้งไว้ ถึงแม้ว่าบรรยากาศในการทำงานไม่เอื้อ แต่การจูงใจนี้ช่วยให้บุคลากรงานน้อยลง ถ้าหากความผูกพันต่อบุคลากรอยู่ในด้านอื่น เช่น ด้านครอบครัว กีฬา หรืองานอดิเรก บุคลากรจะมีส่วนร่วมต่อองค์กรน้อยลงและมีการขาดงานเพิ่มมากขึ้น

4. ความผูกพันและการลาออกของบุคลากรในองค์กรพบว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะใช้ความพยายามในการทำงานสูง ด้วยมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ยาวนาน มีความร่วมมือกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น ทำให้บุคลากรต้องอยู่กับองค์กรต่อไป (Steers and Porter, 1991: 83)

แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Hewitt Associates

Hewitt Associates เป็นบริษัทที่ปรึกษาในด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกมาทางพฤติกรรม คือ สามารถดูได้จากการพูด โดยจะพูดถึง (Say) องค์กรเฉพาะในแง่บวก และพิจารณาได้จากดำรงอยู่ (Stay) บุคลากรมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป รวมทั้งดูจากการที่พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนองค์กร ดังภาพที่ 5 ด้านล่าง



ภาพที่ 5 The Aon Hewitt Employee Engagement Model

ที่มา: ดัดแปลงจาก Hewitt Associates (2015: ระบบออนไลน์)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานมี 7 ประการ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ (leadership)
2. วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (culture/purpose)

3. ลักษณะงาน (work activity)
4. ค่าตอบแทนโดยรวม (total compensation)
5. คุณภาพชีวิต (quality of life)
6. โอกาสที่ได้รับ (opportunity)
7. ความสัมพันธ์ (relationship)

ผลจากการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในแคนาดาจำนวน 120 องค์กร จากพนักงานมากกว่า 80,000 ราย โดยใช้ปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการ พบว่าบริษัทที่ติดอันดับในกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดจำนวน 50 องค์กร มีลักษณะดังนี้

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดร้อยละ 21
2. มีอัตราการเจริญเติบโตของรายรับสูงกว่าอัตราการเจริญเติบโตของรายรับของบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด ร้อยละ 16.1 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันของพนักงานบริษัทเป็นตัวแปรหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับผลประกอบการของบริษัท (Hewitt Associate, 2015: ระบบออนไลน์)

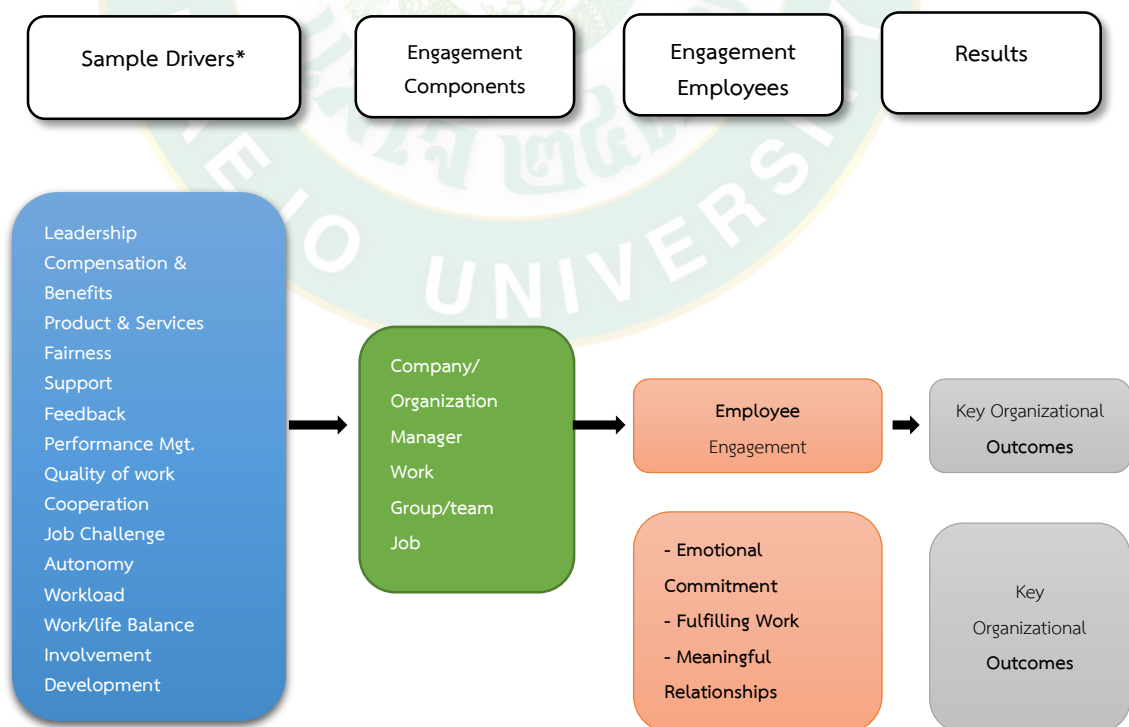
แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Burke

Burke Institute เป็นสถาบันที่ให้คำปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ทำการวิจัยในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร จากการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้น พร้อมเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า ตลอดจนช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ความผูกพันของบุคลากรนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (customer royalty) ซึ่งก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

องค์ประกอบทั่วไปของความผูกพัน (simple drivers) มีดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำ (leadership) 2) ผลตอบแทน (compensation & benefit) 3) สินค้าและบริการ (product & service) 4) ความยุติธรรม (fairness) 5) การสนับสนุน (support) 6) การสะท้อนกลับ (feedback) 7) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) 8) คุณภาพของงาน (quality of work) 9) ความร่วมมือ (cooperation) 10) ความท้าทายของงาน (challenge) 11) อิสระในการทำงาน (autonomy) 12) ภาระงาน (work load) 13) ความสมดุลของงานและชีวิต (work/life balance) 14) การมีส่วนร่วม (involvement) 15) การพัฒนา (development) 16) ความก้าวหน้า (progression) 17) ความชื่นชมของลูกค้า (customer appreciation) 18) การบริการที่ดี (service orientation)

ซึ่งเชื่อมโยงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (engagement components) โดยเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่

1. องค์กร (company) คือ ความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในองค์กร พร้อมอุทิศตนเพื่อองค์กร
 2. กลุ่มงาน (work group/team) คือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี
 3. สายอาชีพ (career/profession) คือ พัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการทำงานของตนเองเสมอ
 4. ลูกค้า (customer) คือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า มีความสุขในการให้บริการแก่ลูกค้า
 5. งานที่ทำ (job) คือ มีความกระตือรือร้นในทุกงานที่ได้รับมอบหมาย มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และต้องการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
 6. ผู้จัดการ (manager) คือ มีส่วนร่วมในการทำงานและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดการ
- นอกจากปัจจัยทั้ง 6 ประการที่มีอิทธิพลกับความผูกพันต่อองค์กรแล้วนั้น ยังมีปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันอื่นในระดับต่าง ๆ ตามภาพที่ 6



ภาพที่ 6 Burke Employee Engagement Model

ที่มา: ดัดแปลงจาก Burke Institute (2004: ระบบออนไลน์)

ผลจากการวิจัยของ Burke พบว่าองค์ประกอบที่ขับเคลื่อนความผูกพันมีหลากหลายขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ หรือแม้แต่ตัวองค์กรเองจาก โครงสร้าง ประเภทของหน้าที่ และบุคลิกลักษณะของบุคลากรเอง

ความผูกพันเป็นกุญแจสำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างห่วงโซ่คุณค่า รวมถึง กระบวนการสร้าง สินค้าและบริการ ความจงรักภักดีของลูกค้า และผลกำไร มีหลายปัจจัยที่ทำงานร่วมกันจึงจะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จรวมถึงทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร (Burke Institute, 2004)

แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน The Institute for Employment Studies (IES)

เป็นบริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนากลยุทธ์ และงานวิจัย เรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในปี ค.ศ. 2004 กับบุคลากรจำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร ใน NHS (National Health Service) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเกิดจาก การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็นโอกาสในการพัฒนาในงาน และองค์กรให้ความสนใจความเป็นอยู่ของบุคลากรนอกจากนี้ IES ยังได้อธิบายถึงเครื่องมือที่ใช้วินิจฉัยถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพัน ต่อองค์กรของบุคลากรซึ่งเครื่องมือเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการสร้างความรู้สึกว่ามีคุณค่า และการเข้าไปมีส่วนร่วมของบุคลากร อันจะเชื่อมโยงไปสู่การเกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรต่อไป

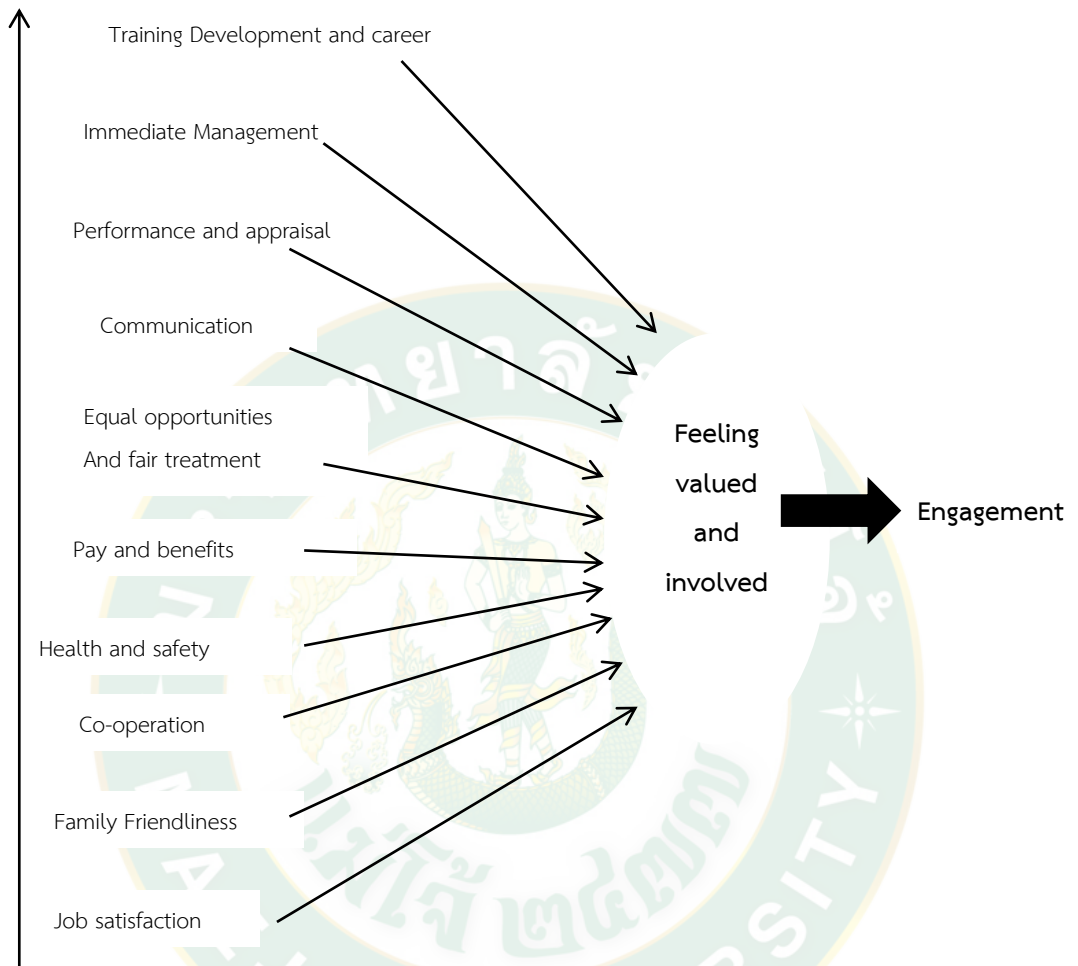
เครื่องมือของ IES ที่ใช้ในการวินิจฉัยถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ต่อองค์กรของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการสร้างความรู้สึกว่ามีคุณค่า และการเข้าไปมีส่วนร่วมและส่งผลต่อการเกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยเรียงลำดับตามคุณค่าความสำคัญของเครื่องมือ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดดังนี้

1. การฝึกอบรม การพัฒนา และอาชีพ (training, development and career) คือ การที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนไปสู่การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ โดยได้รับเวลาและโอกาสนอกเหนือจากเวลาทำงานในการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีความเหมาะสมในสายงานของบุคลากรมีการอธิบายถึงเรื่องความต้องการในการฝึกอบรม บุคลากรรู้สึกว่าได้มีโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. การจัดการโดยตรง (immediate management) คือ หัวหน้ามีความเข้าใจบุคลากรทั้งในเรื่องงานและการใช้ชีวิต บุคลากรและหัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกัน และหัวหน้าสามารถช่วยเหลือแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาหรือข้อผิดพลาดในงาน

3. ผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล (performance and appraisal) คือ บุคลากรได้รับผลการประเมินเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และหัวหน้ามีความยุติธรรมในเรื่องผลการปฏิบัติงาน
4. การสื่อสาร (communication) คือ บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์กร เมื่อบุคลากรต้องการข้อมูลในการทำงาน ข้อมูลนั้นสามารถหาได้ง่ายและรวดเร็ว และการมีช่องทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
5. โอกาสที่เท่าเทียมกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรม (equal opportunities and fair treatment) คือ บุคลากรรู้สึกว่าได้รับความยุติธรรมในที่ทำงานและการทำงาน สภาพแวดล้อมในงานมีความเป็นอิสระ ไม่ถูกรบกวน มีความยุติธรรมในการได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่งหากมีตำแหน่งว่างภายในองค์กร มีความเท่าเทียมกัน โปร่งใสชัดเจน
6. ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล (pay and benefits) คือ ความยุติธรรมในการได้รับรางวัลเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี รางวัลค่าตอบแทนมีความยุติธรรมในมุมมองเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน
7. สุขภาพและความปลอดภัย (health and safety) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพดี และสะอาด มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในที่ทำงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมีคุณภาพ สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย
8. ความร่วมมือ (co-operation) คือ มีความสามัคคีร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา การให้ความร่วมมือที่ดีต่อกันระหว่างหน่วยงาน
9. มิตรภาพแบบคนในครอบครัว (family friendliness) คือ นายจ้างให้การดูแลแบบสมาชิกในครอบครัว บุคลากรมีความเท่าเทียมกับสมาชิกในครอบครัวของนายจ้างในเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในงานโดยไม่มีการแบ่งแยก บุคลากรที่ทำงานไม่เต็มเวลา (part-timers) มีความเท่าเทียมกันในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ
10. ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) คือ งานมีความหลากหลาย งานมีความน่าสนใจและท้าทาย ความรู้สึกถึงการได้รับความสำเร็จในงานที่ทำ (International Employment Studies (IES), 2004: ระบบออนไลน์)

ความเชื่อมโยงของปัจจัยทั้ง 10 ประการสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 7 The drivers of employee engagement: a diagnostic tool

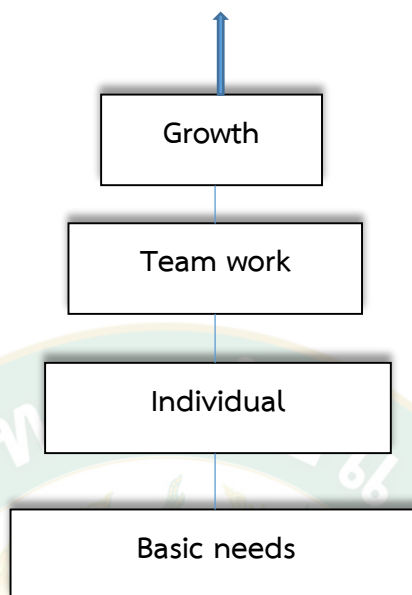
ที่มา: ดัดแปลงจาก The Institute for Employment Studies (IES) (2004: ระบบออนไลน์)

แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน The Gallup Organization

เป็นสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาที่ได้ทำการศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยการวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากรและลูกค้า Gallup ได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร เป็นแบบจำลองนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรทุกระดับในทุกองค์กรจะสร้างการเติบโตโดยอดขายและกำไรขององค์กร สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานและมีผลงานออกมามีประสิทธิภาพ ต้องรู้จักตั้งใจและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพัน ซึ่งบุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กรจะเพิ่มยอดขายของผลกำไรและรักษาลูกค้าไว้ได้ และเป็นการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลทำให้องค์กรเกิดการเติบโต

นอกจากนี้ The Gallup Organization ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ โดยจากการสำรวจบุคลากรจำนวน 1.98 ล้านคน จากองค์กรทั้งหมด 36 แห่งที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยดูจากผลผลิต ปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ และกำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้นจากการสำรวจทำให้ค้นพบคำถาม 12 ข้อ (Q12) ที่สามารถวัดความผูกพันของบุคลากรได้อย่างแท้จริง ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของบุคลากรทั้ง 12 ข้อกับอัตราการลาออก การรักษาบุคลากร ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ความปลอดภัยในการทำงาน ผลิตภาพการผลิต และความสามารถในการสร้างผลกำไร ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร คำถามทั้ง 12 ข้อ ได้กลายเป็นคำถามที่ใช้ในการวัดความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) โดยแบ่งข้อคำถามตามลำดับขั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement) ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้

The Employee Engagement Hierarchy



ภาพที่ 8 The Employee Engagement Hierarchy

ที่มา: ดัดแปลงจาก The Gallup Organization (2010: ระบบออนไลน์)

จากแผนภาพแสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นของความผูกพัน 4 ระดับ คือ ด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านสัมพันธภาพ และด้านความก้าวหน้าในงาน ซึ่งหมายถึงดังนี้

1. ด้านความต้องการพื้นฐาน (basic need) คือ ความคาดหวังเครื่องมือและอุปกรณ์
2. ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (management support) คือ โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด การได้รับการยอมรับ การดูแลเอาใจใส่ และการพัฒนา
3. ด้านสัมพันธภาพ (relatedness) คือ การยอมรับความคิดเห็นการกิจ/วัตถุประสงค์เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพและเพื่อนที่ดีที่สุด โดยมีคำถามที่ใช้วัดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
4. ด้านความก้าวหน้าในงาน (growth) คือ ความก้าวหน้า และการเรียนรู้และพัฒนา (Gallup Consulting, 2010: ระบบออนไลน์)

ตารางที่ 4 สรุปแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ปรึกษา

ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร	Hewitt Associates	Burke Institute	The Institute for Employee Studies	The Gallup Organization
ลักษณะของงาน	✓	✓		✓
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	✓	✓	✓	
การมีส่วนร่วมภายในองค์กร		✓	✓	✓
ความยุติธรรม		✓	✓	✓
ความท้าทายและความก้าวหน้า		✓	✓	✓
โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา	✓	✓	✓	✓
การสื่อสารภายในองค์กร	✓		✓	✓
สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร	✓		✓	✓
ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร		✓		✓
ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	✓	✓		
หัวหน้างานมีภาวะผู้นำ		✓		✓
การถูกยอมรับในองค์กร	✓			✓
องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี	✓	✓		

จากตารางปัจจัยสรุปแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขององค์กรที่ปรึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปความคล้ายคลึงของปัจจัยที่มีต่อความผูกพันได้ 8 ประการการ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง เงินเดือน สวัสดิการและผลตอบแทน ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อสภาพการทำงาน ได้รับรางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี และรางวัลตอบแทนมีความยุติธรรมต่อ

ประสบการณ์และงานที่ทำ

2. ความยุติธรรม หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้จัดการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม การประเมินผลการทำงานโปร่งใส การให้รางวัลมีความเป็นธรรมกับพนักงานทุกคน พนักงานมีความเท่าเทียมกัน ได้รับความยุติธรรมในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในงานมีความอิสระ

3. ความร่วมมือภายในองค์กร หมายถึง ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ หัวหน้างานไม่ใช้อำนาจในการบังคับให้ทำงาน เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในที่ทำงาน ได้รับความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ความท้าทายของงานและความก้าวหน้า หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกว่าจะงานที่ตนเองทำอยู่นั้นมีความท้าทายและแปลกใหม่อยู่ตลอดเวลา มีอิสระในการทำงานสามารถ งานที่ทำไม่จำเจ ตัดสินใจในงานของตนได้อย่างเต็มที่ พนักงานมีโอกาสทำและนำเสนอสิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความรู้สึกว่าจะตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร

5. โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน หมายถึง มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง องค์กรมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถ เพื่อให้งานมีคุณภาพยิ่งขึ้น มีโอกาสได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และ ได้รับโอกาสความก้าวหน้าในงานโดยไม่มีแบ่งแยก

6. การสื่อสาร หมายถึง องค์กรมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงนโยบายของบริษัท และความเคลื่อนไหวของบริษัทให้พนักงานทราบอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลในการสื่อสารมีความชัดเจน การสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบสองทาง การสื่อสารระหว่างบุคคลมีประสิทธิภาพ องค์กรมีการสื่อสารอย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างเหมาะสม

7. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ลักษณะสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานเหมาะสม อำนาจ ความสะดวกต่อการทำงานเช่น ความสะอาด ความปลอดภัย แสงสว่าง ระบบระบายอากาศ อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมีเพียงพอ และมีอุปกรณ์เครื่องมือพร้อมในการทำงาน

8. ภาระงาน หมายถึง งานที่พนักงานได้รับมอบหมายมีความเกี่ยวข้องกับงานโดยตรงมิได้ ปฏิบัติงานนอกเหนือจากที่องค์กรได้ตกลงไว้ ปริมาณงานที่ได้รับมีความเหมาะสมไม่น้อยหรือมากเกินไป เพื่อให้เสร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

จากปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยดังตารางที่ 5
ดังนี้

ตารางที่ 5 ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ปัจจัย	องค์ประกอบ
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	<ul style="list-style-type: none"> - เงินเดือน และสวัสดิการเหมาะสม - ค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอต่อความต้องการ - ได้รับรางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี - รางวัลตอบแทนมีความยุติธรรมต่อประสพ การณ์และงานที่ทำ
ความยุติธรรม	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม - การประเมินผลงานมีความโปร่งใส - หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน - ได้รับความยุติธรรมในการทำงาน - สภาพแวดล้อมในงานมีความอิสระ
ความร่วมมือภายในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี - ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ - เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในที่ทำงาน - ได้รับความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา - มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
ความท้าทายของงานและความก้าวหน้า	<ul style="list-style-type: none"> - งานที่ทำมีความก้าวหน้าและท้าทาย - มีอิสระในการทำงาน - สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง
ความท้าทายของงานและความก้าวหน้า	<ul style="list-style-type: none"> - มีโอกาสทำและนำเสนอสิ่งใหม่อยู่เสมอ - มีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร
โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง - องค์กรมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่ - โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม - ได้รับโอกาสความก้าวหน้าในงานโดยไม่มีการแข่งขัน

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ปัจจัย	องค์ประกอบ
การสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีการสื่อสารให้ทราบถึงนโยบายของบริษัท - ข้อมูลในการสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน - การสื่อสารระหว่างบุคคลมีประสิทธิภาพ - องค์กรมีการสื่อสารอย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
สิ่งแวดล้อมในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - สถานที่ทำงานมีความสะอาดและปลอดภัย - อุปกรณ์ในสำนักงานสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้ - สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสม - มีอุปกรณ์เครื่องมือพร้อมในการทำงาน
ภาระงาน	<ul style="list-style-type: none"> - งานที่ได้รับมอบหมายมีความเกี่ยวข้องกับภาระงานโดยตรง - ปริมาณงานที่ได้รับมีความเหมาะสม - สามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

จากปัจจัยทั้ง 7 ประการและองค์ประกอบภายในปัจจัยตามตารางข้างต้น ผู้วิจัยใช้ปัจจัยเหล่านั้น เป็นตัวแปรในการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเป็นแนวในสร้างความรู้สึผูกพันของพนักงานกับองค์กร สร้างแรงผลักดันในการทำงาน พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรวางไว้ พนักงานมีความจงรักภักดี ความผูกพันของพนักงานสามารถทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการสร้างความผูกพันของพนักงานธุรกิจนำเที่ยวใน จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ วิเคราะห์ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อกำหนดรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ประเด็นเพื่อประโยชน์แก่ผู้วิจัยในการเลือกใช้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีความตรงในเนื้อหา

มากที่สุดมาใช้ประกอบในงานวิจัยเรื่องนี้ ซึ่งได้แก่ 1) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของ 2) งานวิจัยเกี่ยวกับการปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ผู้วิจัยได้ทบทวนรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นดังกล่าวข้างต้นดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยในประเทศ

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2558) ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เพื่อพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยรูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การรอบรู้แห่งตน การสร้างแบบจำลองความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน และการเรียนรู้เป็นทีม โดยเฉพาะการสร้างแบบจำลองความคิดทำให้พนักงานมีความเข้าใจระบบการทำงานมากยิ่งขึ้น เข้าใจกระบวนการทำงานขององค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุญเลิศ เต็กสงวน และคณะ (2557) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการเรียนรู้และการจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อศึกษาถึงปัจจัยและความจำเป็นในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ประกอบด้วย องค์กรที่เหมาะสม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร บรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ การทำงานเป็นทีม ซึ่งการที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างและแบ่งปันความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดเก็บข้อมูลซึ่งเป็นฐานกลางที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว ก่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยอน

อัมพร ปัญญา (2557) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ เพื่อศึกษาลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ รวมถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านนโยบายและทิศทางองค์กร พบว่าการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่องค์กรมุ่งเน้นให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนในด้านความคิดใหม่ ๆ ทักษะด้านต่าง ๆ เพื่อให้งานที่ปฏิบัติออกมาในระดับที่ดี

กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ และ จิราพร วงศ์วุฒิ (2558) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคเหนือ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ

ตรวจสอบความกลมกลืนของตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลร่วมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ โดยบรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยการบริหารงาน การพัฒนาทีมงาน การจูงใจ การปฏิบัติงานเป็นทีม

กฤษณะ ดาราเรือง (2558) ศึกษาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการปฏิบัติงานสู่กระบวนการจัดการความรู้ ผู้วิจัยและคณะพบว่า การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เป็นแนวทางในการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดนโยบาย กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง มีการวางแผนระบบการประเมินผลอย่างชัดเจน ส่งเสริมและสร้างพฤติกรรมความรับผิดชอบในการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

อภิชา ธาณิรัตน์ (2558) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ กระบวนการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่าภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างความเข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจ พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน ผู้นำสามารถช่วยพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ สามารถทำงานเป็นทีมได้ เป็นการกระจายอำนาจในการทำงานเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

เผด็จ อมรศักดิ์ และคณะ (2559) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมที่เป็นเลิศ เพื่อศึกษาองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมเป็นเลิศ สร้างรูปแบบในการเรียนรู้ จัดทำคู่มือการพัฒนาองค์กรแก่การเรียนรู้ โดยองค์ประกอบที่สำคัญอันดับแรกในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งการที่ผู้บริหารมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำที่ดีมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

รุ่งรติศ คงยังยืน (2560) ศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและการแบ่งปันความรู้ของหน่วยงานในฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและการแบ่งปันความรู้ของหน่วยงาน พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งบรรยากาศองค์การเชิงบวกมีส่วนช่วยในการพัฒนาพนักงาน เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน นำสิ่งที่เรารู้มาพัฒนางานและองค์กรของตน

งานวิจัยต่างประเทศ

Aelita (2010) ศึกษา Managing complexity: Systems thinking as a catalyst of the organization performance เพื่อวิเคราะห์การจัดการแบบใหม่โดยใช้ความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างระบบความคิดกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าระบบความคิด เป็นการเรียนรู้และพัฒนาความรู้อย่างเป็นระบบ ประสบการณ์จากการทำงานมีอิทธิพลต่อความคิด การพัฒนาทักษะการเข้าสังคมและอารมณ์ส่งผลต่อความคิดอย่างมีระบบในด้านบวก การวิเคราะห์ปัญหา และปรับตัวในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลทำให้การทำงานขององค์กรพัฒนาอย่างรวดเร็ว

Hong and Yehuda (2010) ศึกษาเรื่อง Creating learning organizations: systems perspective เพื่อนำมาวิเคราะห์และหาผลที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของพนักงาน พบว่าการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคล หรือการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานจะต้องที่ความเข้าใจองค์กร มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองโดยนำความรู้ที่ตนนำมาพัฒนาองค์กร องค์กรสร้างแรงผลักดันเพื่อให้พนักงานพัฒนาตนเองเสมอ แม้กระทั่งการที่พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองซึ่งและยังนำไปใช้ในพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

Julia (2012) ศึกษาเรื่อง Knowledge sharing between project teams and its cultural antecedents เพื่อศึกษาวิธีการแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อขั้นตอนในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรของพนักงาน ผู้บริหารและพนักงานสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ การแบ่งปันการเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องมีการให้รางวัลหรือเงินตอบแทน เนื่องจากการแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร

Dayaram and Fung (2012) ศึกษาเรื่อง Team Performance: Where Learning Makes the Greatest Impact เพื่อศึกษาผลกระทบสามด้านที่มีต่อการเรียนรู้ภายในองค์กร คือ การเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้ขององค์กร พบว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การเรียนรู้เป็นทีมจะต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร การเสนอความคิดหรือองค์ความรู้ใหม่ของสมาชิก เพื่อให้เกิดการวางแผนการทำงานที่ดี ส่งผลไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพของตัวบุคคลและทีม ส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้นั้นต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรด้วยเช่นกัน

Erik and Irene (2013) ศึกษาเรื่อง Managing team learning in a Spanish commercial bank เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การจัดการเป็นทีมที่ส่งผลต่อกิจกรรมการเรียนรู้ของทีม พบว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการนำความรู้ของแต่ละบุคคลมาเสนอแนะเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันในกลุ่ม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นขั้นตอนที่จะนำมาสร้างนวัตกรรมใหม่ในองค์กร การอบรมมีส่วนช่วยในการ

ที่จะทีมจะได้แบ่งปันความรู้ มีการสะท้อนความคิดเห็นจากการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้นำในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

Lisa et al. (2013) ศึกษา Employee motivation for personal development plan effectiveness เพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจากการเรียนรู้ส่วนบุคคลเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พบว่าการที่สมาชิกในองค์กรพัฒนาทั้งสิ่งแวดล้อมในองค์กรและพัฒนาตนเองเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ที่ดี หัวหน้างานสร้างแรงผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน พนักงานเองก็ทำงานอย่างมีระบบ พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ๆตลอดเวลา ทำให้พนักงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่ผิดพลาด และยังพนักงานมีประสบการณ์ในการเรียนรู้มากเท่าไรก็จะส่งผลให้การการทำงานออกมามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Hee and Ji-Hye (2013) ศึกษาเรื่อง The relationship between learning transfer climates and innovation in public and private organizations in Korea เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการเรียนรู้กับนวัตกรรมองค์กร ผลวิจัยพบว่าองค์กรเอกชนสร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ด้วยการสนับสนุนการอบรมให้แก่พนักงานเพื่อสร้างโอกาสในการแบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน ลดการแข่งขันในการทำงาน พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นของตน

Nasima and Johan (2013) ศึกษาเรื่อง Creating a learning climate: a South African study เพื่อศึกษาความแตกต่างของการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์กรรัฐบาลและเอกชน ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยในการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ คือ รูปแบบการจัดการในการทำงาน การจัดการเวลา โอกาสในการพัฒนาและแบ่งปันความรู้ รูปแบบของทีม การวางแผนในการพัฒนา การที่องค์กรสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีทำให้พนักงานมีโอกาสในการแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร

Laura (2013) ศึกษาเรื่อง Mental Models: a robust definition เพื่อศึกษากรอบแนวคิดของคนที่ใช้ในการจัดการองค์กร ผลการศึกษาพบว่าการใช้สติสามารถใช้กับการจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีส่วนช่วยในการตัดสินใจขององค์กร ผลจากการที่พนักงานมีสติคือ พนักงานสามารถตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหากับองค์กรได้ดี ในการตัดสินใจในแต่ละครั้งมีการใช้เหตุและผลเข้ามาใช้มากขึ้น ความมีสติส่งผลต่อการกระทำของพนักงานเช่นการตัดสินใจและผลการทำงาน

David (2015) ศึกษาเรื่อง Use of Systems Thinking by Industrial Engineers As Organizational Leaders ผลการวิจัยพบว่าระบบความคิดมีความเชื่อมโยงกับการจัดการให้องค์กรประสบความสำเร็จ ระบบความคิดทำให้พนักงานสามารถคิดวิเคราะห์ วางแผน และควบคุมขั้นตอนการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลง ต้องใช้เหตุและผล ใช้หลักการคิดแบบนักวิทยาศาสตร์ มีการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อช่วยในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ทักษะการคิดจะเป็นสมรรถนะในการทำงานสำหรับองค์กร

Isabel et al. (2015) ศึกษา Learning conditions, member's motivation and satisfaction: a multilevel analysis เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จโดยเฉพาะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยหาปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจของสมาชิกภายใต้ความสัมพันธ์ของเงื่อนไขการแบ่งปันความรู้ในทีม และความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม พบว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันในทีม นอกจากสร้างคุณค่าในการทำงานแล้วยังเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการทำให้งานของทีมมีประสิทธิภาพ และยังมีการเรียนรู้เป็นทีมมากเท่าไรผลของการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพมากเท่านั้น เนื่องจากทุกคนในทีมแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ ทำงานร่วมกัน จะเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกมีความสุขกับการทำงาน และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

Megan and Kyle (2016) ศึกษาเรื่อง What makes a high performer share knowledge? เพื่อศึกษาความสำคัญในการแบ่งปันความรู้ซึ่งมีประโยชน์ทั้งในระดับส่วนบุคคล และทีม เมื่อสมาชิกในทีมมีการแบ่งปันความรู้ ทำให้เกิดแรงจูงใจ โอกาส โครงสร้างการทำงานที่ดี ใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน และยังสามารถนำมาประเมินผลการทำงานได้เช่นกัน ดังนั้นการแบ่งปันการเรียนรู้จึงมีความสำคัญต่อการทำงานขององค์กร

Wen-Hsing et al. (2016) ศึกษา Understanding team mental models affecting Kaizen even success เพื่อศึกษาการจัดการโดยให้บุคลากรใช้กรอบแนวคิดของตนเพื่อเข้าใจปัจจัยทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานให้งานประสบผลสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า การที่บุคลากรมีสติในกรอบความคิดที่ดีมีส่วนสำคัญในการช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน โดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อน การวางแผนในการทำงานเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายมีขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถสรุปได้ว่าสาระสำคัญได้ดังนี้ องค์กรควรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ ส่งเสริมให้มีการแสวงหาความรู้ใหม่ พนักงานและองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร บรรยากาศขององค์กรเกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ สามารถทำงานเป็นทีม ผู้นำสนับสนุนการเรียนรู้ และมีภาวะผู้นำที่ดีเมื่อองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วนั้นจะช่วยให้อยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน ลดความผิดพลาดในการทำงาน รวมไปถึงบุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกเสมอ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน

งานวิจัยในประเทศ

จิตรลดา ฐินถาวร และ ทิพทินา สมุทรานนท์ (2552) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองของพนักงานราชการที่มีพื้นฐานมาจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษา กรมบังคับคดี กระทรวงยุติธรรม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองที่มีพื้นฐานมาจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรมในองค์การส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้แก่ ความโปร่งใสในการประเมินเงินเดือน มอบค่าตอบแทนเหมาะสม การประเมินสามารถตรวจสอบได้ มีหลักเกณฑ์ที่ได้มาตรฐาน หัวหน้างานให้เกียรติพนักงาน ให้ความเท่าเทียมในการทำงาน เมื่อพนักงานรู้ว่าองค์กรปฏิบัติต่อตนเองอย่างเท่าเทียม พนักงานจะปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองได้กำหนดไว้

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2555) ศึกษาเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน เพื่อนำเสนอแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีสมรรถนะในการแข่งขัน ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งเป็นปัจจัยต่อการพัฒนาองค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะในการแข่งขัน ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีอย่างมีระบบ การสร้างคุณค่าให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ การทำให้ทรัพยากรหายาก และการทำให้ทรัพยากรมนุษย์เลียนแบบได้ยาก องค์กรประกอบสี่ประการนี้จะช่วยในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้สมรรถนะในการแข่งขันได้เป็นอย่างดี ดังนั้น การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะในการแข่งขันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ทรัพยากร มนุษย์ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสร้างศักยภาพให้แก่ตนเองซึ่งส่งผลให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนตลอดไป ผลการวิจัยพบว่าหนึ่งในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน คือการเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งบุคลากรผู้นั้นสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ใช้เหตุผลในการตัดสินใจแก้ปัญหา องค์กรควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้โอกาสเลื่อนตำแหน่ง เติบโตในสายงานที่เหมาะสม สนับสนุนการอบรมอย่างต่อเนื่อง เพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากร

ปาริชาติ ขำเรือง และ กระทบล ทองธรรมชาติ (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรประกอบไปด้วย 9 ปัจจัยที่มีนัยสำคัญได้แก่ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เจตคติต่อองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การบริหารค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการและ

ผลประโยชน์เกื้อกูล นโยบายการบริการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

ปิยะธิดา ศิลปะชำนาญ และ ปนัดดา ชำนาญสุข (2555) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมขององค์กร การรับรู้อุปสรรคในการทำงาน กับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน ของพนักงานตรวจค้นของสนามบินพาณิชย์แห่งหนึ่ง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมขององค์กร การรับรู้อุปสรรคในการทำงานกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าอุปสรรคในการทำงาน ด้านเวลา มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน การที่องค์กรจัดเวลาการทำงาน ไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณงาน ทำให้พนักงานได้รับภาระงานมากเกินไป ส่งผลให้พนักงานไม่สามารถใช้ความสามารถได้เต็มที่ เกิดความเครียดในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ดังนั้นภาระงานจึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ธนกฤต อภัยภูณณ์ และ ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร (2555) ศึกษาเรื่องลักษณะของงาน ความสนใจของพนักงาน และนโยบายและเป้าหมายขององค์กรที่พยากรณ์แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานบริษัทริเวอร์แคว อินเตอร์เนชั่นแนล อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน ศึกษาลักษณะของงาน ความสนใจของพนักงานและนโยบายเป้าหมายขององค์กร เปรียบเทียบแรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานของความสนใจของพนักงาน และพยากรณ์แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของงาน ความสนใจของพนักงาน นโยบายและเป้าหมายขององค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน องค์กรควรมีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาสายอาชีพของตน เช่น การฝึกอบรมเพื่อความทักษะ ความรู้

ธีรภรณ์ คำวงศ์ และ ศักดิ์ชาย ตั้งวรรณวิทย์ (2557) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการรักษาความสัมพันธ์กับพนักงานบนพื้นฐานความผูกพันของบุคลากร เพื่อศึกษาหารูปแบบการรักษาความสัมพันธ์กับพนักงาน บนพื้นฐานความผูกพันของบุคลากรภายใต้แนวคิดของการรักษาคุณค่า ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของการรักษาความสัมพันธ์ได้แก่ ด้านการบังคับบัญชา ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความน่าสนใจในงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านการได้รับความสำคัญ และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

วรรณะ บรรจง และคณะ (2558) ศึกษาเรื่อง ตัวทำนายที่สำคัญที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน เพื่อศึกษาเกี่ยวกับระดับและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานมองเห็นความสามารถและศักยภาพของตน ทำให้ตนเองรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานต้องการที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน มีการ

แสดงออกอย่างมีเป้าหมายในการทำงาน และ ผู้บริหารเปิดโอกาสและบริหารงานอย่างมี ส่งผลให้งานขององค์กรมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปกรณัม ลี้มโยธิน (2558) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในธุรกิจโรงแรม เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรธุรกิจโรงแรม ผลการศึกษาวิจัยพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในธุรกิจโรงแรม ความยุติธรรมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความยุติธรรมในด้านผลตอบแทน กระบวนการทำงาน การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากขึ้น

กฤษณะ สุกพันธ์ และคณะ (2559) ศึกษาเรื่อง รูปแบบค่าตอบแทนที่ส่งผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออก เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินกับผลการดำเนินงานของโรงแรม และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการดำเนินงานของโรงแรม ผลการวิจัยพบว่า ระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีผลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรมมีนัยสำคัญ โดยโรงแรมที่มีระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสูงจะมีผลกาดำเนินงานของโรงแรมสูง นอกจากนี้พบว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบผสมมีผลกาดำเนินงานที่สูงกว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบไม่ผสม ซึ่งการจ่ายผลตอบแทนตามผลงานจะเป็นแรงจูงใจแก่พนักงาน ลดอัตราการขาดงานและอัตราการลาออกจากการงานทำให้คุณภาพของพนักงานมีคุณภาพสูงขึ้น ค่าตอบแทนสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

นวลปรางค์ ภาคสาร และ จันทนา แสนสุข (2559) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของบรรยากาศองค์กรและความยุติธรรมขององค์กรที่มีต่อประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา ในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กร ความยุติธรรมและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร ทดสอบอิทธิพลของบรรยากาศองค์กรต่อประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร และทดสอบอิทธิพลของความยุติธรรมขององค์กรส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าความยุติธรรมขององค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ความยุติธรรมแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านค่าตอบแทน ด้านกระบวนการ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อเกิดปัญหาหัวหน้างานคอยช่วยเหลือ พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม มนุษยสัมพันธ์สามารถส่งผลในการทำงานให้การทำงานราบรื่น ลดความขัดแย้ง ส่งผลทำให้บุคลากรทำงานด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปารณีย์ ทองยอดเกรื่อง (2559) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกมหาวิทยาลัยมหิดลกรณีศึกษา บุคลากรศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกมหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติและประสบการณ์ในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าพนักงานต้องการแรงจูงในการทำงาน การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือได้ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถ และมีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเอง จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร

ปราโมช ธรรมกรณ์ และคณะ (2559) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุระหว่างปัจจัยค้ำสรรความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรกลุ่มอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยค้ำสรร วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการบริหาร วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านพฤติกรรม ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ผลการวิจัยความสัมพันธ์เชิงเหตุระหว่างปัจจัยค้ำสรรและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรกลุ่มอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ ในด้านลักษณะงาน ด้านการบริหารเกี่ยวกับงาน ระเบียบปฏิบัติขององค์กร ด้านการบริหารเกี่ยวกับโอกาสคุณภาพชีวิตรางวัลและค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร ประสิทธิภาพเกี่ยวกับความรู้และขีดความสามารถ ข้อมูลข่าวสารเครื่องมือในการทำงานและสิ่งกระตุ้นความต้องการ มีผลต่อความสัมพันธ์เชิงเหตุระหว่างปัจจัยค้ำสรรความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

สิริเพ็ญ บารมี และคณะ (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรธุรกิจอาหาร เพื่อศึกษาการสร้างผูกพันในองค์กรที่มีต่อพนักงาน ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างผูกพันในองค์กรที่มีต่อพนักงานกับสถานภาพทั่วไป และเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรธุรกิจอาหารคือ ลักษณะงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นปัจจัยหนึ่งที่พนักงานเกิดความผูกพันในองค์กร เช่น องค์กรมีความมั่นคง ชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ ได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้เข้ารับการศึกษาอบรมพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ดี ต้องการให้องค์กรสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานด้านอนาคตการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับรู้นโยบายหรือระเบียบต่างๆ ขององค์กร สนับสนุนให้โอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติม

สุชีรา คล้ายไยทอง และคณะ (2559) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมุ่งความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในภาคอุตสาหกรรมกับความคาดหวังผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรม เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมมุ่งความก้าวหน้าของพนักงานและระดับความคาดหวังสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรม เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมมุ่งความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานและความคาดหวังสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรม และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมุ่งความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานกับความคาดหวังสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีพฤติกรรมมุ่งความก้าวหน้าในอาชีพเป็นอย่างมาก ซึ่งประกอบด้วย ความรับผิดชอบ และการเพิ่มพูนความรู้ โดยที่พนักงานต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และพนักงานต้องการการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ

งานวิจัยต่างประเทศ

Welch (2011) ศึกษาเรื่อง The evolution of Employee engagement concept: communication implications เพื่อศึกษาทฤษฎีการสื่อสารในการพัฒนาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร และบทบาทการสื่อสารที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าการสื่อสารมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน สื่อกลางในการสื่อสารคือผู้บริหารหรือหัวหน้างานขององค์กรการสื่อสารควรจะมีระดับที่ชัดเจน มีความชัดเจน สร้างความเข้าใจตรงกันต่อพนักงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

Hima (2012) ศึกษาเรื่อง Role of Job Related Factors in Engaging Employees เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร สังคม ภาระงาน ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยการจ่ายค่าตอบแทนและผลกำไร เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความผูกพันขององค์กร พนักงานส่วนใหญ่ต้องการให้จ่ายค่าตอบแทนที่เป็นลักษณะของตัวเงิน จึงทำให้เกิดผูกพันกับองค์กรและต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะยาว

Muhammad et al. (2013) ศึกษาเรื่อง The Impact of Working Environment on Organization Performance: A mediation Role Employee's Job Satisfaction เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมการทำงานและประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้งานขององค์กรออกมามีประสิทธิภาพ คือสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร มีผลต่อการทำงานขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน เช่น ความปลอดภัย การสื่อสารในองค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม แผนการทำงานที่ชัดเจน การจัดการโครงสร้างองค์กร บรรยากาศการทำงานเชิงบวก และการแบ่งปันประสบการณ์ภายในองค์กร

Aleksandra (2014) ศึกษาเรื่อง Employee Participation in Management Case Study of Democratic Organization- Modragon Corporate Cooperativa เพื่อวิเคราะห์การจัดการการมีส่วนร่วม การบริหารงานแบบประชาธิปไตย ปัจจัยด้านใดมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า การที่พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานในด้านบริหารมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เมื่อพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยให้พนักงานทราบถึงการดำเนินงานที่โปร่งใสขององค์กร ส่งเสริมให้พนักงานมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็น ทศนคติในการทำงานของพนักงานมีการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบร่วมกับองค์กร ทำให้งานขององค์กรออกมามีประสิทธิภาพ และพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

Anita (2014) ศึกษาเรื่อง Determinants of employee engagement and their impact on employee performance พบว่า การทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร สิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ภายในองค์กรมีส่วนสำคัญโดยเฉพาะการทำให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมต่อการทำงาน มีความปลอดภัย สิ่งเหล่านี้เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานอยากทำงานมากขึ้น และยังส่งผลต่อผลงานของพนักงานด้วยเช่นกัน

Paul et al. (2014) ศึกษาเรื่อง Engaging the multi-generational workforce in tourism and hospitality เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ผลการวิจัยพบว่า ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจำเป็นต้องสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยที่องค์กรต้องสร้างความเข้าใจชี้แจงจุดประสงค์ของงานที่พนักงานได้รับมอบหมาย มีการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน รวมถึงการเข้าถึงทรัพยากรและข้อมูล เพื่อนำมาใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสื่อสารมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

Phong et al. (2015) ศึกษาเรื่อง Would better Earning, Work Environment and Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Other Sectors in Vietnam เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจ่ายค่าตอบแทน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน การให้โอกาสความก้าวหน้าในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยนำข้อมูลจากพนักงานจากภาครัฐและเอกชนมาเปรียบเทียบกัน ผลการวิจัยพบว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อมีบรรยากาศรอบตัวของพนักงานดีย่อมส่งผลต่อการทำงาน เช่น การมีอุปกรณ์พร้อมในการทำงาน มีความสะดวกสบาย สถานที่ทำงานมีความเหมาะสม ซึ่งส่งผลให้การทำงานผิดพลาดลดลง พนักงานสามารถพัฒนาศักยภาพการทำงานของตนเอง และทำงานกับองค์กรเป็นเวลานานขึ้น

Tracy et al. (2016) ศึกษาเรื่อง Work Environment and employee motivation to lead เพื่อศึกษาคุณลักษณะสำคัญสำหรับองค์กรในการที่จะพัฒนาพนักงานให้เกิดภาวะผู้นำในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงานสามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน เกิดความเต็มใจใน

การทำงาน มีความพึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับ มีโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน จากการวิจัย สิ่งแวดล้อมเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดภาวะผู้นำและเกิดความผูกพันต่อองค์กร

Serhat et al. (2017) ศึกษาเรื่อง The effect of organizational loads on work stress, emotional commitment, and turnover intention เพื่อศึกษาผลกระทบของงานที่ได้รับผิดชอบ ภาระงานและความเครียด ภาวะทางอารมณ์ และ ความต้องการในการลาออกขององค์กร ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ภาระงานส่งผลต่อผลการลาออกของพนักงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน และภาระงานเกี่ยวข้องกับผลของการทำงานของพนักงาน ดังนั้นองค์กรควรพิจารณาภาระงานให้แก่พนักงานให้เป็นไปตามความเหมาะสมในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้พนักงานที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และเป็นกระบวนการหนึ่งในการลดความเครียดให้แก่พนักงาน

Kang and Sung (2017) ศึกษาเรื่อง How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors เพื่อศึกษาการสื่อสารแบบสมมาตรภายในองค์กรสามารถมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของพนักงาน ความสัมพันธ์กับองค์กร และพฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานกับองค์กรภายนอก รวมถึงความต้องการในการลาออกของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าการจัดระบบการสื่อสารแบบสมมาตรส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและเกิดการสื่อสารในเชิงบวกในกลุ่มพนักงาน โดยที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อให้การสื่อสารทั้งสองทางทำหน้าที่ในการสร้างความไว้วางใจ พนักงานเข้าใจหน้าที่ของตนเอง มีความชัดเจนในการทำงาน เมื่อการสื่อสารมีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมากขึ้น

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องความผูกพันของพนักงานสามารถสรุปได้ว่าความผูกพันของพนักงานเกิดจากการที่องค์กร ได้แก่ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานเมื่อประสบปัญหาด้านการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานหรือแสดงความคิดเห็น มีความก้าวหน้าในงานที่ทำ งานที่ทำมีความท้าทาย มีผู้นำที่ดี บรรยากาศในองค์กร สนับสนุนการทำงาน ได้รับความยุติธรรมและเสมอภาคเท่าเทียมกับผู้อื่น นโยบายขององค์กรมีความชัดเจน องค์กรดูแลเอาใจใส่พนักงาน การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ และมีความปลอดภัยในการทำงาน ในปัจจัยส่วนบุคคลนั้นพนักงานต้องการความมั่นคงในงาน ได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ที่เหมาะสม เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทุ่มเทใจให้กับการทำงานและเสียสละเพื่อองค์กร

การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวใน จังหวัดเชียงใหม่” ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่และ 3) เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมจากทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนำมาสู่กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

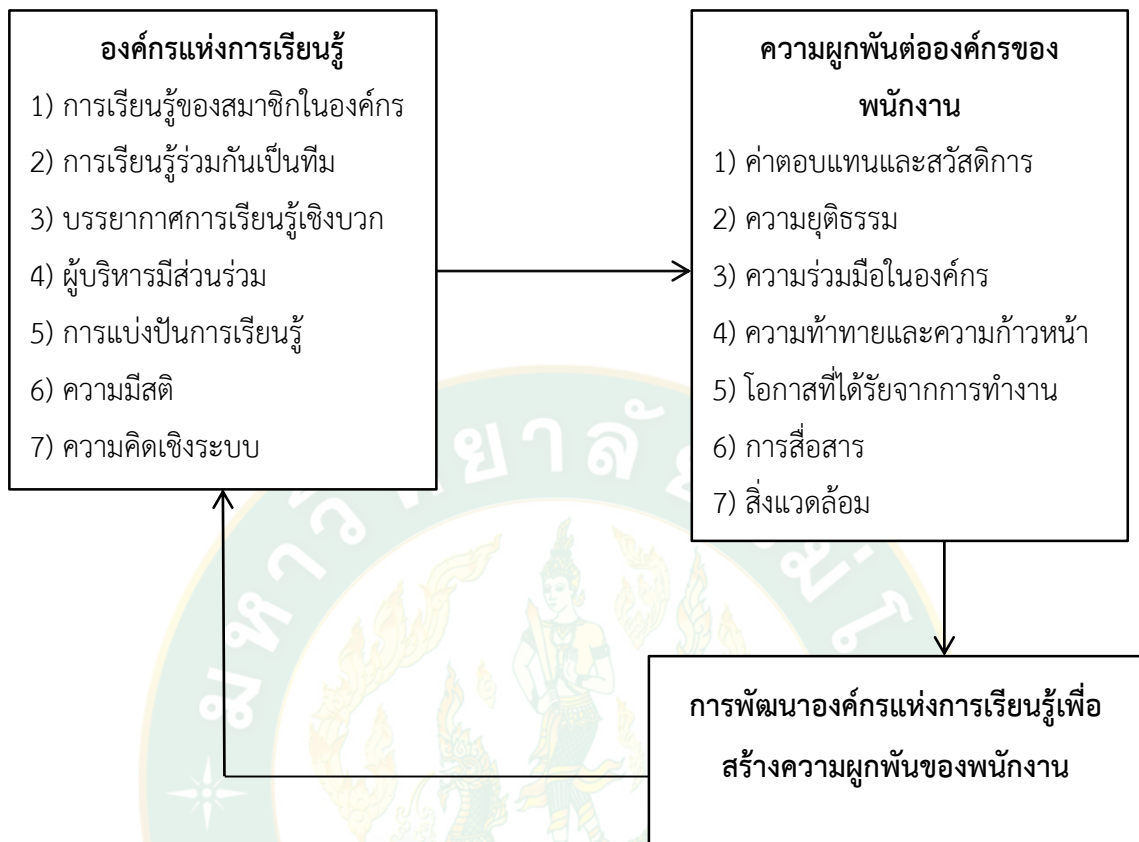
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการบริหารงานขององค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากการพัฒนาและการดำรงอยู่ รวมถึงการทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นรักษาบุคลากรให้ดำรงความเป็นสมาชิกภาพให้อยู่ในองค์กรให้ยาวนานยิ่งขึ้น สร้างแรงผลักดันในการทำงาน พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์กรสามารถให้อัตราการลาออกและการเปลี่ยนงาน ความผูกพันสามารถสะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร สามารถสร้างแรงจูงใจในการเข้างานของพนักงาน ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันกับงานย่อมทุ่มเทให้กับการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร 8 ประกอบด้วย ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความยุติธรรม ความร่วมมือภายในองค์กร ความท้าทายของงานและความก้าวหน้า โอกาสที่จะได้รับการทำงาน การสื่อสาร สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และภาระงาน ปัจจัยเหล่านี้ จะเป็นแรงผลักดันและจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความผูกพันและทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหลักที่สมาชิกในองค์กรจะใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และองค์กรบุคลากรจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์กรเป็นหลัก มีการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีคุณลักษณะ 7 ประการคือ การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก ผู้บริหารมีส่วนร่วม การแบ่งปันการเรียนรู้ ความมีสติ และ ความคิดเชิงระบบ ซึ่งจะเป็นส่วน

ช่วยในสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร

โดยสรุปแล้วในการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการสร้างความผูกพันของพนักงานของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวใน จังหวัดเชียงใหม่ จะศึกษาปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร วิเคราะห์ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำข้อมูลที่ได้มากำหนดรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งการกำหนดรูปแบบจะทำให้บริษัทธุรกิจนำเที่ยว ในจังหวัดเชียงใหม่ จะช่วยให้การทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 9





ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน บริษัทธุรกิจนำเที่ยวใน จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ วิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของบริษัท ธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ และพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยโดยแยก ประเด็นพิจารณาดังต่อไปนี้

สถานที่ดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ จังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดที่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวและบริการที่โดดเด่น มีทรัพยากรทางการท่องเที่ยวที่หลากหลาย เป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีเสน่ห์ดึงดูดนักท่องเที่ยวซึ่งจังหวัดเชียงใหม่มีแหล่งท่องเที่ยวในด้านศิลปวัฒนธรรม มีความพร้อมและความสมบูรณ์ของแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ รวมถึงโบราณสถาน มีวัฒนธรรม ประเพณีในแต่ละท้องถิ่นที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทำให้สามารถท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ได้ตลอดทั้งปี ระบบการคมนาคมของจังหวัดเชียงใหม่สามารถรองรับนักท่องเที่ยว ทำให้เกิดความสะดวกสบายในการเดินทาง นอกจากนี้ยังมีช่องทางในการเข้าถึงข้อมูล แหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย มีการผลักดันให้จังหวัดเชียงใหม่ เมืองศูนย์กลางการท่องเที่ยวและบริการระดับสากล ศูนย์กลางการค้า การลงทุน และการคมนาคมขนส่ง เมืองแห่งเกษตรปลอดภัย ศูนย์กลางการศึกษานานาชาติสู่สากล และ เมืองนำอยู่ ศูนย์กลางทางธุรกิจและการเงินของกลุ่มประเทศอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง (Greater Mekong Subregion : GMS) รวมถึงการพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่สู่การเป็นสมาร์ทซิตี เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โรงแรมและ บริษัทธุรกิจนำเที่ยวจึงมีส่วนสำคัญในการรองรับการขยายตัวของเศรษฐกิจและธุรกิจท่องเที่ยว

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีธุรกิจหลายประเภท เช่น โรงแรม ร้านอาหาร ร้านขายสินค้าและของระลึก และบริษัทธุรกิจนำเที่ยว ในสายงานด้านการบริการบุคลากรถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการให้บริการแก่นักท่องเที่ยว บุคคลเหล่านี้จะเป็นตัวแทนของประเทศที่จะอำนวยความสะดวก ประสานงาน สร้างความประทับใจแก่นักท่องเที่ยว และทำให้นักท่องเที่ยวกลับมาใช้บริการหรือท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่อีกครั้ง ถึงแม้ว่าบริษัทธุรกิจนำเที่ยวจะไม่ได้มีขนาดใหญ่เทียบเท่ากับ

โรงแรม แต่ถ้าหากองค์กรได้รับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้องค์กรนั้นทำงานบรรลุเป้าหมายมีประสิทธิภาพ สร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า เทียบเท่าได้กับธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษากลุ่มบริษัทธุรกิจนำเที่ยว ซึ่งบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว จากกรมการท่องเที่ยว มีจำนวน 575 แห่ง (กรมการท่องเที่ยว, 2559)

ความสำคัญกล่าวข้างต้นจังหวัดเชียงใหม่ จึงมีความเหมาะสมสำหรับการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวใน จังหวัด เชียงใหม่

วิธีการศึกษาและขั้นตอนการศึกษา

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน บริษัทธุรกิจนำเที่ยวใน จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมประเด็นที่ศึกษา และมีความเชื่อถือ ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดสำหรับวิธีดำเนินการวิจัยโดยแยกเป็นรายวัตถุประสงค์ที่ทำการศึกษาดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวใน จังหวัดเชียงใหม่

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัด เชียงใหม่

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

วัตถุประสงค์ที่ 1 และวัตถุประสงค์ที่ 2 ผู้วิจัยใช้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเดียวกัน มี รายละเอียดดังต่อไปนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว จากกรมการท่องเที่ยว จำนวนทั้งสิ้น 575 แห่ง

1. การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม

ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมเพื่อวิเคราะห์ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ด้วยวิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณ คือ

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$$

เมื่อ N แทนจำนวนประชากร
 n แทนจำนวนสมาชิกกลุ่มตัวอย่าง
 p แทน สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดจะสุ่ม
 z แทน ระดับความมั่นใจที่ผู้วิจัยกำหนดไว้
 z มีค่าเท่ากับ 2.58 ที่ระดับความมั่นใจ 99% (ระดับ 0.01)
 e แทน สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ (บุญชม ศรีสะอาด,

2553: 41)

N= 575, p=.10, z=2.58, e= 0.05 แทนค่าลงในสูตรจะได้

$$\begin{aligned} n &= \frac{(.10)(1-.10)}{\frac{(.05)^2}{(2.58)^2} + \frac{(.10)(1-.10)}{575}} \\ &= \frac{(.10)(.90)}{\frac{.0025}{6.66} + \frac{(.10)(.90)}{575}} \\ &= \frac{.09}{.00038 + 0.00016} = \frac{.09}{.00054} \end{aligned}$$

= 166.66 จำนวนเต็มคือ 167

ฉะนั้นใช้กลุ่มตัวอย่าง 167 แห่ง

จากการคำนวณแสดงให้เห็นว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 167 แห่ง โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จนครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

2. การสุ่มตัวอย่าง

ในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (probability sampling) เนื่องจากทราบจำนวนประชากร ผู้วิจัยเลือกวิธีการสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) โดยวิธีการใช้คอมพิวเตอร์สุ่มมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดตัวเลขเรียงลำดับให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจำนวนเป็นหลักร้อยจะใช้ตัวเลข 3 หลัก เริ่มจาก 000

2. ใช้คอมพิวเตอร์สุ่มตัวอย่างออกมาจำนวนที่ต้องการ

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 167 แห่ง ผู้วิจัยเก็บกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยว เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวโดยตรง เป็นบุคลากรที่สามารถระบุปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยความผูกพันที่มีต่อองค์กร

3. ตัวแปรและการวัดตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในวัตถุประสงค์ที่ 1 และวัตถุประสงค์ที่ 2 มีดังนี้
องค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร
 - ความใส่ใจในการพัฒนาตนเอง
 - มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้
 - สนใจเรียนรู้อยู่เสมอ
 - ส่งเสริมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
 - แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กร
 - ถ่ายทอดข้อมูลที่ได้รับให้กับผู้ร่วมงาน
 - สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้
 - ร่วมมือกันทำงานและแก้ปัญหา
 - มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน
 - มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน
3. บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก
 - ได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้จากองค์กร
 - มีโอกาสแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
 - ได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานในการเรียนรู้

- สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่
 - องค์กรพัฒนารูปแบบในการทำงานมีความยืดหยุ่น
4. ผู้บริหารมีส่วนร่วม
- ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี
 - กำหนดทิศทางและนโยบายในการเรียนรู้ภายในองค์กร
 - สนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างดี
 - มีการวัดและประเมินผลอย่างชัดเจนและเหมาะสม
5. การแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน
- มีการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร
 - แลกเปลี่ยนปัญหาเพื่อหาวิธีแก้ไข
 - องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดี
6. ความมีสติ
- วิเคราะห์ตัดสินใจปัญหาได้อย่างเหมาะสม
 - มีการพัฒนารูปแบบความคิดของตนเอง
 - สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม
 - รองรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้
7. ความคิดเชิงระบบ
- สามารถคิดได้อย่างเป็นระบบ
 - สามารถวางแผนการทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
 - สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร
 - แก้ปัญหาความสลับซับซ้อนของงานได้

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- เงินเดือน และสวัสดิการเหมาะสม
 - ค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอต่อความต้องการ
 - รางวัลตอบแทนมีความยุติธรรมต่อประสบการณ์และงานที่ทำ
2. ความยุติธรรม
- หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม
 - การประเมินผลงานมีความโปร่งใส
 - หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

- ได้รับความยุติธรรมในการทำงาน
 - สภาพแวดล้อมในงานมีความอิสระ
3. ความร่วมมือภายในองค์กร
- ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี
 - ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ
 - เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในที่ทำงาน
 - ได้รับความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา
 - มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
4. ความท้าทายของงานและความก้าวหน้า
- งานที่ท้าทายมีความก้าวหน้าและท้าทาย
 - มีอิสระในการทำงาน
 - สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง
 - มีโอกาสทำและนำเสนอสิ่งใหม่อยู่เสมอ
 - มีความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร
5. โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน
- มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
 - องค์กรมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่
 - โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม
 - ได้รับโอกาสความก้าวหน้าในงานโดยไม่มีการแบ่งแยก
6. การสื่อสาร
- องค์กรมีการสื่อสารให้ทราบถึงนโยบายของบริษัท
 - ข้อมูลในการสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน
 - การสื่อสารระหว่างบุคคลมีประสิทธิภาพ
 - องค์กรมีการสื่อสารอย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
7. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน
- สถานที่ทำงานมีความสะอาดและปลอดภัย
 - อุปกรณ์ในสำนักงานสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้
 - สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสม
 - มีอุปกรณ์เครื่องมือพร้อมในการทำงาน
8. ภาระงาน
- งานที่ได้รับมอบหมายมีความเกี่ยวข้องกับภาระงานโดยตรง

- ปริมาณงานที่ได้รับมีความเหมาะสม
- สามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการศึกษาคั้งนี้ คือแบบสอบถาม ซึ่งสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โครงสร้างข้อคำถามตามขอบเขตของเนื้อหา และวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งลักษณะแบบสอบถามแบบปลายปิด ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีปัจจัย 7 ประการ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีปัจจัย 8 ประการ

วัตถุประสงค์ที่ 1 และวัตถุประสงค์ที่ 2

ทั้งสองวัตถุประสงค์มีลักษณะคำถามเป็นการใช้เกณฑ์แบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดโดยใช้เกณฑ์การประเมินค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เนื่องจากได้ค่าคะแนนความคิดเห็นที่ชัดเจน ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังตารางที่ 6 เป็นมาตรประเมินแบบการจัดลำดับทัศนคติ (Likert scale) มี 5 ระดับ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

ตารางที่ 6 เกณฑ์การให้คะแนนเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

เกณฑ์ให้คะแนน	คำถามเชิงบวก	คำถามเชิงลบ
มากที่สุด	5	1
มาก	4	2
ปานกลาง	3	3
น้อย	2	4
น้อยที่สุด	1	5

จากนั้นนำคะแนนมาหาค่าเฉลี่ย โดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Mean Score: WMS) ในคำถามเชิงบวก ดังนี้

$$WMS = (5f_1 + 4f_2 + 3f_3 + 2f_4 + 1f_5) / TNR$$

โดย MWS คือ ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก

f1 คือ จำนวนผู้ตอบมากที่สุด

f2 คือ จำนวนผู้ตอบมาก

f3 คือ จำนวนผู้ตอบปานกลาง

f4 คือ จำนวนผู้ตอบน้อย

f5 คือ จำนวนผู้ตอบน้อยที่สุด

TNR คือ จำนวนประชากรทั้งหมด

และในคำถามเชิงลบ ดังนี้

$$WMS = (5f_1 + 4f_2 + 3f_3 + 2f_4 + 1f_5) / TNR$$

โดย MWS คือ ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก

f1 คือ จำนวนผู้ตอบน้อยที่สุด

f2 คือ จำนวนผู้ตอบน้อย

f3 คือ จำนวนผู้ตอบปานกลาง

f4 คือ จำนวนผู้ตอบมาก

f5 คือ จำนวนผู้ตอบมากที่สุด
 TNR คือ จำนวนประชากรทั้งหมด
 มีการกำหนดอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น (Class interval)} &= \text{Rang/K} \\ &= (X - X) / K \\ \text{เมื่อ Rang} &= \text{พิสัย} \\ X &= \text{คะแนนสูงสุด} \\ X &= \text{คะแนนต่ำสุด} \\ K &= \text{จำนวนชั้น} \end{aligned}$$

แทนค่า

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น (Class interval)} &= (5-1)/5 \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้น ผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยความผูกพันของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีค่าคะแนนต่างกัน 0.80 คะแนน ดังตารางที่ 7 โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีค่าคะแนนต่างกัน 0.80 คะแนน

ตารางที่ 7 ตารางกำหนดระดับความคิดเห็น

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	หมายถึง
4.21-5.00	มากที่สุด
3.41-4.20	มาก
2.61-3.40	ปานกลาง
1.81-2.60	น้อย
1.00-1.80	น้อยที่สุด

เมื่อวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ตามวัตถุประสงค์ที่ 1 และวัตถุประสงค์ที่ 2 แล้ว ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ที่ 3

การศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยแบ่งแบบสัมภาษณ์เป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถ้ามองเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีปัจจัย 6 ประการ

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน ถ้ามองเกี่ยวกับปัจจัยการสร้าง ความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีปัจจัย 7 ประการ

ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยใช้วิธีการการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยกำหนดให้เป็นผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการ ด้วยการสัมภาษณ์และให้บุคคลเหล่านั้นแนะนำต่อว่าควรไปสัมภาษณ์บุคคลที่มีประสบการณ์ในเรื่องที่ผู้วิจัยสนใจ จนกระทั่งได้ข้อมูลที่สนใจศึกษาหรือทำการสุ่มตัวอย่างจนกระทั่งข้อมูลที่ได้มีความอิ่มตัว (theoretical saturation) จึงหยุดการสุ่ม

ตัวแปรและการวัดตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในวัตถุประสงค์ที่ 3 ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ผลการวิเคราะห์ที่ได้องค์ประกอบใหม่ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ
 - 1.1 การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร
 - 1.2 การมีส่วนร่วมบุคลากรในองค์กร
 - 1.3 การพัฒนาตนเองของบุคลากร
 - 1.4 การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร
 - 1.5 การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
 - 1.6 การทำงานอย่างเป็นระบบ
2. การสร้างความผูกพันของพนักงาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบคือ
 - 2.1 ระบบการจัดการค่าตอบแทน
 - 2.2 การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

- 2.3 ความช่วยเหลือและความร่วมมือจากองค์กร
- 2.4 การสื่อสารภายในองค์กร
- 2.5 ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย
- 2.6 ระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน
- 2.7 การส่งเสริมพัฒนาพนักงาน

ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างในการสัมภาษณ์ผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการ เพื่อนำข้อมูลมาสรุปเป็นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง โดยสัมภาษณ์ผู้จัดการและเจ้าของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 10 แห่ง จากการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ตั้งในภาคผนวก จ

การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นคือองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำมาพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

การทดสอบเครื่องมือวิจัย

1. การทดสอบความตรงในเนื้อหา (content validity) ผู้วิจัยทำการสร้างแบบสอบถาม โดยนำเสนอต่อประธานกรรมการที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความถูกต้องให้ตรงตามเนื้อหา และครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่ประธานกรรมการที่ปรึกษาเสนอแนะให้ถูกต้อง
2. การทดสอบความเป็นปรนัย (objectivity) ผู้วิจัยนำแบบประเมินให้ประธานกรรมการที่ปรึกษาการตรวจสอบ เกี่ยวกับประเด็นเนื้อหา ความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ รวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสมกับองค์กร บุคคล ระดับความรู้ของผู้ที่จะเป็นผู้ตอบคำถาม รวมถึงเกณฑ์การให้คะแนน และการแปลความหมายของผลคะแนนที่ได้จากแบบสอบถาม (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540: 128)
3. การประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC Index: Index of item – Objective Congruence) โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 หลักเกณฑ์พิจารณาดัชนีความสอดคล้อง (IOC Index: Index of item - Objective Congruence)

คะแนน	หมายถึง
+1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดผลความรู้ความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์
0	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดผลความรู้ความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์
-1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถวัดผลความรู้ความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์

หลังจากได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเครื่องมือเรียบร้อยแล้ว ดังภาคผนวก ข ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ได้มาประเมินผลว่าข้อคำถามมีค่าเท่าใด ถ้าข้อคำถามมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 - 1.00 ทำการตัดข้อคำถามนั้นไว้เพราะถือว่าข้อคำถามดังกล่าวใช้ได้ หากข้อคำถามใดมีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหรือตัดข้อคำถามที่ไม่สัมพันธ์ทิ้ง ซึ่งการคำนวณหาค่า IOC สามารถคำนวณได้จากสูตร

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

การแทนค่า

IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง

R แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ค่า IOC \geq 0.5

IOC ที่เหมาะสม=0.5 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2545:64)

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขปรับปรุงเครื่องมือตามที่คณะกรรมการที่ปรึกษาเสนอแนะให้ถูกต้องคำแนะนำ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด พร้อมทั้ง ทดสอบความเข้าใจของผู้ตอบแบบสอบถามว่ามีความเข้าใจในประเด็นเนื้อหาข้อคำถามเพื่อหาค่า ความเชื่อมั่น (Test reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบัค (Cronbach's

alpha coefficient) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540: 125) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่า แอลฟา α คือ ถ้าหากมีค่าเข้าใกล้กับ 1 แสดงว่าเครื่องมือนั้นมีค่าความเชื่อมั่นสูง โดยหาค่าจากสูตร

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{K \text{ covariance} / \text{variance}}{1 + (K+1) \text{ covariance} / \text{variance}}$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

K แทน จำนวนคำถาม

Covariance แทน ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนระหว่างคำถามต่างๆ

Variance แทน ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำถามต่างๆ

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ของแบบสอบถามของผู้วิจัย เท่ากับ .975 มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าเครื่องมือนี้มีค่าความเชื่อมั่นสูง ดังภาคผนวก ค

ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้งและเสนอประธานกรรมการที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญในการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อให้ได้มาซึ่งเครื่องมือที่มีความสมบูรณ์ มีความตรงในเนื้อหา ถูกต้อง และ น่าเชื่อถือ แล้วนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

ขั้นตอนกระบวนการดำเนินการวิจัยการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ไปบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่เพื่อแจ้งรายละเอียด ขออนุญาตในการเก็บข้อมูลการวิจัย
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ที่ได้จากการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการทบทวนวรรณกรรม
3. ดำเนินการเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม และแบบประเมิน เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม มาวิเคราะห์แปลความ สรุปผล และรายงานผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่เก็บรวบรวม ได้นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยผู้วิจัยนำข้อมูลมา ถอดรหัส จัดหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ

วัตถุประสงค์ที่ 1 และ วัตถุประสงค์ที่ 2

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน นำมาวิเคราะห์ร้อยละของข้อมูลที่ได้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีปัจจัย 7 ประการ หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจำแนกตามองค์ประกอบ ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation coefficient) ค่าความเหมาะสม (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling : KMO) Adequacy ค่าความร่วมกัน (Communality : h^2) ค่าความแปรปรวน (Total Variance Explained) และการหมุนแกนองค์ประกอบ (Rotated Component Matrix) และได้องค์ประกอบใหม่ 6 องค์ประกอบ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีปัจจัย 8 ประการ หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เช่นเดียวกับส่วนที่ 2 และได้ องค์ประกอบใหม่ 7 องค์ประกอบ

วัตถุประสงค์ที่ 3

นำผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสร้างความผูกพันของพนักงาน มาวิเคราะห์โดยการเขียนเชิงพรรณนาเพื่ออภิปรายผลที่ได้จากการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ วิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ และเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องได้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 167 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview) การนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมเอาผลการวิจัย และวิจารณ์เป็นส่วนเดียวกัน โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปของตารางข้อมูลประกอบคำบรรยายและความเรียงเป็นตอน ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคมของผู้ให้ข้อมูล

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)

ตอนที่ 3 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 2 ความผูกพันของพนักงาน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

การศึกษาวินิจฉัยเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ วัตถุประสงค์ที่ 1 ของการศึกษาวินิจฉัยคือ คือการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ประกอบด้วยปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ประการคือ การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก ผู้บริหารมีส่วนร่วม การแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน ความมีสติ ความคิดเชิงระบบ ตามลำดับ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบความเรียงดังนี้

1. ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคมของผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของตารางข้อมูลประกอบคำบรรยาย และความเรียงดังนี้ พบว่าพนักงานธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 65.3 เป็นจำนวนมากกว่าครึ่งของประชากร และรองลงมาเป็นเพศชายร้อยละ 34.7 ดังตารางที่ 8

อายุของพนักงานธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่พบว่า ผู้ให้ข้อมูล ร้อยละ 36.5 มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี รองลงมาร้อยละ 27.5 มีอายุระหว่าง 31-35 ปี ร้อยละ 22.8 มีอายุระหว่าง 36-40 ปี ร้อยละ 9.0 มีอายุต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 25 ปี และ ร้อยละ 4.2 มีอายุ 40 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด

ระดับการศึกษาของพนักงานธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ร้อยละ 85.2 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาคืออนุปริญญาหรือเทียบเท่าร้อยละ 10.2 ส่วนผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีอยู่ที่ร้อยละ 3.0 และร้อยละ 1.2 มีการศึกษาต่ำกว่าอนุปริญญา ซึ่งเป็นจำนวนที่น้อยที่สุด

รายได้ต่อเดือนของพนักงานธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 58.1 ของผู้ให้ข้อมูลมีรายได้ 10,001-20,000 บาท รองลงมาร้อยละ 34.1 มีรายได้ 20,001-30,000 บาท รายได้ต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 10,000 บาท อยู่ที่ร้อยละ 6.00 และช่วงรายได้ 30,000 บาทขึ้นไป อยู่ที่ร้อยละ 1.8

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 73.70 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี รองลงมาคือ ร้อยละ 22.2 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 -10 ปี ร้อยละ 11.4 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี และร้อยละ 1.8 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป ดังที่สรุปไว้ในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคม

ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคม	ประชากร (n = 167)	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	58	34.70
หญิง	109	65.30
อายุ		
ต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 25 ปี	15	9.00
26 - 30 ปี	61	36.50
31 - 35 ปี	46	27.50
36 - 40 ปี	38	22.80
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	7	4.20
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าอนุปริญญา	2	1.20
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	17	10.20
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	143	85.60
สูงกว่าปริญญาตรี	5	3.00
เงินเดือน		
ต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 10,000 บาท	10	6.00
10,001-20,000 บาท	97	58.10
20,001-30,000 บาท	57	34.10
มากกว่า 30,000 บาท	3	1.80

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคม	ประชากร (n = 167)	
	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	123	73.70
6-10 ปี	37	22.20
11-15 ปี	4	2.40
มากกว่า 15 ปี	3	1.80

2. ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ประกอบด้วยปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ประการคือ การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก ผู้บริหารมีส่วนร่วม การแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน ความมีสติ ความคิดเชิงระบบ ตามลำดับ โดยมีคำตอบให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบ ทั้งนี้ทุกคำตอบทุกคำตอบมีการกำหนดคะแนนให้คือคือ ระดับมากที่สุด = 5 คะแนน ระดับมาก = 4 คะแนน ระดับปานกลาง = 3 คะแนน ระดับน้อย = 2 คะแนน ระดับน้อยที่สุด = 1 จากนั้นนำคำตอบมาคำนวณคะแนนเฉลี่ย

ผลที่ได้จากข้อมูลข้างต้นมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ในขั้นนี้เพื่อหาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ได้ในตอนที่ 1 โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ที่ละองค์ประกอบ ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

ตารางที่ 10 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นด้าน
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร	0.55	4.53	มาก
2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.59	4.51	มาก
3. ผู้บริหารมีส่วนร่วม	0.62	4.51	มาก
4. บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก	0.63	4.49	มาก
5. การแบ่งปันการเรียนรู้	0.61	4.47	มาก
6. ความมีสติ	0.59	4.46	มาก
7. ความคิดเชิงระบบ	0.62	4.44	มาก
รวม	0.60	4.49	

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.41 – 4.66 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 0.50 - 0.69

ประเด็นที่มีค่าสูงสุดสามลำดับแรกโดยเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารมีส่วนร่วม บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก การแบ่งปันการเรียนรู้ ความมีสติ ความคิดเชิงระบบ

ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่มีองค์ประกอบที่สำคัญโดยแยกตามประเด็นหลักทั้ง 7 ประเด็น ดังนี้

1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร คือ การที่องค์กรมีความใส่ใจในการพัฒนาตนเองซึ่งพนักงานมีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียน ขวนขวายในการเรียนรู้อยู่เสมอ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างผลลัพธ์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง จากตารางที่ 11 ผลของการวิจัยด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร พบว่า

ตารางที่ 11 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ความไม่หาความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	4.66	0.50	มาก
2. ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้อยู่เสมอ	4.62	0.52	มาก
3. ความมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของตนเอง	4.54	0.57	มาก
4. การส่งเสริมจากองค์กรสำหรับพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.44	0.62	มาก
5. การได้เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ	4.41	0.55	มาก
รวม	4.53	0.55	มาก

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.53) โดยอันดับแรกที่ทำให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่ามีผลต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร คือ ความไม่หาความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.66) รองลงมาคือความกระตือรือร้นในการเรียนรู้อยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.62) ความมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของตนเอง (ค่าเฉลี่ยรวม 4.54) การส่งเสริมจากองค์กรสำหรับพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยรวม 4.44) ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ การได้เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.41)

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ Pedler et al. (1997: 91) ซึ่งกล่าวถึงการพัฒนาตนเองของทุกคน เป็นการพัฒนาตนเอง กระตือรือร้นในการเรียนรู้อยู่เสมอ และงานวิจัยของ อัมพร ปัญญา (2557: 188) อภิปรายเกี่ยวกับการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่องค์กรมุ่งเน้นให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนในด้านความคิดใหม่ ๆ ทักษะด้านต่าง ๆ เพื่อให้งานที่ปฏิบัติออกมาในระดับที่ดี

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาความสามารถ ซึ่งพนักงานความสามารถในแต่ละตัวบุคคล มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิด มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างพนักงานในองค์กร ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาเป็นทีมช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น พนักงานแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็ม ร่วมมือกันแก้ปัญหา มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน มีการวางแผนทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างขีดความสามารถขององค์กรเพิ่มขึ้น จากตารางที่ 12 ผลของการวิจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมพบว่า

ตารางที่ 12 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลที่ได้รับให้กับผู้ร่วมงานได้	4.59	0.56	มาก
2. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้	4.53	0.54	มาก
3. การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กรและทีมงาน	4.52	0.56	มาก
4. ความร่วมมือในการทำงานและช่วยแก้ปัญหาจากผู้ร่วมงาน	4.50	0.58	มาก
5. การวางแผนการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน	4.49	0.64	มาก
6. ความไว้วางใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	4.46	0.66	มาก
รวม	4.51	0.59	มาก

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.51) โดยอันดับแรกๆที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่ามีผลต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลที่ได้รับให้กับผู้ร่วมงานได้ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.59) รองลงมาคือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.53) การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กรและ

ทีมงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.52) ความร่วมมือในการทำงานและช่วยแก้ปัญหาจากผู้ร่วมงาน(ค่าเฉลี่ยรวม 4.50) การวางแผนการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.49) ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ ความไว้วางใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.46)

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ John Redding and Ralph Catalanello (1994 อ้างใน Chajacki, 2007: 34) กล่าวถึงความสำคัญในการแลกเปลี่ยนความคิดภายในองค์กร มีส่วนช่วยในการแก้ปัญหา และยังทำให้สมาชิกในองค์กรได้แสดงความคิดเห็น งานวิจัยของ Doving and Rubio (2013: 291) พบว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการนำความรู้ของแต่ละบุคคลมาเสนอแนะเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันในกลุ่ม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นขั้นตอนที่จะนำมาสร้างนวัตกรรมใหม่ในองค์กร การอบรมมีส่วนช่วยในการที่จะทีมจะได้แบ่งปันความรู้ มีการสะท้อนความคิดเห็นจากการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้นำในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

3. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้บริหารมีส่วนร่วม คอยสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง ช่วยพนักงานบูรณาการในสิ่งที่ต้องเรียนรู้ หาวิธีใหม่ในการพัฒนาพนักงาน มีการกำหนดทิศทาง นโยบาย การดำเนินงาน การวัดและประเมินผลที่ชัดเจนและเหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากตารางที่ 13 ผลของการวิจัยด้านผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน พบว่า

ตารางที่ 13 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างดี	4.59	0.57	มาก
2. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานกำหนดทิศทางและนโยบายในการเรียนรู้ภายในองค์กร	4.55	0.60	มาก
3. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีภาวะผู้นำที่ดี	4.47	0.66	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
4. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา ในการทำงาน	4.47	0.64	มาก
5. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีการวัดและประเมินผล อย่างชัดเจนและเหมาะสม	4.46	0.63	มาก
รวม	4.51	0.62	มาก

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยว
ในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.51)
โดยอันดับแรกๆที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่ามีผลต่อผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน คือ ผู้บริหาร
หรือหัวหน้างานสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ยรวม 4.59) รองลงมาคือ
ผู้บริหารหรือหัวหน้างานกำหนดทิศทางและนโยบายในการเรียนรู้ภายในองค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม 4.55)
ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีภาวะผู้นำที่ดี (ค่าเฉลี่ยรวม 4.47) ผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้คำปรึกษา
เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.47) ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารหรือ
หัวหน้างานมีการวัดและประเมินผลอย่างชัดเจนและเหมาะสม (ค่าเฉลี่ยรวม 4.46)

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท
ธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้อง
กับแนวคิดของ Watkins and Marsick (1992: 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้
เป็นรูปแบบการสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้แก่
องค์กร

เช่นเดียวกับงานวิจัยของ กฤษณะ ดาราเรือง (2558: 133) พบว่า การที่มีการกำหนดนโยบายที่
ชัดเจน เป็นแนวทางในการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนด
นโยบาย กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง มีการวางแผนระบบการ
ประเมินผลอย่างชัดเจน ส่งเสริมและสร้างพฤติกรรมความรับผิดชอบในการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้
ให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

4. บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก

บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก เป็นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มี การช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันจะส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็น ในกลุ่มของพนักงาน จะช่วยให้พนักงานมีการเปิดใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น พนักงานทุกคนสนับสนุนงานซึ่งกันและกัน และองค์กรพัฒนารูปแบบในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น จากตารางที่ 14 ผลของการวิจัยด้านบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก พบว่า

ตารางที่ 14 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวกของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. การได้รับโอกาสแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	4.42	0.64	มาก
2. การสนับสนุนจากผู้ร่วมงานในการเรียนรู้	4.41	0.61	มาก
3. การแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่	4.41	0.60	มาก
4. องค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้	4.40	0.66	มาก
5. องค์กรพัฒนารูปแบบในการทำงานมีความยืดหยุ่น	4.38	0.63	มาก
รวม	4.49	0.63	มาก

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวกของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.49) โดยอันดับแรกๆที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่ามีผลต่อบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก คือ การได้รับโอกาสแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.42) รองลงมาคือ การสนับสนุนจากผู้ร่วมงานในการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.41) การแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.41) องค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.40) ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ องค์กรพัฒนารูปแบบในการทำงานมีความยืดหยุ่น (ค่าเฉลี่ยรวม 4.38)

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวกของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกับ

แนวคิดของ Watkins and Marsick (1992: 10) กล่าวถึงการเชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม เป็นการเชื่อมโยงสิ่งแวดล้อมเพื่อนำมาใช้ในกาเรียนรู้ภายในองค์กร และจากงานวิจัยของ รุ่งรติศ คงยั้งยืน (2560: 158) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรเป็นการพัฒนาให้เกิดพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทำให้พนักงานเกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร มีทัศนคติและความเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นในองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความต้องการในการเรียนรู้และนำความรู้มาปรับปรุงงานที่ตนเองปฏิบัติ การที่องค์กรปรับปรุงบรรยากาศองค์กรในเชิงบวกทำให้พนักงานต้องการที่จะเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของ

5. การแบ่งปันการเรียนรู้

การแบ่งปันการเรียนรู้ คือการแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการสร้างระบบจัดเก็บข้อมูลที่ดี มีการแบ่งปันความรู้ที่มีภายในองค์กร แลกเปลี่ยนปัญหาที่ได้เจอจากการทำงาน วิธีแก้ไข เป็นการมุ่งเน้นการทำงานที่เป็นทีม คิดเป็นทีม พนักงานทำงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จากตารางที่ 15 ผลของการวิจัยด้านการแบ่งปันการเรียนรู้ พบว่า

ตารางที่ 15 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นการแบ่งปันการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. การแลกเปลี่ยนปัญหาระหว่างกันและกันหาวิธีแก้ไขภายในองค์กร	4.52	0.58	มาก
2. การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร	4.51	0.54	มาก
3. การสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน	4.46	0.64	มาก
4. การแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	4.44	0.61	มาก
5. องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดี	4.43	0.69	มาก
รวม	4.47	0.61	มาก

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการแบ่งปันการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.47) โดยอันดับแรกๆที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่ามีผลต่อการแบ่งปันการเรียนรู้ คือ การแลกเปลี่ยนปัญหาระหว่างกันและกันหาวิธีแก้ไขภายในองค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม 4.52) รองลงมาคือ การแบ่งปันความรู้ภายใน

องค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม 4.51) การสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.46) การแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม 4.44) ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดี(ค่าเฉลี่ยรวม 4.43)

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านการแบ่งปันการเรียนรู้ ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Senge อ้างใน พยัต วุฒิรงค์ (2557: 59) กล่าวถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำมาพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร การแบ่งปันความรู้เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล แบ่งปันประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Endres and Kyle (2016: 278-279) พบว่า การแบ่งปันการเรียนรู้มีความสำคัญต่อการทำงานขององค์กร ในการที่สมาชิกในองค์กรจะแบ่งปันความรู้ เมื่อสมาชิกในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ในสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม จะก่อให้เกิดแรงจูงใจ โอกาส สร้างความสามารถในการทำงาน การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และพร้อมรับกับปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งผลทำให้การทำงานออกมามีประสิทธิภาพ ส่วนการวิจัยของ

6. ความมีสติ

ความมีสติ คือ แนวทางความคิด ความเชื่อ ทศนคติ จากประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้พนักงานมีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เข้าใจถึงกรอบแนวคิดของตนเอง มีการพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์รอบด้าน ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน ความคิดของตน นำความรู้ที่ได้มานั้นมาทำให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน มีมุมมองในการทำงานที่ทันต่อสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จากตารางที่ 16 ผลของการวิจัยด้านความมีสติ พบว่า

ตารางที่ 16 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นความมีสติของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. การพัฒนารูปแบบความคิดของตนเองอยู่เสมอ	4.54	0.56	มาก
2. ความสามารถในการวิเคราะห์ตัดสินปัญหาได้อย่างเหมาะสม	4.53	0.58	มาก
3. ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้เสมอ	4.43	0.62	มาก
4. ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม	4.41	0.59	มาก
5. การลำดับความสำคัญในการทำงาน	4.40	0.62	มาก
รวม	4.46	0.59	มาก

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความมีสติ ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.46) โดยอันดับแรกให้ผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่ามีผลต่อความมีสติ คือ การพัฒนารูปแบบความคิดของตนเองอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.54) รองลงมาคือ ความสามารถในการวิเคราะห์ตัดสินปัญหาได้อย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ยรวม 4.53) ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้เสมอ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.43) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม (ค่าเฉลี่ยรวม 4.41) ตามลำดับปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ การลำดับความสำคัญในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.40)

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านความมีสติ ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกับ Peter Senge อังใน พยัต วุฒิรงค์ (2557: 59) กล่าวถึง แบบแผนแนวคิดมุมมอง ความเข้าใจต่อองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งมีผลต่อความเข้าใจในงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเช่นเดียวกับงานวิจัยของ Liu et al. (2015: 372) พบว่า ความมีสติ เป็นส่วนสำคัญในการช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน โดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อน การวางแผนในการทำงานเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ความมีสติเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงกับหน้าที่และระบบการทำงานที่จำกัด เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายมีขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพ

7. ความคิดเชิงระบบ

ความคิดเชิงระบบเกิดขึ้นเมื่อพนักงานขององค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ มีเหตุมีผล เข้าใจองค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ สถานการณ์ขององค์กร ในภาพรวม ทำให้สามารถวางแผนและดำเนินการทำงานส่วนย่อย ๆ ได้สำเร็จ ทีละขั้นตอน พนักงานสามารถมองเห็นวิธิตัดและภาษาที่ใช้อธิบายความเป็นไปที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีความคิดเป็นระบบ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆ ให้เป็นแบบแผน ในความคิดเชิงระบบ พนักงานสามารถคิดในลักษณะของกลยุทธ์ มีแนวทางแก้ปัญหาที่หลากหลาย คิดแก้ปัญหาได้ทันการ มองเห็นทุกปัญหาเป็นหาเป็นโอกาส แก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนได้ ซึ่งการคิดเป็นระบบสามารถส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยเช่นกัน จากตารางที่ 17 ผลของการวิจัยด้านความคิดเชิงระบบ พบว่า

ตารางที่ 17 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นความคิดเชิงระบบของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบ	4.47	0.61	มาก
2. การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร	4.47	0.60	มาก
3. ความสามารถในการวางแผนการทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.44	0.69	มาก
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง	4.43	0.62	มาก
5. ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีสลับซับซ้อนของงานได้	4.41	0.59	มาก
รวม	4.44	0.62	มาก

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความคิดเชิงระบบของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.44) โดยอันดับแรกที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่ามีผลต่อความคิดเชิงระบบคือ ความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.47) รองลงมาคือ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม 4.47) ความสามารถในการวางแผนการทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม 4.44)

ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ยรวม 4.43) ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีสลับซับซ้อนของงานได้ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.41)

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านความคิดเชิงระบบของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Senge อ้างใน พยัต วุฒิรงค์ (2557: 59) กล่าวถึง การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการมองภาพรวมของปัญหาและปัญหาที่เกิดขึ้นมีแนวทางแก้ไขโดยวิธีการเชิงบวก สามารถช่วยแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน ทำให้แก้ปัญหาเป็นไปอย่างสมดุลและสร้างสรรค์ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ปาริชาติ คุณปลื้ม (2554: 23) กล่าวว่า ความคิดเชิงระบบทำให้พนักงานมีความเข้าใจระบบการทำงานมากยิ่งขึ้น เข้าใจกระบวนการทำงานขององค์กร เข้าใจภาระงานของตนเอง และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจำแนกตามองค์ประกอบ ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation coefficient) ค่าความเหมาะสม (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling : KMO) Adequacy ค่า ความร่วมกัน (Communality : h^2) ค่าความแปรปรวน (Total Variance Explained) และ การหมุนแกนองค์ประกอบ (Rotated Component Matrix)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ Exploratory Factor Analysis : EFA ใช้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ โดยนำแบบสอบถามที่ได้ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 167 คน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยวิธีการสกัดแบบตัวประกอบสำคัญ (Principal Component Analysis : PC) และหมุนแกนแบบอโรทอนอล (Orthogonal Rotation) โดยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) เพื่อใช้ในการสังเคราะห์ ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ในแต่ละองค์ประกอบ ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation coefficient)

ตารางที่ 18 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม ในด้านองค์การแห่งการเรียนรู้

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16
I1	1															
I2	.533**	1														
I3	.252**	.510**	1													
I4	.181*	.231**	.344**	1												
I5	.150	.038	.123	.356**	1											
I6	.144	.131	.079	.060	.068	1										
I7	.210**	.204**	.080	-.015	.020	.547**	1									
I8	.076	.110	.290**	.174*	.109	.053	.346**	1								
I9	.159*	.262**	.251**	.182*	.059	-.051	.059	.257**	1							
I10	.189*	.237**	.186*	.192*	-.048	-.117	.169*	.222**	.448**	1						
I11	.226**	.224**	.276**	.239**	.072	.039	.023	.076	.224**	.463**	1					
I12	.235**	.152	.038	.227**	.153*	.149	.216**	.210**	.099	.141	.102	1				
I13	.129	.104	.069	.197*	.229**	.177*	.192*	.187*	.061	.067	.083	.610**	1			
I14	.319**	.245**	.141	.253**	.103	.186*	.205**	.143	.047	.189*	.240**	.413**	.451**	1		
I15	.304**	.268**	.143	.225**	.052	.100	.083	.108	.238**	.177*	.197*	.147	.101	.429**	1	
I16	.221**	.223**	-.035	.110	.028	.175*	.234**	.079	.204**	.248**	.136	.069	-.051	.147	.516**	1
I17	.073	.198*	.189*	.149	.226**	.145	.231**	.152*	.178*	.134	-.040	.241**	.298**	.117	-.109	.018
I18	.149	.082	.146	.200**	.158*	.200**	.170*	.188*	.204**	.070	.045	.215**	.211**	.058	-.041	.101
I19	.157*	.152	.200**	.095	.178*	.282**	.279**	.271**	.158*	.093	.130	.282**	.293**	.225**	.089	.202**
I20	.140	.083	.229**	.107	.153*	.393**	.314**	.250**	.104	.036	.168*	.162*	.175*	.229**	.185*	.259**
I21	.163*	.124	.099	.144	.191*	.260**	.131	.096	.143	.116	.173*	.153*	.210**	.173*	.129	.280**

ตารางที่ 18 (ต่อ)

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	110	111	112	113	114	115	116
123	.061	.123	.090	.048	.153*	.441**	1									
124	.106	.209**	.225**	.248**	.252**	.120	.415**	1								
125	.173*	.160*	.238**	.225**	.215**	.147	.170*	.524**	1							
126	.158*	.129	.193*	.195*	.248*	.219**	.291**	.382**	.604**	1						
127	.180*	.131	.224**	.189*	.113	.334**	.344**	.257**	.228**	.284**	1					
128	.155*	.098	.268**	.164*	.254**	.347**	.338**	.144	.170*	.226**	.665**	1				
129	.237**	.204**	.310**	.294**	.299**	.263**	.211**	.313**	.280**	.365**	.222**	.325**	1			
130	.168*	.176*	.241**	.250**	.224**	.231**	.267**	.285**	.268**	.285**	.126	.203**	.514**	1		
131	.189*	.254**	.140	.241**	.185*	.170*	.228**	.120	.091	.082	.171*	.199**	.225**	.481**	1	
132	.160*	.157*	.235**	.245**	.188*	.162*	.168*	.243**	.047	.252**	.280**	.363**	.306**	.133	.012	1
133	.205**	.245**	.216**	.171*	.053	.176*	.226**	.272**	.065	.188*	.355**	.308**	.277**	.139	.086	.666**
134	.329**	.224**	.258**	.280**	.134	.213*	.333**	.299**	.237**	.270**	.360**	.307**	.254**	.182*	.186*	.307**
135	.224**	.176*	.257**	.249**	.206**	.202*	.223**	.203**	.190*	.207**	.250**	.242**	.158*	.184*	.126	.159*
136	.206**	.187*	.239**	.278**	.330**	.244**	.264**	.327**	.296**	.265**	.257**	.288**	.214**	.303**	.225**	.156*
133	1															
134	.446**	1														
135	.182*	.489**	1													
136	.218**	.336**	.497**	1												

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในข้อความมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 รวม 619 ค่า

ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตารางที่ 19 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test ขององค์ประกอบที่ 1

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.775
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2357.469
	df	630
	Sig.	.000

จากตารางที่ 19 พบว่าค่า Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นการทดสอบค่า ไค-สแควร์ของเมตริกสหสัมพันธ์จากการวิเคราะห์ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 2357.469 $p < .01$ แสดงว่า เมตริกสหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้แตกต่างจากเมตริกเอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อมูลนี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีไคเซอร์-เมเยอร์-อัลคิน Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง ควรมีค่ามากกว่า 0.5 ผลจากการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ .775 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเหมาะสมมาก

3. ผลการวิเคราะห์ค่าความร่วมกัน (Communality) h^2 ของด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่พบว่าค่า (Communality) h^2 มีค่าตั้งแต่ .603 ถึง .802 จะเห็นได้ว่าค่า h^2 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0 ถือได้ว่าสามารถอธิบายค่าความผันแปรของตัวแปรได้ ข้อความแต่ละข้อจึงสามารถวัดองค์ประกอบร่วมกันได้ ผลดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ค่า (Communality) h^2 ของด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจ
นำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

Communalities			Communalities			Communalities		
ข้อ	h^2	Extraction	ข้อ	h^2	Extraction	ข้อ	h^2	Extraction
A5.4	1.000	.687	A7.1	1.000	.739	A6.3	1.000	.765
A5.5	1.000	.791	A3.2	1.000	.679	A7.4	1.000	.612
A5.3	1.000	.802	A3.1	1.000	.714	A7.3	1.000	.703
A2.6	1.000	.629	A3.3	1.000	.735	A7.5	1.000	.727
A4.2	1.000	.616	A3.5	1.000	.747	A2.1	1.000	.653
A4.1	1.000	.678	A3.4	1.000	.733	A2.2	1.000	.713
A4.3	1.000	.696	A4.5	1.000	.702	A4.4	1.000	.660
A6.2	1.000	.660	A1.2	1.000	.703	A2.4	1.000	.731
A6.1	1.000	.682	A1.1	1.000	.638	A2.5	1.000	.785
A5.1	1.000	.690	A1.3	1.000	.594	A2.3	1.000	.731
A5.2	1.000	.603	A6.4	1.000	.645	A1.5	1.000	.683
A7.2	1.000	.702	A6.5	1.000	.671	A1.4	1.000	.624

4. การหาค่าความแปรปรวน Total Variance Explained

ค่าไอเกน (Eigenvalue) ค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวน และค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวนสะสมของข้อคำถามเพื่อวัตถุประสงค์ประกอบร่วมกันในด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่พบว่า ตัวบ่งชี้ได้ $\% \text{ of Variance} = 8.270/36 \times 100 = 22.971 \%$ หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 1 สามารถอธิบายความผันแปรได้ทั้งหมด 22.971 % ตัวบ่งชี้ที่ 2 จะได้ $\% \text{ of Variance} = 2.43/36 \times 100 = 6.731 \%$ หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 2 สามารถอธิบายความผันแปรได้ทั้งหมด 6.731 % เมื่อรวมทั้ง 6 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถอธิบายค่าความผันแปรของข้อคำถามทั้ง 36 ข้อได้ 38.884 % เพียงพอต่อการเป็นตัวแทนขององค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มีค่ามากกว่า 1 ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 21 ค่าไอเกน (Eigenvalue) ค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวน และค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวน สะสมของประเด็นในด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

Component	Initial Eigen values			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.270	22.971	22.971	8.270	22.971	22.971	2.753	7.646	7.646
2	2.423	6.731	29.702	2.423	6.731	29.702	2.578	7.160	14.806
3	1.999	5.553	35.254	1.999	5.553	35.254	2.283	6.342	21.149
4	1.813	5.037	40.292	1.813	5.037	40.292	2.239	6.218	27.367
5	1.713	4.758	45.049	1.713	4.758	45.049	2.136	5.932	33.299
6	1.482	4.116	49.165	1.482	4.116	49.165	2.011	5.585	38.884
7	1.447	4.019	53.184						
8	1.307	3.630	56.814						
9	1.237	3.436	60.251						
10	1.152	3.200	63.450						
11	1.051	2.920	66.371						
12	1.032	2.867	69.237						
13	.929	2.580	71.818						
14	.837	2.324	74.142						
15	.827	2.298	76.440						
16	.794	2.206	78.647						
17	.715	1.987	80.634						
18	.639	1.774	82.408						
19	.600	1.668	84.076						
20	.553	1.536	85.612						
21	.548	1.523	87.134						
22	.498	1.384	88.518						
23	.478	1.327	89.845						
24	.436	1.211	91.056						
25	.385	1.068	92.124						
26	.364	1.010	93.134						
27	.330	.918	94.052						
28	.316	.878	94.931						
29	.307	.853	95.784						
30	.296	.823	96.607						
31	.261	.725	97.333						
32	.233	.646	97.979						
33	.204	.566	98.545						
34	.185	.513	99.058						
35	.181	.502	99.560						
36	.158	.440	100.000						

5. การหมุนแกนองค์ประกอบ

ค่า Rotated Component Matrixa ของด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผลดังตารางที่ 23

ตารางที่ 22 แสดงค่า Rotated Component Matrixa ของด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
พนักงาน บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ข้อป่งชี้	Component					
	1	2	3	4	5	6
5.4	.816					
5.5	.727					
5.3	.660					
2.6	.516					
4.2		.814				
4.1		.809				
4.3		.699				
6.2			.761			
6.1			.697			
5.1			.631			
5.2			.527			
3.2				.770		
3.1				.760		
3.3				.631		
3.5					.804	
3.4					.655	
4.5					.458	
7.4						.734
7.3						.625
7.5						.608

จากตารางที่ 22 พบว่า องค์กรประกอบที่ 1 เป็นการรวมกันของประเด็น A5.4, A5.5, A5.3 และ A2.6 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร องค์กรประกอบที่ 2 เป็นการรวมกันของประเด็น A4.2, A4.1 และ A4.3 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า การมีส่วนร่วมบุคลากรในองค์กร องค์กรประกอบที่ 3 เป็นการรวมกันของประเด็น A6.2, A6.1, A5.1 และ A5.2 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า การพัฒนาตนเอง ของบุคลากรองค์กรประกอบที่ 4 เป็นการรวมกันของประเด็น A3.2, A3.1 และ A3.3 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร องค์กรประกอบที่ 5 เป็นการรวมกันของประเด็น A3.5, A3.4 และ A4.5 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบที่ 6 เป็นการรวมกันของประเด็น A7.4, A7.3 และ A7.5 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า การทำงานอย่างเป็นระบบ สรุปการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจองค์ประกอบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ มีน้ำหนักตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง .458-.824

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจองค์ประกอบ องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ สามารถสรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1

เป็นการรวมกันของข้อคำถาม การสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน การแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดีและ การวางแผนการทำงาน ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ข้อเปรียบเทียบการแบ่งปันการเรียนรู้กับองค์ประกอบที่ 1

การแบ่งปันการเรียนรู้	การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร
1. การสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน	1. บุคลากรให้การสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน
2. การแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	2. บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเมื่อมีการประชุมหรือระดมความคิด
3. องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดี	3. องค์กรมีการวางแผนการทำงานเพื่อให้พนักงานทำงานร่วมกัน
4. การวางแผนการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน	4. องค์กรมีระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีระบบและปลอดภัย

องค์ประกอบที่ 2

เป็นการรวมกันของข้อคำถาม ผู้บริหารหรือหัวหน้างานกำหนดทิศทางและนโยบายในการเรียนรู้ภายในองค์กร ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีภาวะผู้นำที่ดี และผู้บริหารหรือหัวหน้างานสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างดี ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ข้อเปรียบเทียบผู้บริหารมีส่วนร่วมกับองค์ประกอบที่ 2

ผู้บริหารมีส่วนร่วม	การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร
1. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานกำหนดทิศทางและนโยบายในการเรียนรู้ภายในองค์กร	1. บุคลากรระดับบริหารกำหนดทิศทางและนโยบายในสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร
2. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีภาวะผู้นำที่ดี	2. บุคลากรระดับบริหาร เป็นผู้นำที่ดี ช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน
3. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างดี	

องค์ประกอบที่ 3

เป็นการรวมกันของข้อคำถาม การพัฒนารูปแบบความคิดของตนเองอยู่เสมอ ความสามารถในการวิเคราะห์ตัดสินปัญหาได้อย่างเหมาะสม การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร และการแลกเปลี่ยนปัญหาระหว่างกันและกันหาวิธีแก้ไขภายในองค์กรซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้นี้ว่า การพัฒนาตนเองของบุคลากร ดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ข้อเปรียบเทียบความมีสติ และ ความคิดเชิงระบบกับองค์ประกอบที่ 3

ความมีสติ และ ความคิดเชิงระบบ	การพัฒนาตนเองของบุคลากร
1. การพัฒนารูปแบบความคิดของตนเองอยู่เสมอ	1. บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถคิดวิเคราะห์ตัดสินปัญหาได้
2. ความสามารถในการวิเคราะห์ตัดสินปัญหาได้อย่างเหมาะสม	2. บุคลากรมีแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ภายในองค์กร และเมื่อเกิดปัญหาช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา
3. การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร	
4. การแลกเปลี่ยนปัญหาระหว่างกันและกันหาวิธีแก้ไขภายในองค์กร	

องค์ประกอบที่ 4

เป็นการรวมกันของข้อความ การได้รับโอกาสแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน องค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้และการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานในการเรียนรู้ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ว่า การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ข้อเปรียบเทียบบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวกกับองค์ประกอบที่ 4

บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก	การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร
1. การได้รับโอกาสแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	1. บุคลากรรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
2. องค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้	2. องค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
3. การสนับสนุนจากผู้ร่วมงานในการเรียนรู้	

องค์ประกอบที่ 5

เป็นการรวมกันของข้อความ องค์กรพัฒนารูปแบบในการทำงานมีความยืดหยุ่น การแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่และผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ว่า การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ข้อเปรียบเทียบบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวกกับองค์ประกอบที่ 5

บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก และ ผู้บริหารมีส่วนร่วม	การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
1. องค์กรพัฒนารูปแบบในการทำงานมีความยืดหยุ่น	1. บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่
2. การแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่	2. ระบบการทำงานของมีความยืดหยุ่น
3. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน	3. บุคลากรระดับบริหารสามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรระดับปฏิบัติการเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 6

เป็นการรวมกันของข้อคำถาม การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง และ ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีสลับซับซ้อนของงานได้ ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้นี้ว่าการทำงานอย่างเป็นระบบ ดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ข้อเปรียบเทียบความคิดเชิงระบบกับองค์ประกอบที่ 6

ความคิดเชิงระบบ	การทำงานอย่างเป็นระบบ
1. การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร	1. บุคลากรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร
2. ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง	2. บุคลากรสามารถแก้ปัญหางานที่มีสลับซับซ้อนและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง
3. ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีสลับซับซ้อนของงานได้	

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน
บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ วัตถุประสงค์ที่ 2 ของการศึกษาวิจัยคือ คือการวิเคราะห์ปัจจัย 8 ด้านของความผูกพันของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ประกอบด้วยปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 ประการ คือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความยุติธรรม ความร่วมมือภายในองค์กร ความท้าทายและความก้าวหน้า โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน การสื่อสาร สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ภาระงานตามลำดับ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบความเรียงดังนี้

1. ส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ประกอบด้วยปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 ประการคือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความยุติธรรม ความร่วมมือภายในองค์กร ความท้าทายและความก้าวหน้า โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน การสื่อสาร สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ภาระงาน ตามลำดับ โดยมีคำตอบให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบ ทั้งนี้ทุกคำตอบทุกคำตอบมีการกำหนดการกำหนดคะแนนให้คือคือ ระดับมากที่สุด = 5 คะแนน ระดับมาก = 4 คะแนน ระดับปานกลาง = 3 คะแนน ระดับน้อย = 2 คะแนน ระดับน้อยที่สุด = 1 จากนั้นนำคำตอบมาคำนวณคะแนนเฉลี่ย

ผลที่ได้จากข้อมูลข้างต้นมาวิเคราะห์การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ในขั้นนี้เพื่อหาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ได้ในตอนต้นที่ 1 โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ที่ละองค์ประกอบ ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อคำถาม ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) จำแนกตามองค์ประกอบ ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation coefficient) ค่าความเหมาะสม (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling : KMO) Adequacy ค่า ความร่วมกัน (Communality : h^2) ค่าความแปรปรวน (Total Variance Explained) และการหมุนแกนองค์ประกอบ (Rotated Component Matrix)

ตารางที่ 29 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคำถามด้านความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน	4.51	0.65	มาก
2. ภาระงาน	4.48	0.57	มาก
3. การสื่อสาร	4.46	0.64	มาก
4. ความยุติธรรม	4.43	0.65	มาก
5. ความร่วมมือภายในองค์กร	4.40	0.65	มาก
6. ความท้าทายและความก้าวหน้า	4.39	0.68	มาก
7. โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน	4.38	0.63	มาก
8. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	4.20	0.78	มาก
รวม	4.41	0.66	มาก

จากตารางที่ 30 พบว่า ระดับค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นด้านความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.17 – 4.58 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 0.53 – 0.82

ประเด็นที่มีค่าสูงสุดสามลำดับแรกโดยเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ภาระงาน การสื่อสาร ความยุติธรรม ความร่วมมือภายในองค์กร ความท้าทายและความก้าวหน้า โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่มีองค์ประกอบที่สำคัญโดยแยกตามประเด็นหลักทั้ง 8 ประเด็น ดังนี้

1. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน

สิ่งแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ลักษณะสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานเหมาะสม อำนวยความสะดวกต่อการทำงานเช่น ความสะอาด ความปลอดภัย แสงสว่าง ระบบระบายอากาศ อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมีเพียงพอ และมีอุปกรณ์เครื่องมือพร้อมในการทำงาน จากตารางที่ 30 ผลของการวิจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน พบว่า

ตารางที่ 30 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสิ่งแวดล้อมในการทำงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. องค์กรมีอุปกรณ์เครื่องมือพร้อมในการทำงาน	4.58	0.69	มาก
2. อุปกรณ์ในสำนักงานสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้	4.51	0.68	มาก
3. สถานที่ทำงานสะอาดและปลอดภัย	4.50	0.62	มาก
4. องค์กรสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสม	4.49	0.67	มาก
5. สภาพแวดล้อมขององค์กรทำให้ความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.49	0.61	มาก
รวม	4.51	0.65	มาก

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.51) โดยอันดับแรกที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่ามีผลต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน คือ องค์กรมีอุปกรณ์เครื่องมือพร้อมในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.58) รองลงมาคือ อุปกรณ์ในสำนักงานสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.51) สถานที่ทำงานสะอาดและปลอดภัย (ค่าเฉลี่ยรวม 4.50) ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ยรวม 4.49)

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ The Institute for Employment Studies (2004: ระบบออนไลน์) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีและสะอาด ที่ทำงานมีความปลอดภัย เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมีคุณภาพ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Anitha (2014: 320) พบว่า การทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร สิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ภายในองค์กรมีส่วนสำคัญโดยเฉพาะการทำให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมต่อการทำงาน มีความปลอดภัย สิ่งเหล่านี้เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานอยากทำงานมากขึ้น และยังส่งผลกระทบต่อผลงานของพนักงานด้วยเช่นกัน

2. ภาระงาน

ภาระงาน หมายถึง งานที่พนักงานได้รับมอบหมายมีความเกี่ยวข้องกับงานโดยตรงมิได้ ปฏิบัติงานนอกเหนือจากที่องค์กรได้ตกลงไว้ ปริมาณงานที่ได้รับมีความเหมาะสมไม่น้อยหรือมากเกินไป เพื่อให้เสร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนด จากตารางที่ 32 ผลของการวิจัยด้านภาระงาน พบว่า

ตารางที่ 31 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาระงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
1. ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	4.53	0.55	มาก
2. ความสามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้	4.49	0.61	มาก
3. ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่	4.49	0.58	มาก
4. งานที่ได้รับมอบหมายมีความเกี่ยวข้องกับภาระงานโดยตรง	4.46	0.53	มาก
5. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม	4.41	0.58	มาก
รวม	4.48	0.57	มาก

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านภาระงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.48) โดยอันดับแรกที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่ามีผลต่อภาระงานคือ ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.53) รองลงมาคือ ความสามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.49) ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.49) งานที่ได้รับมอบหมายมีความเกี่ยวข้องกับภาระงานโดยตรง (ค่าเฉลี่ยรวม 4.46) ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ยรวม 4.41)

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านภาระงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ Hewitt Associates (2015: ระบบออนไลน์) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานหนึ่งใน 7 ประการคือ ลักษณะของงานซึ่งรวมไปถึงภาระงานที่ส่งผลต่อความร่วมมือกับองค์กร สร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ วรรณะ บรรจง และคณะ (2558: 28) พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจากการที่ พนักงานมองเห็นความสามารถและศักยภาพของตน ทำให้ตนเองรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานต้องการที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน มีการแสดงออกอย่างมีเป้าหมายในการทำงาน พร้อมใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสและบริหารงานอย่างมีระบบ อุทิศตนให้แก่การทำงาน ส่งผลให้องค์กร

มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และพนักงานเองก็มีความสุขในการทำงาน และมีผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานของพนักงาน

3. การสื่อสาร

การสื่อสาร หมายถึง องค์กรมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงนโยบายของบริษัท และความเคลื่อนไหวของบริษัทให้พนักงานทราบอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลในการสื่อสารมีความชัดเจน การสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบสองทาง การสื่อสารระหว่างบุคคลมีประสิทธิภาพ องค์กรมีการสื่อสารอย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างเหมาะสม จากตารางที่ 33 ผลของการวิจัยด้านการสื่อสาร พบว่า

ตารางที่ 32 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสื่อสารของพนักงาน บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. องค์กรมีการสื่อสารให้ทราบถึงนโยบายของบริษัท	4.51	0.60	มาก
2. ข้อมูลในการสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน	4.50	0.63	มาก
3. องค์กรมีการสื่อสารอย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	4.43	0.68	มาก
4. การสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ	4.43	0.66	มาก
5. องค์กรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	4.41	0.65	มาก
รวม	4.46	0.64	มาก

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการสื่อสารของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.46) โดยอันดับแรกให้ผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่ามีผลต่อการสื่อสาร คือ องค์กรมีการสื่อสารให้ทราบถึงนโยบายของบริษัท (ค่าเฉลี่ยรวม 4.51) รองลงมาคือ ข้อมูลในการสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.50) องค์กรมีการสื่อสารอย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง (ค่าเฉลี่ยรวม 4.43) การสื่อสารระหว่างบุคคล

ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.43) ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ องค์กรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.41)

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านการสื่อสารของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ The Institute for Employment Studies (2004: ระบบออนไลน์) กล่าวถึง การสื่อสารในองค์กรคือการที่บุคลากรได้รับข่าวสารเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร ข้อมูลข่าวสารสามารถเข้าถึงง่ายและรวดเร็วและช่องทางในการสื่อสารมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Barron (2014: 258) กล่าวว่า ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจำเป็นต้องสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยที่องค์กรต้องสร้างความเข้าใจชี้แจงจุดประสงค์ของงานที่พนักงานได้รับผิดชอบ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การเข้าถึงทรัพยากรและข้อมูล เพื่อนำมาใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยนี้พบว่า การสื่อสารมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และงานวิจัยของ

4. ความยุติธรรม

ความยุติธรรม คือ ผู้บริหารหรือผู้จัดการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม การประเมินผลการทำงานโปร่งใส การให้รางวัลมีความเป็นธรรมกับพนักงานทุกคน พนักงานมีความเท่าเทียมกัน ได้รับความยุติธรรมในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในงานมีความอิสระ จากตารางที่ 34 ผลของการวิจัยด้านความยุติธรรม พบว่า

ตารางที่ 33 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นความยุติธรรมของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานและประเมินผลการทำงานด้วยความยุติธรรม	4.57	0.62	มาก
2. การประเมินผลงานขององค์กรมีความโปร่งใส	4.43	0.64	มาก
3. หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.41	0.66	มาก
4. สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเป็นอิสระ	4.32	0.66	มาก
รวม	4.43	0.65	มาก

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความยุติธรรมของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.43) โดยอันดับแรกให้ผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่ามีผลต่อความยุติธรรมคือ หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานและประเมินผลการทำงานด้วยความยุติธรรม (ค่าเฉลี่ยรวม 4.57) รองลงมาคือ การประเมินผลงานขององค์กรมีความโปร่งใส (ค่าเฉลี่ยรวม 4.43) หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.41) ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเป็นอิสระ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.32)

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านความยุติธรรม ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปกรณ์ ลีมโยธิน (2558: 162) พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในธุรกิจโรงแรม ความยุติธรรมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความยุติธรรมในด้านการแบ่งปันผลตอบแทน กระบวนการทำงาน การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากขึ้น เช่นเดียวกับ จิตรลดา ฐินถาวร และ ทิพทินนา สมุทธานนท์ (2552: 27-28) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์กรส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือมีความโปร่งใสในการประเมินเงินเดือน มอบค่าตอบแทนเหมาะสม สามารถตรวจสอบได้ มีมาตรฐานเดียวกัน หัวหน้างานให้เกียรติพนักงาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความสุภาพ และนำเสนอข้อมูลที่ชัดเจน มีความเท่าเทียมกัน เมื่อพนักงานรู้ว่าองค์กรปฏิบัติต่อตนเองอย่างเท่าเทียม พนักงานก็จะปฏิบัติต่อองค์กรตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่ได้กำหนดไว้

5. ความร่วมมือภายในองค์กร

ความร่วมมือภายในองค์กร หมายถึง ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ หัวหน้างานไม่ใช้อำนาจในการบังคับให้ทำงาน เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในที่ทำงาน ได้รับความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน จากตารางที่ 34 ผลของการวิจัยด้านความร่วมมือภายในองค์กร พบว่า

ตารางที่ 34 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นความร่วมมือภายในองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ความร่วมมือของผู้ร่วมงานในการทำงานด้วยความเต็มใจ	4.48	0.61	มาก
2. ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน	4.44	0.62	มาก
3. ความร่วมมือในการทำงานภายในองค์กรเป็นไปด้วยดี	4.39	0.66	มาก
4. ความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในองค์กร	4.38	0.66	มาก
5. การได้รับความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการทำงาน	4.36	0.68	มาก
รวม	4.40	0.65	มาก

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความร่วมมือภายในองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.40) โดยอันดับแรกให้ผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่ามีผลต่อความร่วมมือภายในองค์กรคือ ความร่วมมือของผู้ร่วมงานในการทำงานด้วยความเต็มใจ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.48) รองลงมาคือ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.44) ความร่วมมือในการทำงานภายในองค์กรเป็นไปด้วยดี (ค่าเฉลี่ยรวม 4.39) ความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในองค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม 4.38) ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ การได้รับความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการทำงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.36)

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านความร่วมมือภายในองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ Institute for Employment Studies (2004: ระบบออนไลน์) กล่าวถึง ความร่วมมือในองค์กร เป็นความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหา และให้ความร่วมมือต่อองค์กร ด้านงานวิจัยของ ปาริชาติ ขำเรือง และ กระมล ทองธรรมชาติ (2555: 97) พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรปัจจัยหนึ่งคือบรรยากาศขององค์กร โดยที่พนักงานมีความสนิทสนมกัน คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกันเหมือนครอบครัว บรรยากาศในองค์กรมีผลต่อจิตใจ ทำให้เกิดฐานจากความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและทำให้รักองค์กรมากขึ้น สัมพันธภาพจึงมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

6. ความท้าทายและความก้าวหน้า

ความท้าทายของงานและความก้าวหน้า คือ พนักงานมีความรู้สึกว่าการที่ตนเองทำอยู่นั้นมีความท้าทายและแปลกใหม่อยู่ตลอดเวลา มีอิสระในการทำงานสามารถ งานที่ทำไม่จำเจ ตัดสินใจในงานของตนได้อย่างเต็มที่ พนักงานมีโอกาสทำและนำเสนอสิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความรู้สึกว่าการที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร จากตารางที่ 35 ผลของการวิจัยด้านความท้าทายของงานและความก้าวหน้า พบว่า

ตารางที่ 35 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นความท้าทายและความก้าวหน้าของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. องค์กรให้อิสระในการทำงาน	4.48	0.64	มาก
2. ความก้าวหน้าและท้าทายของงานที่ทำ	4.43	0.64	มาก
3. องค์กรมอบโอกาสและนำเสนอสิ่งใหม่อยู่เสมอ	4.38	0.71	มาก
4. ความรู้สึกต่อระดับความสำคัญของตนในองค์กร	4.37	0.71	มาก
5. ความสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง	4.33	0.70	มาก
รวม	4.39	0.68	มาก

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความท้าทายของงานและความก้าวหน้า ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.39) โดยอันดับแรกของผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่ามีผลต่อความท้าทายของงานและความก้าวหน้า คือ องค์กรให้อิสระในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.48) รองลงมาคือ ความก้าวหน้าและท้าทายของงานที่ทำ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.43) องค์กรมอบโอกาสและนำเสนอสิ่งใหม่อยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.38) ความรู้สึกต่อระดับความสำคัญของตนในองค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม 4.37) ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ ความสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ยรวม 4.33)

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านความท้าทายของงานและความก้าวหน้า ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีราภรณ์ คำวงศ์ และ ศักดิ์ชาย ตั้งวรรณวิทย์ (2557: 1033) พบว่ารูปแบบการรักษาความสัมพันธ์กับพนักงานบนพื้นฐานความผูกพันของบุคลากรโดยปัจจัยด้านความ

รับผิดชอบในงาน พนักงานมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน และความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เช่นเดียวกับ ธนกฤต อภิกาญจน์ และ ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร (2555: 62) กล่าวว่า ลักษณะของงาน ความสนใจของพนักงาน นโยบายและเป้าหมายขององค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาสายงานของตน มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ มากขึ้น ส่วนงานวิจัยของ ปารณีย์ ทองยอดเกรียง (2559: 27) พบว่าพนักงานต้องการแรงจูงใจในงาน จากการได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือได้ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถ มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

7. โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน

โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน คือ มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง องค์กรมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถ เพื่อให้งานมีคุณภาพยิ่งขึ้น มีโอกาสได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และ ได้รับโอกาสความก้าวหน้าในงานโดยไม่มีการแบ่งแยก จากตารางที่ 36 ผลของการวิจัยด้านโอกาสที่ได้รับจากการทำงาน พบว่า

ตารางที่ 36 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นโอกาสที่ได้รับจากการทำงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. องค์กรมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่	4.52	0.60	มาก
2. องค์กรมอบโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	4.48	0.63	มาก
3. องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม	4.33	0.62	มาก
4. งานที่ปฏิบัติมีโอกาสพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	4.29	0.63	มาก
5. องค์กรมีกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน	4.26	0.65	มาก
รวม	4.38	0.63	มาก

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านโอกาสที่ได้รับจากการทำงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.38) โดยอันดับแรกให้ผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่ามีผลต่อโอกาสที่ได้รับจากการทำงานคือ องค์กรมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.52) รองลงมาคือ องค์กรมอบโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (ค่าเฉลี่ยรวม 4.48) องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ยรวม 4.33) งานที่ปฏิบัติมีโอกาสดำเนินงานเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.29) ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ องค์กรมีกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.26)

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านโอกาสที่ได้รับจากการทำงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ Hewitt Associates (2005: ระบบออนไลน์) และ The Gallup Organization (2010: ระบบออนไลน์) กล่าวถึง โอกาสจากการทำงาน คือความก้าวหน้า และการเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและองค์กร งานวิจัยของ สิริเพ็ญ บาร์มี และคณะ (2559: 97) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรธุรกิจอาหารคือด้านองค์กร ลักษณะงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นปัจจัยหนึ่งที่พนักงานเกิดความผูกพันในองค์กร เช่น องค์กรมีความมั่นคง ชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ องค์กรเป็นที่ยอมรับของพนักงาน ได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ดี ต้องการให้องค์กรสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานด้านอนาคตการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับรู้นโยบายหรือระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร สนับสนุนให้โอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติม สร้างความมั่นใจให้พนักงานว่ามีความก้าวหน้าในสายงานของตน

8. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ เงินเดือน สวัสดิการและผลตอบแทน ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อสภาพการทำงาน ได้รับรางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี และรางวัลตอบแทนมีความยุติธรรมต่อประสบการณ์และงานที่ทำ จากตารางที่ 38 ผลของการวิจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า

ตารางที่ 37 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเด็นค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็น	ค่าเฉลี่ยค่า	เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
1. ความเหมาะสมของเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ	4.27	0.78	มาก
2. รางวัลตอบแทน มีความยุติธรรมต่อประสบการณ์และงานที่ทำ	4.25	0.73	มาก
3. ความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาล และค่าสวัสดิการต่างๆ	4.19	0.79	มาก
4. ความเพียงพอต่อความต้องการของค่าตอบแทน	4.17	0.80	มาก
5. องค์กรมอบรางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี	4.13	0.82	มาก
รวม	4.20	0.78	มาก

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.20) โดยอันดับแรกๆ ผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่ามีผลต่อด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ ความเหมาะสมของเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.27) รองลงมาคือ รางวัลตอบแทน มีความยุติธรรมต่อประสบการณ์และงานที่ทำ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.25) ความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาล และค่าสวัสดิการต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.19) ความเพียงพอต่อความต้องการของค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.17) ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ องค์กรมอบรางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี (ค่าเฉลี่ยรวม 4.13)

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ Institute for Employment Studies (2004: ระบบออนไลน์) กล่าวถึงค่าตอบแทน และผลประโยชน์ ในการได้รับรางวัลเมื่อมีผลการปฏิบัติที่ดี งานวิจัยของ ปราโมช ธรรมภรณ์ และคณะ (2559: 297) พบว่าการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างปัจจัยคัตสรร ความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยได้เสนอแนะองค์กรด้านการบริหารด้านคุณภาพชีวิตของพนักงานโดยคำนึงถึงค่าตอบแทนแก่พนักงานให้มีความเหมาะสมกับปริมาณงาน

องค์กรควรให้กำลังใจแก่พนักงานด้วยการให้รางวัล เช่น การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งเมื่อปฏิบัติงานมานานและมีผลงานที่ดี

2. ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) จำแนกตามองค์ประกอบ ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation coefficient) ค่าความเหมาะสม (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling : KMO) Adequacy ค่า ความร่วมกัน (Communality : h^2) ค่าความแปรปรวน (Total Variance Explained) และ การหมุนแกนองค์ประกอบ (Rotated Component Matrix)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ Exploratory Factor Analysis : EFA ใช้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ โดยนำแบบสอบถามที่ได้ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 167 คน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยวิธีการสกัดแบบตัวประกอบสำคัญ (Principal Component Analysis : PC) และหมุนแกนแบบออร์ทोगอนอล (Orthogonal Rotation) โดยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) เพื่อใช้ในการสังเคราะห์ ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ในแต่ละองค์ประกอบ ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation coefficient) ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในข้อความมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 รวม 741 ค่า ดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม ในด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16
I1	1															
I2	.737**	1														
I3	.501**	.601**	1													
I4	.422**	.483**	.650**	1												
I5	.565**	.646**	.447**	.609**	1											
I6	.319**	.288**	.245**	.276**	.315**	1										
I7	.367**	.310**	.326**	.298**	.363**	.668**	1									
I8	.344**	.308**	.311**	.287**	.314**	.440**	.527**	1								
I9	.137	.089	.201**	.262**	.106	.205**	.201**	.513**	1							
I10	.347**	.215**	.207**	.188*	.267**	.402**	.213**	.196*	.186*	1						
I11	.373**	.323**	.332**	.356**	.353**	.393**	.299**	.238**	.159*	.584**	1					
I12	.180*	.151	.243**	.281**	.179*	.230**	.205**	.323**	.368**	.261**	.353**	1				
I13	.146	.073	.142	.258**	.224**	.258**	.250**	.339**	.363**	.346**	.251**	.515**	1			
I14	.163*	.148	.196*	.217**	.142	.209**	.195*	.247**	.358**	.365**	.250**	.404**	.620**	1		
I15	.403**	.404**	.486**	.413**	.399**	.410**	.304**	.286**	.300**	.341**	.391**	.296**	.208**	.209**	1	
I16	.393**	.320**	.397**	.327**	.301**	.253**	.344**	.213**	.195*	.343**	.320**	.123	.226**	.182*	.564**	1

ตารางที่ 38 (ต่อ)

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16
I17	1															
I18	.486**	1														
I19	.312**	.520**	1													
I20	.187*	.234**	.289**	1												
I21	.264**	.179*	.294**	.612**	1											
I22	.307**	.206**	.188*	.352**	.430**	1										
I23	.162*	.311**	.293**	.204**	.309**	.492**	1									
I24	.126	.341**	.323**	.278**	.233**	.308**	.469**	1								
I25	.240**	.185*	.214**	.332**	.389**	.207**	.139	.283	1							
I26	.306**	.281**	.404**	.346**	.371**	.223**	.036	.145	.602**	1						
I27	.355**	.274**	.428**	.325**	.311**	.196*	.170*	.279**	.332**	.502**	1					
I28	.308**	.217**	.304**	.331**	.361**	.277**	.250**	.245**	.353**	.292**	.520**	1				
I29	.167*	.182*	.193*	.198*	.240**	.250**	.176*	.158*	.169*	.144	.219**	.526**	1			
I30	.019	.189*	.341**	.321**	.280**	.147	.159*	.177*	.190*	.197*	.202**	.097	.072	1		
I31	.102	.232**	.296**	.188*	.234**	.102	.226**	.200**	.107	.145	.099	.070	.088	.608**	1	
I32	.173*	.229**	.370**	.204**	.208**	.122	.232**	.134	.155*	.205**	.206**	.227**	.167*	.558**	.666**	1
I33	.175*	.255**	.215**	.299**	.329**	.198*	.169*	.147	.220**	.213**	.201**	.166*	.195*	.216**	.370**	.227**
I34	.189*	.264**	.334**	.270**	.359**	.134	.206**	.086	.186*	.192*	.255**	.233**	.167*	.307**	.304**	.263**
I35	.010	.214**	.230**	.199**	.129	.085	.185*	.289**	.194*	.166*	.167*	.079	.132	.241**	.280**	.281**
I36	.172*	.262**	.289**	.369**	.217**	.212**	.164*	.240**	.224**	.375**	.276**	.193*	.212**	.230**	.282**	.218**

ตารางที่ 38 (ต่อ)

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	110	111	112	113	114	115	116
137	.387**	.292**	.362**	.302**	.359**	.230**	.284**	.222**	.219**	.240**	.344**	.407**	.228**	.243**	.275**	.322**
138	.284**	.253**	.254**	.348**	.278**	.215**	.177*	.166*	.178*	.223**	.250**	.325**	.104	.262**	.150	.270**
139	.238**	.199**	.332**	.260**	.282**	.203**	.196*	.166*	.239**	.244**	.292**	.285**	.106	.264**	.173*	.191*
133	1															
134	.598**	1														
135	-.014	-.080	1													
136	.078	.051	.612**	1												
137	.332**	.384**	-.006	.221**	1											
138	.257**	.313**	-.032	.117	.638**	1										
139	.286**	.243**	.023	.118	.550**	.623**	1									

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในข้อความมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 รวม 741 ค่า

2. ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตารางที่ 39 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test ขององค์ประกอบที่ 1

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.832
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3226.680
	df	741
	Sig.	.000

จากตารางที่ 39 พบว่าค่า Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นการทดสอบค่าไค-สแควร์ของเมตริกสหสัมพันธ์จากการวิเคราะห์ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 3226.680 $p < .01$ แสดงว่า เมตริกสหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้แตกต่างจากเมตริกเอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อมูลนี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีไกเซอร์-เมเยอร์-อัลคิน Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง ควรมีค่ามากกว่า 0.5 ผลจากการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ .832 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเหมาะสมมาก

3. ผลการวิเคราะห์ค่าความร่วมกัน

ค่า (Communalities) h^2 ของด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ มีค่าตั้งแต่ .581 ถึง .828 ซึ่งค่า h^2 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0 ถือได้ว่าเป็นค่าความผันแปรของตัวแปรได้ข้อความแต่ละข้อจึงสามารถวัดองค์ประกอบร่วมกันได้ ผลดังตารางที่ 40

ตารางที่ 40 ค่า (Communalities) h^2 ของด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจ
นำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

Communalities			Communalities			Communalities		
ข้อ	h^2	Extraction	ข้อ	h^2	Extraction	ข้อ	h^2	Extraction
B1.1	1.000	.728	B3.5	1.000	.710	B6.3	1.000	.613
B1.2	1.000	.807	B4.1	1.000	.581	B6.4	1.000	.783
B1.3	1.000	.707	B4.2	1.000	.689	B6.5	1.000	.820
B1.4	1.000	.694	B4.3	1.000	.686	B7.1	1.000	.697
B1.5	1.000	.690	B4.4	1.000	.732	B7.2	1.000	.801
B2.1	1.000	.759	B4.5	1.000	.684	B7.3	1.000	.743
B2.2	1.000	.798	B5.1	1.000	.603	B7.4	1.000	.718
B2.3	1.000	.734	B5.2	1.000	.708	B7.5	1.000	.727
B2.4	1.000	.600	B5.3	1.000	.689	B8.1	1.000	.742
B3.1	1.000	.737	B5.4	1.000	.768	B8.2	1.000	.635
B3.2	1.000	.668	B5.5	1.000	.616	B8.3	1.000	.723
B3.3	1.000	.673	B6.1	1.000	.631	B8.4	1.000	.828
B3.4	1.000	.767	B6.2	1.000	.788	B8.5	1.000	.746

4. การหาค่าความแปรปรวน

ค่าไอเกน (Eigenvalue) ค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวน และค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวนสะสมของข้อคำถามด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า องค์กรประกอบที่ 1 % of Variance = $10.916/39 \times 100 = 27.99\%$ หมายถึงองค์กรประกอบที่ 1 สามารถอธิบายความผันแปรได้ทั้งหมด 27.99 % องค์กรประกอบที่ 2 จะได้ % of Variance = $2.561/39 \times 100 = 6.56\%$ หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 2 สามารถอธิบายความผันแปรได้ทั้งหมด 6.731 % เมื่อรวมทั้ง 7 องค์กรประกอบของความผูกพัน สามารถอธิบายค่าความผันแปรของข้อคำถามทั้ง 39 ข้อ ได้ 49.461 % เพียงพอต่อการเป็นตัวแทนขององค์กรประกอบ โดยพิจารณาจากค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มีค่ามากกว่า 1 โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ที่เป็นผลจากการหมุนแกน (Rotation) โดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไปและตัวบ่งชี้ต้องมีข้อคำถามไม่ต่ำกว่า 3 ข้อ ผลดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ค่าไอเกน (Eigenvalue) ค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวน และค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวนสะสมของประเด็นด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

Component	Initial Eigen values			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.916	27.990	27.990	10.916	27.990	27.990	4.100	10.512	10.512
2	2.561	6.566	34.556	2.561	6.566	34.556	2.817	7.223	17.735
3	2.144	5.497	40.053	2.144	5.497	40.053	2.741	7.028	24.763
4	1.882	4.825	44.878	1.882	4.825	44.878	2.572	6.595	31.358
5	1.527	3.917	48.795	1.527	3.917	48.795	2.517	6.453	37.810
6	1.492	3.826	52.621	1.492	3.826	52.621	2.365	6.064	43.875
7	1.422	3.647	56.267	1.422	3.647	56.267	2.178	5.586	49.461
8	1.316	3.374	59.642						
9	1.246	3.196	62.838						
10	1.216	3.117	65.955						
11	1.096	2.810	68.765						
12	1.005	2.578	71.343						
13	.896	2.299	73.642						
14	.798	2.047	75.688						
15	.759	1.947	77.635						
16	.712	1.826	79.462						
17	.663	1.701	81.163						
18	.606	1.554	82.717						
19	.587	1.506	84.222						
20	.568	1.456	85.679						
21	.514	1.319	86.997						
22	.477	1.224	88.221						
23	.466	1.196	89.417						
24	.421	1.081	90.498						
25	.401	1.028	91.526						
26	.380	.975	92.500						

ตารางที่ 41 (ต่อ)

Component	Initial Eigen values			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	27	.325	.834	93.335					
28	.319	.818	94.153						
29	.296	.758	94.911						
30	.282	.722	95.634						
31	.259	.663	96.297						
32	.255	.655	96.952						
33	.224	.575	97.526						
34	.197	.505	98.031						
35	.186	.476	98.507						
36	.168	.431	98.938						
37	.151	.388	99.326						
38	.150	.384	99.710						
39	.113	.290	100.000						

5. การหมุนแกนองค์ประกอบ

ค่า Rotated Component Matrixa ของด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท
ธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ดังตารางที่ 42

จากตารางที่ 42 พบว่า จากตาราง พบว่า องค์กรประกอบที่ 1 เป็นการรวมกันของประเด็น B1.2 B1.5 B1.3 B1.1 และ B1.4 ซึ่งจะตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่าระบบการจัดการค่าตอบแทน องค์กรประกอบที่ 2 เป็นการรวมกันของประเด็น B7.2 B7.3 และ B7.1 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้นี้ว่า การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน องค์กรประกอบที่ 3 เป็นการรวมกันของประเด็น B3.4 B3.5 B3.3 และ B2.4 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้นี้ว่า ความช่วยเหลือและความร่วมมือจากองค์กร องค์กรประกอบที่ 4 เป็นการรวมกันของประเด็น B6.2 B6.1 และ B5.1 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้นี้ว่า การสื่อสารภายในองค์กร องค์กรประกอบที่ 5 เป็นการรวมกันของประเด็น B8.4 B8.5 และ B8.3 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้นี้ว่า ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย องค์กรประกอบที่ 6 เป็นการรวมกันของประเด็น B2.2 B2.1 และ B2.3 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้นี้ว่า ระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน องค์กรประกอบที่ 7 เป็นการรวมกันของประเด็น B5.4 B5.3 และ B5.5 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้นี้ว่า การส่งเสริมพัฒนาพนักงาน

สรุปการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจขององค์ประกอบด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ มีน้ำหนักตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง .434-864

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจขององค์ประกอบ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ สามารถสรุปได้ดังนี้

องค์กรประกอบที่ 1

เป็นการรวมกันของข้อคำถาม ความเพียงพอต่อความต้องการของค่าตอบแทน ความสะดวก รวดเร็วในการใช้สิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาล และค่าสวัสดิการต่าง ๆ องค์กรมอบรางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี ความเหมาะสมของเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ และ รางวัลตอบแทนมีความยุติธรรมต่อ ประสิทธิภาพและงานที่ทำซึ่งจะตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า ระบบการจัดการค่าตอบแทน ดังตารางที่ 43

ตารางที่ 43 ข้อเปรียบเทียบค่าตอบแทนและสวัสดิการกับองค์ประกอบที่ 1

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระบบการจัดการค่าตอบแทน
1. ความเพียงพอต่อความต้องการของค่าตอบแทน	1. เงินเดือน ค่าตอบแทน รางวัลตอบแทน สวัสดิการด้านต่างๆ เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร
2. ความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาล และค่าสวัสดิการต่างๆ	2. องค์กรอำนวยความสะดวกในการใช้สิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาล และค่าสวัสดิการต่างๆ ให้แก่บุคลากร
3. องค์กรมอบรางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี	3. องค์กรมอบรางวัลเมื่อบุคลากรมีการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้
4. ความเหมาะสมของเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ	
5. รางวัลตอบแทนมีความยุติธรรมต่อประสบการณ์และงานที่ทำ	

องค์ประกอบที่ 2

เป็นการรวมกันของข้อคำถาม อุปกรณ์ในสำนักงานสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้ องค์กรสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสม และ สถานที่ทำงานสะอาดและปลอดภัย ซึ่งจะตั้งข้อตั้งขึ้นว่า การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ดังตารางที่ 44

ตารางที่ 44 ข้อเปรียบเทียบสิ่งแวดล้อมในการทำงานกับองค์ประกอบที่ 2

สิ่งแวดล้อมในการทำงาน	การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน
1. คำถาม อุปกรณ์ในสำนักงานสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้	1. องค์กรมีอุปกรณ์ในสำนักงานสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้
2. องค์กรสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสม	2. องค์กรสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้แก่บุคลากร
3. สถานที่ทำงานสะอาดและปลอดภัย	3. สถานที่ทำงานสะอาดและปลอดภัยเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 46 ข้อเปรียบเทียบการสื่อสารกับองค์ประกอบที่ 4

การสื่อสาร	การสื่อสารภายในองค์กร
1. ข้อมูลในการสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน	1. การสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน บุคลากรทราบถึงนโยบายของบริษัท
2. องค์กรมีการสื่อสารให้ทราบถึงนโยบายของบริษัท	2. องค์กรมอบโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองเสมอ
3. องค์กรมอบโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	

องค์ประกอบที่ 5

เป็นการรวมกันของข้อความถาม ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่และ ความสามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ว่า ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ดังตารางที่ 47

ตารางที่ 47 ข้อเปรียบเทียบภาระงานกับองค์ประกอบที่ 5

ภาระงาน	ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย
1. ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	1. องค์กรให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ
2. ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่	2. บุคลากรมีอิสระและสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่
3. ความสามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้	3. บุคลากรสามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 6

เป็นการรวมกันของข้อความถาม การประเมินผลงานขององค์กรมีความโปร่งใส หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานและประเมินผลการทำงานด้วยความยุติธรรมและ หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงาน

ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า ระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 48

ตารางที่ 48 ข้อเปรียบเทียบความยุติธรรมกับองค์ประกอบที่ 6

ความยุติธรรม	ระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน
1. การประเมินผลงานขององค์กรมีความโปร่งใส	1. องค์กรมีความโปร่งใสในการประเมินผลงานของบุคลากร
2. หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานและประเมินผลการทำงานด้วยความยุติธรรม	2. หัวหน้างานหรือผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรและประเมินผลการทำงานด้วยความยุติธรรม
3. หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	3. หัวหน้างานหรือผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

องค์ประกอบที่ 7

เป็นการรวมกัน ของข้อคำถาม งานที่ปฏิบัติมีโอกาสพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสมและ องค์กรมีกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า การส่งเสริมพัฒนาพนักงาน ดังตารางที่ 49

ตารางที่ 49 เปรียบเทียบโอกาสที่ได้รับจากการทำงานกับองค์ประกอบที่ 7

โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน	การส่งเสริมพัฒนาพนักงาน
1. งานที่ปฏิบัติมีโอกาสพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	1. องค์กรมอบหมายงานที่บุคลากรมีโอกาสพัฒนาและก้าวหน้าในสายอาชีพ
2. องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม	2. องค์กรมีการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร
3. องค์กรมีกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน	3. องค์กรมีกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่บุคลากรปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน

ตอนที่ 3 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยว ในจังหวัดเชียงใหม่

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ วัตถุประสงค์ที่ 3 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง จำนวน 2 ส่วนคือ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยแบ่งออกเป็น 6 ประเด็นหลัก คือ การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร การมีส่วนร่วมบุคลากรในองค์กร การพัฒนาตนเองของบุคลากร การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และการทำงานอย่างเป็นระบบ และด้านการสร้างความผูกพันของพนักงานโดยแบ่งออกเป็น 7 ประเด็นคือ ระบบการจัดการค่าตอบแทน การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ความช่วยเหลือและความร่วมมือจากองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน และ การส่งเสริมพัฒนาพนักงาน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปความเรียงดังนี้

ส่วนที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ให้การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้บริหารจำนวน 10 แห่ง พบว่าในทุกองค์กรมีการ สนับสนุนบุคลากรให้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เข้าใจงานของตนเองและผู้อื่น ให้พนักงานแบ่งปันปัญหาซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในแต่และโครงการของบริษัท เพื่อการทำงานเป็นทีมทุกคนมีส่วนร่วมในงานที่ทำ

ในการประชุมทุกครั้งบุคลากรมักจะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเมื่อมีการประชุมหรือระดมความคิด สนับสนุนให้พนักงานระดมสมองในการทำงานเสมอเพื่อสร้างกิจกรรมใหม่ ๆ ให้กับลูกค้า บริษัทที่ 1 และบริษัทที่ 4 มีการประชุมเดือนละครั้งเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ แต่เนื่องจากบริษัทที่ 6 และบริษัทที่ 10 เป็นบริษัทขนาดเล็กมีบุคลากรในการทำงานค่อนข้างน้อยการประชุมจึงมีไม่บ่อยนัก การแสดงความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่จะมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานหรือปัญหาที่เกิดกับลูกค้า เพื่อนำมาแก้ไขให้บริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า

ทุกองค์กรมีการวางแผนการทำงานเพื่อให้พนักงานทำงานร่วมกันทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเนื่องจากการท่องเที่ยวมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ โดยแต่ละแผนจะต้องมีการวางแผนงานของตนเอง ในกลุ่มบริษัทที่มีขนาดใหญ่จะมีการทำแผนธุรกิจและแผนประจำปีเพื่อเป็นการตั้งเป้าหมายให้กับองค์กร อย่างไรก็ตามในกลุ่มบริษัทที่มีขนาดเล็กเป้าหมายบางส่วนของพนักงานไม่สามารถทำให้บรรลุได้ตามเป้าหมายเนื่องจากข้อจำกัดของจำนวนพนักงานและระยะเวลา

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีระบบและปลอดภัยโดยการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ เซิร์ฟเวอร์ และเอกสารเป็นหลัก ข้อมูลเหล่านี้พนักงานสามารถเข้าถึงได้ มีการแชร์ข้อมูลภายในองค์กรเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน และมีการตรวจสอบความปลอดภัยของข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ สามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 50 สรุปผลการสัมภาษณ์องค์กรประกอบที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

บริษัท/ประเด็น	การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร			
	บุคลากรให้การสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน	บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเมื่อมีการประชุมหรือระดมความคิด	องค์กรมีการวางแผนการทำงานเพื่อให้พนักงานทำงานร่วมกัน	องค์กรมีระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีระบบและปลอดภัย
1. บริษัท อุดมพรทัวร์ จำกัด	✓	✓	✓	✓
2. บริษัท ไทย สมุทร ทราเวล เอเจนต์ (กรุ๊ป) จำกัด	✓	✓	✓	✓
3. ไอ ที นอร์ท ทราเวล	✓	✓	✓	✓
4. รันเวย์ ทัวร์	✓	✓	✓	✓
5. สตาร์ วิซ่า เซอร์วิส	✓	✓	✓	✓
6. แฟ็บ ทัวร์	✓	✓	✓	✓
7. นอร์ท ทราเวล เซอร์วิส	✓	✓	✓	✓
8. บริษัท แทริค อีเอฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด	✓	✓	✓	✓
9. บริษัท สแตนดาร์ด ทัวร์ จำกัด	✓	✓	✓	✓
10. วานเดอร์ริง สตาร์ ทัวร์	✓	✓	✓	✓

2. การมีส่วนร่วมบุคลากรในองค์กร

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่มีการสนับสนุนการมีส่วนร่วมบุคลากรในองค์กรจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้บริหารจำนวน 10 แห่งพบว่า บุคลากรระดับบริหารมีการกำหนดทิศทางและนโยบายในการสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร โดยทุกบริษัทจะมีการแจ้งทิศทางและนโยบายให้บุคลากรระดับปฏิบัติการทราบในวันแรกของการทำงานหรือปฐมนิเทศ ถึงทิศทางนโยบาย แผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรจะเป็นไปในทิศทางใด มีการแจ้งทั้งในรูปแบบวาจาและเอกสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงการดำเนินงานขององค์กรก่อนที่จะปฏิบัติงานจริง

เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน บุคลากรระดับบริหารเป็นผู้นำที่ดีช่วยเหลือพนักงาน โดยบริษัทที่ 8 และบริษัทที่ 9 จะเน้นให้พนักงานพยายามแก้ปัญหาก่อนที่จะระดับบริหารจะเข้าไปช่วยแก้ปัญหา เพื่อเป็นการฝึกความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาของพนักงาน ส่วนบริษัทที่ 2 และบริษัทที่ 3 หากมีการแจ้งหัวหน้างานถึงปัญหาที่พบ หัวหน้างานแผนกนั้น ๆ จะเข้าไปช่วยแก้ปัญหาในทันที ต่างจากบริษัทที่ 5 หัวหน้างานจะรับรู้ปัญหาพร้อมกับพนักงานและแก้ปัญหาไปด้วยกัน ซึ่งสามารถได้ดังตารางที่ 51 ดังนี้

ตารางที่ 51 สรุปผลการสัมภาษณ์องค์กรประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมบุคลากรในองค์กร

บริษัท/ประเด็น	การมีส่วนร่วมบุคลากรในองค์กร	
	บุคลากรระดับบริหารกำหนดทิศทางและนโยบายในสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร	บุคลากรระดับบริหาร เป็นผู้นำที่ดีช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน
1. บริษัท อุดมพรทัวร์ จำกัด	✓	✓
2. บริษัท ไทย สมุท ทราเวล เอเจนต์ (กรุ๊ป) จำกัด	✓	✓
3. ไอ ที นอร์ท ทราเวล	✓	✓
4. รันเวย์ ทัวร์	✓	✓
5. สตาร์ วิซ่า เซอร์วิส	✓	✓
6. แฟ็บ ทัวร์	✓	✓
7. นอร์ท ทราเวล เซอร์วิส	✓	✓
8. บริษัท แทร็ค ออฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด	✓	✓
9. บริษัท สแตนดาร์ด ทัวร์ จำกัด	✓	✓
10. วานเดอร์ริง สตาร์ ทัวร์	✓	✓

3. การพัฒนาตนเองของบุคลากร

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ให้การสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้บริหารจำนวน 10 แห่ง พบว่า ทุกองค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถคิดวิเคราะห์ตัดสินปัญหาได้ โดยเน้นการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นหลัก มีการคิดวิเคราะห์จากเหตุและของปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วนำมาแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับตัวองค์กร งานที่ปฏิบัติและลูกค้า

ทุกองค์กรบุคลากรมีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ภายในองค์กร และเมื่อเกิดปัญหาช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา โดยเน้นการทำงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน แลกเปลี่ยนปัญหาที่พบเป็นเหมือนกรณีศึกษา เพื่อนำมาพัฒนาและแก้ไขงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะบริษัทที่ 8 ทุกอาทิตย์จะมีการนำปัญหาที่พบมาประชุม แลกเปลี่ยนปัญหาของแต่ละแผนก เพื่อนำมาปรับใช้หรือแก้ปัญหาหากพบกรณีเดิมอีกครั้ง สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

ตารางที่ 52 สรุปผลการสัมภาษณ์องค์กรประกอบที่ 3 การพัฒนาตนเองของบุคลากร

บริษัท/ประเด็น	การพัฒนาตนเองของบุคลากร	
	บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถคิดวิเคราะห์ตัดสินปัญหาได้	บุคลากรมีแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ภายในองค์กร และเมื่อเกิดปัญหาช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา
1. บริษัท อุดมพรทัวร์ จำกัด	✓	✓
2. บริษัท ไทย สมุท ทราเวล เอเจนต์ (กรุ๊ป) จำกัด	✓	✓
3. ไอ ที นอร์ท ทราเวล	✓	✓
4. รันเวย์ ทัวร์	✓	✓
5. สตาร์ วิซ่า เซอร์วิส	✓	✓
6. แฟ็บ ทัวร์	✓	✓
7. นอร์ท ทราเวล เซอร์วิส	✓	✓
8. บริษัท แทร็ค ออฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด	✓	✓
9. บริษัท สแตนดาร์ด ทัวร์ จำกัด	✓	✓
10. วานเดอร์ริง สตาร์ ทัวร์	✓	✓

4. การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ให้การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้บริหารจำนวน 10 แห่งพบว่า บุคลากรรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ทุกองค์กรให้การสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม บุคลากรต่างรับฟังเพื่อนร่วมงานเพื่อนำมาปรับปรุงและแก้ไขงานที่ตนทำ รวมถึงนำความคิดเห็นมาปรับใช้กับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานที่ปฏิบัติ

ส่วนทางด้านองค์กรเองมีการส่งเสริมการเรียนรู้ สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ โดยเน้นการฝึกอบรมด้านงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรได้นำความรู้และสิ่งที่เรียนรู้นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้านบริษัทที่ 6 จะเน้นการเรียนรู้นอกสถานที่มากกว่าการฝึกอบรม เนื่องจากต้องการให้พนักงานเห็นถึงสถานที่บริษัทหน้านักท่องเที่ยวไปท่องเที่ยวและพบกับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ สรุปผลการสัมภาษณ์ข้างต้นได้ดังตารางที่ 53 ดังนี้

ตารางที่ 53 สรุปผลการสัมภาษณ์องค์กรประกอบที่ 4 การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร

บริษัท/ประเด็น	การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร	
	บุคลากรรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	องค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
1. บริษัท อุดมพรทัวร์ จำกัด	✓	✓
2. บริษัท ไทย สมูท ทราเวล เอเจนต์ (กรุ๊ป) จำกัด	✓	✓
3. ไอ ที นอร์ท ทราเวล	✓	✓
4. รันเวย์ ทัวร์	✓	✓
5. สตาร์ วิซ่า เซอร์วิส	✓	✓
6. แพ็บ ทัวร์	✓	✓
7. นอร์ท ทราเวล เซอร์วิส	✓	✓
8. บริษัท แทรีค ออฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด	✓	✓
9. บริษัท สแตนดาร์ด ทัวร์ จำกัด	✓	✓
10. วานเดอร์ริง สตาร์ ทัวร์	✓	✓

5. การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้บริหารจำนวน 10 แห่งพบว่าทุกองค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งในที่ประชุม หรือการคุยภายในแผนกของตน ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางในการทำงานหรือการแก้ปัญหาได้อย่างเต็มที่ โดยที่เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานหรือผู้บริหารจะเปิดใจรับฟังสิ่งที่บุคลากรนั้นแสดงความคิดเห็น

ทุกองค์กรมีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น แม้ว่าทุกองค์กรจะมีการจัดระบบการทำงานที่แน่นอน และมีแบบแผนของตนเอง แต่หากสถานการณ์หรือปัญหาเกิดขึ้นการทำงานก็สามารถยืดหยุ่นได้ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น บริษัทที่ 1 ให้เหตุผลหลักของงานที่ต้องยืดหยุ่นในองค์กร เนื่องจากสถานการณ์ทางการท่องเที่ยวมีการเปลี่ยนแปลงเสมอทำให้องค์กรและพนักงานจะต้องยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

ในทุกองค์กรบุคลากรระดับบริหารสามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรระดับปฏิบัติการเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน บริษัทที่ 9 ถึงแม้จะเป็นองค์กรที่ใหญ่ แต่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเข้าถึง ปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ได้เสมอ และองค์กรอื่น ๆ ก็เช่นกัน หัวหน้างานหรือผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือเมื่อบุคลากรสายปฏิบัติเกิดปัญหาในทันที จากผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปตามตารางที่ 54 ดังนี้

ตารางที่ 54 สรุปผลการสัมภาษณ์องค์กรประกอบที่ 5 การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้			
บริษัท/ประเด็น	บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่	ระบบการทำงานของมีความยืดหยุ่น	บุคลากรระดับบริหารสามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรระดับปฏิบัติการเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน
1. บริษัท อุดมพรทัวร์ จำกัด	✓	✓	✓
2. บริษัท ไทย สมูท ทราเวล เอเจนต์ (กรุ๊ป) จำกัด	✓	✓	✓
3. ไอ ที นอร์ท ทราเวล	✓	✓	✓
4. รันเวย์ ทัวร์	✓	✓	✓
5. สตาร์ วิซ่า เซอร์วิส	✓	✓	✓
6. แฟ็บ ทัวร์	✓	✓	✓
7. นอร์ท ทราเวล เซอร์วิส	✓	✓	✓

ตารางที่ 56 (ต่อ)

บริษัท/ประเด็น	การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้		
	บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่	ระบบการทำงานของมีความยืดหยุ่น	บุคลากรระดับบริหารสามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรระดับปฏิบัติการเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน
8. บริษัท แทร์ค อีเอฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด	✓	✓	✓
9. บริษัท สแตนดาร์ด ทัวร์ จำกัด	✓	✓	✓
10. วานเดอร์ริง สตาร์ ทัวร์	✓	✓	✓

6. การทำงานอย่างเป็นระบบ

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่เน้นการทำงานอย่างเป็นระบบจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้บริหารจำนวน 10 แห่งพบว่า บุคลากรขององค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรได้ เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร หัวหน้างานหรือผู้บริหารเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กร ที่จะทำให้ลูกค้าประทับใจทั้งในด้านการทำงาน การแก้ปัญหาและการให้บริการแก่ลูกค้า

หัวหน้างานหรือผู้บริหารมั่นใจว่าบุคลากรของตนสามารถแก้ปัญหาที่มีสลับซับซ้อนและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง บุคลากรมีระบบความคิดที่ดี มีการลำดับปัญหาที่เกิดขึ้น หากเกิดปัญหาที่สามารถแก้ได้ทันที และแก้ปัญหาอื่น ๆ ตีเช่นกัน ทำให้หัวหน้างานผู้บริหารมีความไว้วางใจในการทำงานของบุคลากร มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้ดี สรุปผลการสัมภาษณ์ได้ดังตารางที่ 55 ดังนี้

ตารางที่ 55 สรุปผลการสัมภาษณ์องค์กรประกอบที่ 6 การทำงานอย่างเป็นระบบ

บริษัท/ประเด็น	การทำงานอย่างเป็นระบบ	
	บุคลากรสามารถสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร	บุคลากรสามารถแก้ปัญหาทางที่มีสลับซับซ้อน และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง
1. บริษัท อุดมพรทิวร์ จำกัด	✓	✓
2. บริษัท ไทย สมุทร ทราเวล เอเยนซ์ (กรุ๊ป) จำกัด	✓	✓
3. ไอ ที นอร์ท ทราเวล	✓	✓
4. รันเวย์ ทิวร์	✓	✓
5. สตาร์ วิซ่า เซอร์วิส	✓	✓
6. แฟ็บ ทิวร์	✓	✓
7. นอร์ท ทราเวล เซอร์วิส	✓	✓
8. บริษัท แทร์ค อีออฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด	✓	✓
9. บริษัท สแตนดาร์ด ทิวร์ จำกัด	✓	✓
10. วานเดอร์ริง สตาร์ ทิวร์	✓	✓

ส่วนที่ 2 การสร้างความผูกพันของพนักงาน

1. ระบบการจัดการค่าตอบแทน

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ให้มีระบบการจัดการค่าตอบแทนที่ดี จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้บริหารจำนวน 10 แห่งพบว่า ทุกองค์กรให้เงินเดือน ค่าตอบแทน รางวัลตอบแทน สวัสดิการด้านต่าง ๆ เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรโดยตั้งอยู่บนฐานของความเหมาะสมและเศรษฐกิจ เพื่อให้พนักงานสามารถดำรงชีวิตได้และเพียงพอต่อการเลี้ยงดูตนเอง

ด้านการอำนวยความสะดวกในการใช้สิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาล และค่าสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรนั้น ทุกองค์กรเน้นที่ประกันสังคมในการรักษาพยาบาลบุคลากรของตน แต่บริษัทที่ 7 มีการทำประกันชีวิตให้กับพนักงานเพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดอุบัติเหตุหรือเจ็บป่วย ทางด้านสวัสดิการบริษัทที่ 5 มีค่าอาหารกลางวันให้กับพนักงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย และบริษัทที่ 8 มีสวัสดิการพิเศษในการให้กู้ยืมเงินแบบไม่มีดอกเบี้ย รวมถึงการจัดการการจ่ายภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาให้แก่บุคลากร

ทุกองค์กรมอบรางวัลให้เมื่อบุคลากรมีการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของทีมหรือส่วนบุคคล การมอบรางวัลอยู่ในรูปแบบของคำนายหน้า สินน้ำใจ หรือโบนัส แต่บริษัทที่ 2 ให้รางวัลพิเศษเพิ่มแก่พนักงานโดยรางวัลเป็นรูปแบบการท่องเที่ยวเกี่ยวกับสายการบินที่มอบรางวัลในการทำยอดขายให้แก่องค์กร ตารางที่ 56 แสดงผลสรุปของการสัมภาษณ์เรื่องระบบการจัดการค่าตอบแทนดังนี้

ตารางที่ 56 สรุปผลการสัมภาษณ์องค์กรประกอบที่ 1 ระบบการจัดการค่าตอบแทน

บริษัท/ประเด็น	ระบบการจัดการค่าตอบแทน		
	เงินเดือน ค่าตอบแทน	องค์กรอำนวยความสะดวกในการ	องค์กรมอบรางวัลเมื่อ
	รางวัลตอบแทน สวัสดิการ	ใช้สิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาล	บุคลากรมีการ
	ด้านต่างๆ เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร	และค่าสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร	ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้
1. บริษัท อุดมพรทิวรี่ จำกัด	✓	✓	✓
2. บริษัท ไทย สมุทร ทราเวล เอเจนต์ (กรุ๊ป) จำกัด	✓	✓	✓
3. ไอ ที นอร์ท ทราเวล	✓	✓	✓
4. รันเวย์ ทิวรี่	✓	✓	✓
5. สตาร์ วิซ่า เซอร์วิส	✓	✓	✓
6. แพ็บ ทิวรี่	✓	✓	✓
7. นอร์ท ทราเวล เซอร์วิส	✓	✓	✓
8. บริษัท แทร็ค ออฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด	✓	✓	✓
9. บริษัท สแตนดาร์ด ทิวรี่ จำกัด	✓	✓	✓
10. วานเดอร์ริง สตาร์ ทิวรี่	✓	✓	✓

2. การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่มีการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้บริหารจำนวน 10 แห่งพบว่า ในแต่ละองค์กรมีอุปกรณ์ในสำนักงานสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้ โดยเฉพาะอุปกรณ์พื้นฐานทั่วไปเช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องปริ้นเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร อินเทอร์เน็ต และ อุปกรณ์สำนักงานที่จะเป็น

ทุกองค์กรพยายามสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้แก่บุคลากรโดยเน้นการทำงานในรูปแบบของครอบครัว ทำให้บุคลากรรู้สึกสบายใจ ผ่อนคลายในการทำงาน มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้หรือปัญหาได้อย่างสบายใจ หัวหน้างานมีความใกล้ชิดกับบุคลากรสายปฏิบัติการ ช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากงานได้ทันที

ด้านสะอาดของสถานที่ทำงานและปลอดภัยเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทุกองค์กรให้ความเอาใจใส่เพื่อให้บุคลากรมีความปลอดภัย ทำงานได้อย่างเต็มที่ รู้สึกผ่อนคลายเมื่อพบกับสถานที่ทำงานที่สะอาด แต่บริษัทที่ 3 บริษัทที่ 5 บริษัทที่ 6 บริษัทที่ 7 และ บริษัทที่ 10 เน้นให้บุคลากรดูแลความสะอาดในที่ทำงานด้วยตนเอง เพื่อให้บุคลากรเกิดความรักความผูกพัน ดูแลองค์กรเหมือนบ้านของตนเอง ผลการสัมภาษณ์เรื่องการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานดังตารางที่ 57

ตารางที่ 57 สรุปผลการสัมภาษณ์องค์กรประกอบที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

บริษัท/ประเด็น	การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน		
	องค์กรมีอุปกรณ์ในสำนักงานสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้	องค์กรสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้แก่บุคลากร	สถานที่ทำงานสะอาดและปลอดภัยเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
1. บริษัท อุดมพรทิวรี่ จำกัด	✓	✓	✓
2. บริษัท ไทย สมุทร ทราเวล เอเจนต์ (กรุ๊ป) จำกัด	✓	✓	✓
3. ไอ ที นอร์ท ทราเวล	✓	✓	✓
4. รันเวย์ ทิวรี่	✓	✓	✓
5. สตาร์ วิซ่า เซอร์วิส	✓	✓	✓
6. แฟ็บ ทิวรี่	✓	✓	✓
7. นอร์ท ทราเวล เซอร์วิส	✓	✓	✓
8. บริษัท แทริค อีออฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด	✓	✓	✓
9. บริษัท สแตนดาร์ด ทิวรี่ จำกัด	✓	✓	✓
10. วานเดอร์ริง สตาร์ ทิวรี่	✓	✓	✓

3. ความช่วยเหลือและความร่วมมือจากองค์กร

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือแก่บุคลากร จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้บริหารจำนวน 10 แห่งพบว่าทุกองค์กรให้ความช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการดำเนินงาน โดยเน้นการทำงานในรูปแบบครอบครัวที่มีความใกล้ชิดกับพนักงาน สามารถช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดปัญหาได้ทันที

หัวหน้างานหรือผู้บริหารเห็นว่าบุคลากรภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งบริษัทที่ 7 และบริษัทที่ 8 เน้นการทำงานที่มีความจริงจังต่อกัน ทำงานเหมือนพี่น้องกันช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน บุคลากรของบริษัทอื่นจะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และยิ่งไปกว่านั้นบุคลากรในองค์กรจะต้องสามารถทำงานแทนกันได้ในกรณีที่บุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ พ่วยหรือลางาน บุคลากรคนอื่นจะต้องเข้ามาสานต่องานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทุกองค์กรให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากรอย่างเต็มที่โดยที่ทุกคนสามารถทำงานที่ตนเองได้รับผิดชอบได้ตามแนวทางของตนเอง หัวหน้างานหรือผู้บริหารไม่มีการบังคับหรือตีกรอบการทำงานแก่บุคลากร เนื่องจากการให้อิสระในการทำงานจะทำให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และผลการปฏิบัติงานออกมามีประสิทธิภาพ สรุปผลการสัมภาษณ์ดังตารางที่ 58

ตารางที่ 58 สรุปผลการสัมภาษณ์องค์กรประกอบที่ 3 ความช่วยเหลือและความร่วมมือจากองค์กร

บริษัท/ประเด็น	ความช่วยเหลือและความร่วมมือจากองค์กร		
	องค์กรให้ความช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการดำเนินงาน	บุคลากรภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	บุคลากรมีอิสระในการทำงาน
1. บริษัท อุดมพรทัวร์ จำกัด	✓	✓	✓
2. บริษัท ไทย สมูท ทราเวล เอเจนต์ (กรุ๊ป) จำกัด	✓	✓	✓
3. ไอ ที นอร์ท ทราเวล	✓	✓	✓
4. รินเวย์ ทัวร์	✓	✓	✓
5. สตาร์ วิซ่า เซอร์วิส	✓	✓	✓
6. แพ็บ ทัวร์	✓	✓	✓
7. นอร์ท ทราเวล เซอร์วิส	✓	✓	✓
8. บริษัท แทร็ค ออฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด	✓	✓	✓
9. บริษัท สแตนดาร์ด ทัวร์ จำกัด	✓	✓	✓
10. วานเดอร์ริง สตาร์ ทัวร์	✓	✓	✓

4. การสื่อสารภายในองค์กร

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่มีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี บุคลากร จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้บริหารจำนวน 10 แห่งพบว่า การสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน บุคลากรทราบถึงนโยบายของบริษัท องค์กรมีการแจ้งข่าวสารให้บุคลากรทราบตลอดเวลา ระบบการสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ บุคลากรทุกคนทราบถึงเหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลง หรือนโยบายใหม่ขององค์กร ข้อมูลที่บุคลากรมีความทันสมัยทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

องค์กรส่งเสริม มอบโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองเสมอ องค์กรส่วนใหญ่ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองด้วยวิธีการอบรม หลายองค์กรส่งพนักงานเข้าอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนปฏิบัติ พนักงานสามารถนำเสนอเรื่องขออบรมเองหรือจะเข้าอบรมตามที่ฝ่ายบุคคลได้วางแผนไว้ได้เช่นกัน มีเพียงบริษัทที่ 6 ที่ไม่มีนโยบายการส่งพนักงานไปอบรมเนื่องจากเป็นบริษัทเล็ก มีจำนวนพนักงานไม่มาก จึงไม่สามารถสนับสนุนข้อนี้ได้ ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ดังตารางที่ 59 ดังนี้

ตารางที่ 59 สรุปผลการสัมภาษณ์องค์กรประกอบที่ 4 การสื่อสารภายในองค์กร

บริษัท/ประเด็น	การสื่อสารภายในองค์กร	
	การสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน บุคลากรทราบถึงนโยบายของบริษัท	องค์กรมอบโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองเสมอ
1. บริษัท อุดมพรทัวร์ จำกัด	✓	✓
2. บริษัท ไทย สมูท ทราเวล เอเจนต์ (กรุ๊ป) จำกัด	✓	✓
3. ไอ ที นอร์ท ทราเวล	✓	✓
4. รันเวย์ ทัวร์	✓	✓
5. สตาร์ วิซ่า เซอร์วิส	✓	✓
6. แพ็บ ทัวร์	✓	×
7. นอร์ท ทราเวล เซอร์วิส	✓	✓
8. บริษัท แทร็ค ออฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด	✓	✓
9. บริษัท สแตนดาร์ด ทัวร์ จำกัด	✓	✓
10. วานเดอร์ริง สตาร์ ทัวร์	✓	✓

5. ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่เน้นความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายให้แก่บุคลากร จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้บริหารจำนวน 10 แห่ง พบว่าองค์กรให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ เพื่อให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ โดยบริษัทที่ 8 และบริษัทที่ 9 เน้นการอบรมเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการทำงาน เช่นเดียวกับบริษัทที่ 2 ที่ให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถของคนในการทำงาน แต่องค์กรนี้เน้นการสอนให้บุคลากรที่ยังขาดความรู้ความสามารถให้เกิดความรู้และนำมาปฏิบัติงานได้ตามที่ตนได้รับมอบหมาย

ทุกองค์กรบุคลากรได้รับอิสระและสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ โดยที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารให้อำนาจในการตัดสินใจ แสดงความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ แต่ถ้าหากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน หัวหน้างานหรือผู้บริหารก็ยินดีเข้าไปช่วยเหลือในทันที

บุคลากรของทุกองค์กรสามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ส่วนมากระยะเวลาในการกำหนดและเป้าหมายขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย เป้าหมายหลักของหลายองค์กรอยู่ที่ยอดขายที่กำหนดไว้ หากทำงานสำเร็จตามเป้าหมายก็จะได้รับรางวัลตามที่องค์กรได้ตั้งไว้ สรุปผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

ตารางที่ 60 สรุปผลการสัมภาษณ์องค์กรประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

บริษัท/ประเด็น	ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย		
	องค์กรให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ	บุคลากรมีอิสระและสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่	บุคลากรสามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
1. บริษัท อุดมพรทัวร์ จำกัด	✓	✓	✓
2. บริษัท ไทย สมูท ทราเวล เอเจนต์ (กรุ๊ป) จำกัด	✓	✓	✓
3. ไอ ที นอร์ท ทราเวล	✓	✓	✓
4. รันเวย์ ทัวร์	✓	✓	✓
5. สตาร์ วิซ่า เซอร์วิส	✓	✓	✓
6. แฟ็บ ทัวร์	✓	✓	✓

ตารางที่ 62 (ต่อ)

บริษัท/ประเด็น	ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย		
	องค์กรให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ	บุคลากรมีอิสระและสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่	บุคลากรสามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
7. นอร์ท ทราเวล เซอร์วิส	✓	✓	✓
8. บริษัท แทร็ค อีเอฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด	✓	✓	✓
9. บริษัท สแตนดาร์ด ทัวร์ จำกัด	✓	✓	✓
10. วานเดอร์ริง สตาร์ ทัวร์	✓	✓	✓

6. ระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่มีระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงานจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้บริหารจำนวน 10 แห่งพบว่าองค์กรมีความโปร่งใสในการประเมินผลงานของบุคลากร ผู้วิจัยพบว่าบริษัทที่ 1 บริษัทที่ 6 บริษัทที่ 7 และ บริษัทที่ 10 จะมีการประเมินการทำงานของบุคลากรเพียงครั้งเดียวคือในช่วงทดลองงาน ส่วนบริษัทอื่น ๆ จะมีการประเมินประจำปี ส่วนบริษัทที่ 2 ใช้การประเมินยอดขายรายวันเพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

หัวหน้างานหรือผู้บริหารของทุกองค์กรปฏิบัติต่อบุคลากรและประเมินผลการทำงานด้วยความยุติธรรม การประเมินพนักงานจะมีการชี้แจงเหตุผลของผลคะแนนที่ได้เพื่อให้พนักงานนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้วิจัยพบว่าหัวหน้างานหรือผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีความยุติธรรมในการบริหารงาน เป็นตัวอย่างที่ดีต่อบุคลากร บุคลากรทุกคนมีความสำคัญต่อองค์กรทำให้หัวหน้างานหรือผู้บริหารปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ไม่เกิดข้อกังขาเกี่ยวกับหัวหน้างานหรืองานบริหารงานของผู้บริหาร ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 61 สรุปผลการสัมภาษณ์องค์กรประกอบที่ 6 ระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน

บริษัท/ประเด็น	ระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน		
	องค์ความโปร่งใสในการประเมินผลงานของบุคลากร	หัวหน้างานปฏิบัติต่อบุคลากรและประเมินผลการทำงานด้วยความยุติธรรม	หัวหน้างานปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
1. บริษัท อุดมพรทัวร์ จำกัด	✓	✓	✓
2. บริษัท ไทย สมูท ทราเวล เอเจนต์ (กรุ๊ป) จำกัด	✓	✓	✓
3. ไอ ที นอร์ท ทราเวล	✓	✓	✓
4. รันเวย์ ทัวร์	✓	✓	✓
5. สตาร์ วิซ่า เซอร์วิส	✓	✓	✓
6. แฟ็บ ทัวร์	✓	✓	✓
7. นอร์ท ทราเวล เซอร์วิส	✓	✓	✓
8. บริษัท แทร็ค ออฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด	✓	✓	✓
9. บริษัท สแตนดาร์ด ทัวร์ จำกัด	✓	✓	✓
10. วานเดอร์ริง สตาร์ ทัวร์	✓	✓	✓

7. การส่งเสริมพัฒนาพนักงาน

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่มีการส่งเสริมพัฒนาพนักงาน จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้บริหารจำนวน 10 แห่งพบว่า องค์กรมอบหมายงานที่บุคลากรมีโอกาสพัฒนาและก้าวหน้าในสายอาชีพ หัวหน้างานหรือผู้บริหารเชื่อว่าการมอบหมายงานที่มีโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรเป็นการดึงศักยภาพในการทำงานของบุคลากร และยังเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรเห็นโอกาสความก้าวหน้าของตนเองในอนาคต

ทุกองค์กรมีการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นสามารถนำสิ่งที่ฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้กับงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย มีเพียงบริษัทที่ 7 ที่ไม่มีนโยบายในการฝึกอบรมให้แก่พนักงานเนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็ก ขาดบุคลากรที่จะเข้ามาช่วยในการฝึกอบรม

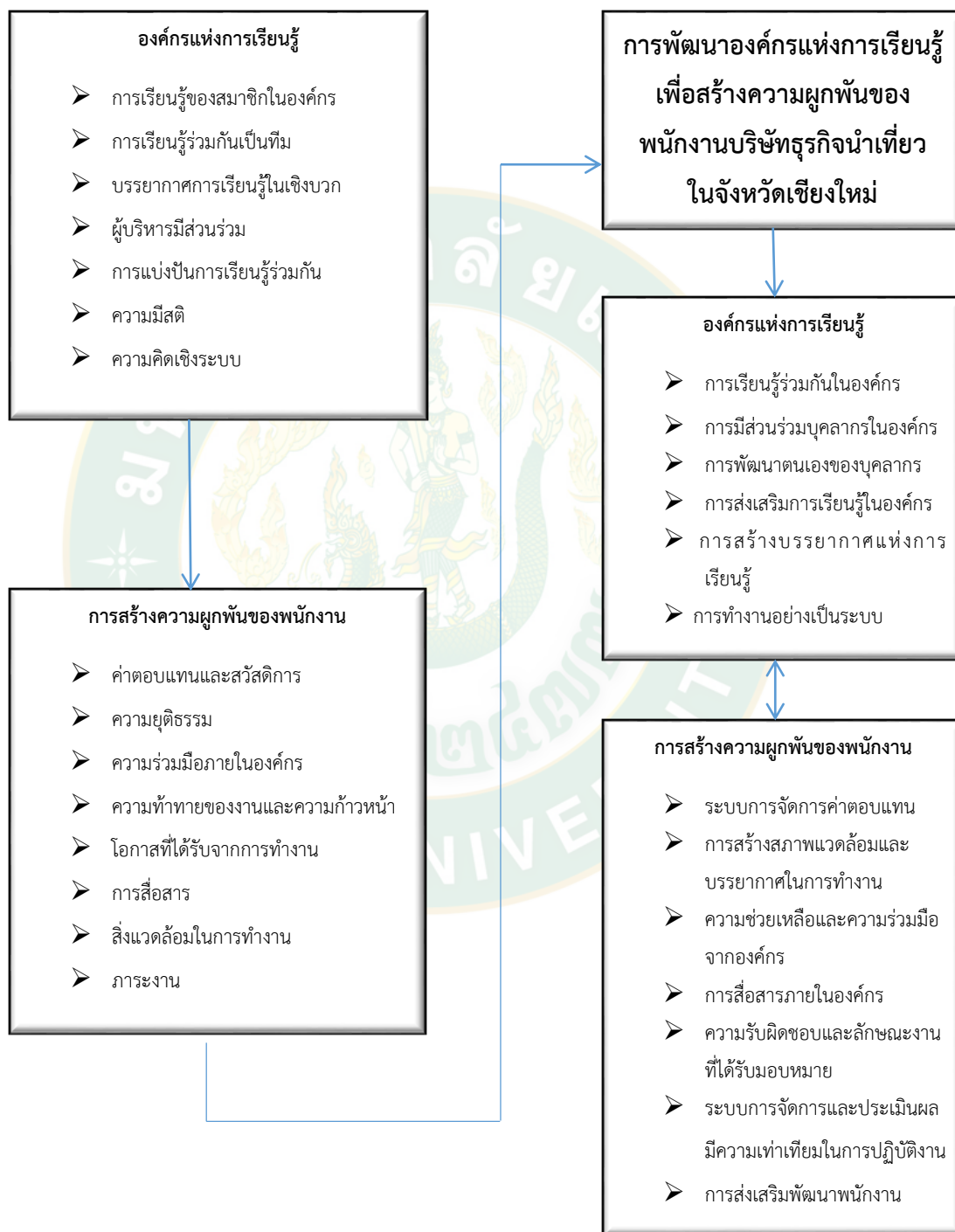
หลายองค์กรมีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่บุคลากรปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเห็นถึงความก้าวหน้าในอนาคตเมื่อทำงานภายในองค์กร องค์กรหลายแห่งพยายาม

ผลักัดันเสนอตำแหน่งงานที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากรแต่ตัวบุคลากรเองยังขาดความมั่นใจในการทำงานในตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม ส่วนบริษัทที่ 3 บริษัทที่ 4 บริษัทที่ 6 บริษัทที่ 7 และบริษัทที่ 10 ไม่มีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่บุคลากรปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน ผลการสัมภาษณ์เรื่องการส่งเสริมพัฒนาพนักงานสรุปได้ดังตารางที่ 62

ตารางที่ 62 สรุปผลการสัมภาษณ์องค์ประกอบที่ 7 การส่งเสริมพัฒนาพนักงาน

บริษัท/ประเด็น	การส่งเสริมพัฒนาพนักงาน		
	องค์กรมอบหมายงานที่บุคลากรมีโอกาสพัฒนาและก้าวหน้าในสายอาชีพ	องค์กรมีการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร	องค์กรมีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่บุคลากรปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน
1. บริษัท อุดมพรท้าว จำกัด	✓	✓	✓
2. บริษัท ไทย สมุทร ทราเวล เอเจนต์ (กรุ๊ป) จำกัด	✓	✓	✓
3. ไอ ที นอร์ท ทราเวล	✓	✓	×
4. รันเวย์ ท้าว	✓	✓	×
5. สตาร์ วิซ่า เซอร์วิส	✓	✓	✓
6. แพ็บ ท้าว	✓	✓	×
7. นอร์ท ทราเวล เซอร์วิส	✓	✓	×
8. บริษัท แทร็ค ออฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด	✓	✓	✓
9. บริษัท สแตนดาร์ด ท้าว จำกัด	✓	✓	✓
10. วานเดอร์ริง สตาร์ ท้าว	✓	✓	×

สรุปการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของ
พนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยว
ในจังหวัดเชียงใหม่



ภาพที่ 10 สรุปการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพัน
ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

บทที่ 5

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้คือ

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานธุรกิจนำเที่ยวในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 167 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้คือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่และวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดโดยใช้เกณฑ์การประเมินค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด การทดสอบเครื่องมือ คือการทดสอบความตรงในเนื้อหา (content Validity) โดยผู้วิจัยทำการสร้างแบบสอบถาม เสนอค่าต่อประธานกรรมการที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความถูกต้องให้ตรงตามเนื้อหา ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา และทดสอบความเป็นปรนัย (Objective) โดยผู้วิจัยนำแบบประเมินไปให้ประธานที่ปรึกษาตรวจสอบ เกี่ยวกับความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในการถาม รวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้ตอบ เกณฑ์การให้คะแนน และการแปลความหมาย รวมไปถึงการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC Index: Index of item-Objective Congruence) โดยประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในงานวิจัย ลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิดมีทั้งหมด 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคมของผู้ให้ข้อมูล ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปสอบถามผู้ให้ข้อมูลเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ถอดรหัส จัดหมวดหมู่ และวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistic Package for Social Sciences: SPSS) เพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยและนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) เมื่อได้องค์ประกอบใหม่ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่ได้ในด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

และความผูกพันของพนักงานของพนักงานธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ สร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจ แบบสอบถามแบ่งเป็นจำนวน 2 ส่วนคือ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยแบ่งออกเป็น 6 ประเด็นหลัก คือ การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร การมีส่วนร่วมบุคลากรในองค์กร การพัฒนาตนเองของบุคลากร การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และการทำงานอย่างเป็นระบบ และด้านการสร้างความผูกพันของพนักงานโดยแบ่งออกเป็น 7 ประเด็นคือ ระบบการจัดการค่าตอบแทน การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ความช่วยเหลือและความร่วมมือจากองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน และ การส่งเสริมพัฒนาพนักงานสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง โดยเจาะลึกเป็นรายบุคคล ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ คือ หัวหน้างานหรือผู้บริหาร ซึ่งเป็นตัวแทนบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับการรับรองการจดทะเบียนจากกรมการท่องเที่ยวและกีฬา ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบลูกโซ่ จำนวน 10 แห่ง ได้แก่ 1) บริษัท อุดมพรทัวร์ จำกัด 2) บริษัท ไทย สมุท ทราเวล เอเจนต์ (กรุ๊ป) จำกัด 3) ไอ ที นอร์ท ทราเวล 4) รันเวย์ ทัวร์ 5) สตาร์ วิซ่า เซอร์วิส 6) แพ็บบ ทัวร์ 7) นอร์ท ทราเวล เซอร์วิส 8) บริษัท แทร็ค ออฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด 9) บริษัท สแตนดาร์ด ทัวร์ จำกัด 10) วานเดอร์ริง สตาร์ ทัวร์ เมื่อรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมด ผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลทั้งหมด ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำมาสรุปตามกรอบวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุอยู่ระหว่าง 26-30 ปี ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี รายได้อยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 2-5 ปี

จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยได้นำเสนอระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลต่อปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยภาพรวมพบว่า ผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อันดับแรกคือ การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

รองลงมาคือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารมีส่วนร่วม บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก การแบ่งปันการเรียนรู้ และ ความมีสติ ความคิดเชิงระบบตามลำดับ

1.1 การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนใหญ่ระบุว่าประเด็นหลักของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร คือ ความใฝ่หาความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงานเนื่องจากบุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญในการเรียนมากขึ้น เพื่อต้องการนำมาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคลากรทุกคนมีศักยภาพอยู่ในตัวเอง เพียงแต่ต้องฝึกหัดฝน พัฒนาให้พร้อมกับการทำงาน รู้จักปรับเปลี่ยนตนเองไปตามสถานการณ์ รู้จักช่วยเหลือผู้อื่นในการพัฒนาตน และสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง แก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม เมื่อบุคลากรในองค์กรพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสม สามารถดำเนินกิจกรรม เพื่อเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ เป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพขององค์กร เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น พร้อมรับการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงในปัจจุบัน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ และองค์กรเองก็ให้การสนับสนุน เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ดังนั้นการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบไปด้วย ความใฝ่หาความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้อยู่เสมอ ความมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของตนเอง การส่งเสริมจากองค์กรสำหรับพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการได้เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ

1.2 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนใหญ่ระบุว่าประเด็นหลักของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือบุคลากรสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลที่ได้รับให้กับผู้ร่วมงานได้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมการเรียนรู้เป็นการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรในยุคที่มีการสร้างเครือข่ายมากขึ้น จึงต้องอาศัยความร่วมมือกัน การแบ่งปันการทำงาน และการแก้ปัญหาร่วมกัน เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ถ่ายทอดความรู้เพื่อนำไปสู่วิธีการปฏิบัติ สร้างความสำเร็จระหว่างกันและกัน ซึ่งปัจจัยของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่สำคัญคือ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กร และทีมงาน ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลที่ได้รับให้กับผู้ร่วมงานได้ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้ ความร่วมมือในการทำงานและช่วยแก้ปัญหาจากผู้ร่วมงาน ความไว้วางใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และการวางแผนการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดพัฒนาการในเวลาอันรวดเร็วและได้ประสิทธิผลสูงที่สุด

1.3 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนใหญ่ระบุว่าประเด็นหลักของผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน คือ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างดี จะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นหนึ่งใน

ส่วนสำคัญของการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องมีความสามารถ กำหนดทิศทางขององค์กร นโยบาย แผน ได้อย่างชัดเจน และจะถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจทิศทางขององค์กรเพื่อการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการภาวะผู้นำที่ดีที่สามารถผลักดัน สร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ โดยมีปัจจัยที่สำคัญคือผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีภาวะผู้นำที่ดี ผู้บริหารหรือหัวหน้างานกำหนดทิศทางและนโยบายในการเรียนรู้ภายในองค์กร ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างดี ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีการวัดและประเมินผลอย่างชัดเจนและเหมาะสม และผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน

1.4 บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก

ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนใหญ่ระบุว่าประเด็นหลักของบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวกคือการได้รับโอกาสแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ซึ่งบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวกของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร เพื่อช่วยส่งเสริมให้กระบวนการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ พนักงานเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ รับฟัง แบ่งปันความรู้ความคิดเห็นที่มีต่อการทำงานหรือองค์กร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน โดยปัจจัยหลักของการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวกประกอบด้วย องค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้การได้รับโอกาสแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน การสนับสนุนจากผู้ร่วมงานในการเรียนรู้ การแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และองค์กรพัฒนารูปแบบในการทำงานมีความยืดหยุ่น

1.5 การแบ่งปันการเรียนรู้

ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนใหญ่ระบุว่าประเด็นหลักของการแบ่งปันการเรียนรู้ คือ การแลกเปลี่ยนปัญหาระหว่างกันและกันหาวิธีแก้ไขภายในองค์กร การแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกันของพนักงานเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันการเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน เช่น การพัฒนาองค์กร การแก้ปัญหา หรือ การสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร การที่สมาชิกในองค์กรจะแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีความเข้าใจในงานที่ตนรับผิดชอบ เป้าหมายขององค์กร และเข้าใจการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งความรู้ที่พนักงานนำมาแบ่งปันกันนั้นจะช่วยนำมาพัฒนาการทำงาน และพัฒนาองค์กรต่อไป ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันการเรียนรู้ คือ การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนปัญหาระหว่างกันและกันหาวิธีแก้ไขภายในองค์กร องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดี การสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน และ การแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

1.6 ความมีสติ

ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนใหญ่ระบุว่าประเด็นหลักของความมีสติ คือ การพัฒนารูปแบบความคิดของตนเองอยู่เสมอ ความมีสติของพนักงาน เป็นความคิดพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจการทำงานขององค์กร มีผลต่อการปฏิบัติงาน มีการวางแผนและพัฒนาความคิดของตนเองเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน พนักงานสามารถมากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในหลายด้าน นำมาคิดวิเคราะห์ ช่วยในการตัดสินใจให้ผิดพลาดน้อยที่สุด เมื่อมีการวางที่ดีการลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายก็จะสามารถทำให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ความมีสตินอกจากจะใช้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยังสามารถนำไปปรับใช้ได้ใน การดำเนินได้อีกด้วย ปัจจัยของความมีสติในองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การพัฒนารูปแบบความคิดของตนเองอยู่เสมอ ความสามารถในการวิเคราะห์ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ความสามารถในการวิเคราะห์ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้เสมอ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม และ การลำดับความสำคัญในการทำงาน

1.7 ความคิดเชิงระบบ

ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนใหญ่ระบุว่าประเด็นหลักของความคิดเชิงระบบคือ ความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความคิดเชิงระบบเป็นการเชื่อมโยงเหตุการณ์ต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์กัน โดยใช้หลักการของเหตุและผลมาใช้ เมื่อเจอเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความหลากหลาย พนักงานก็จะสามารถนำมาพัฒนารูปแบบความคิดของตนเอง สามารถมองปัญหาในรูปแบบของวัฏจักร เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ตรงตามที่ต้องการกำหนด ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบ ความสามารถในการวางแผนการทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีสลับซับซ้อนของงานได้

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 7 ประเด็นข้างต้น ค่า Rotated Component Matrix ของด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ พบองค์ประกอบใหม่ 6 ด้าน ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 เป็นการรวมกันของข้อคำถาม การสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงานการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร, องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดีและ การวางแผนการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ใหม่ว่า การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร เกิดจากการที่บุคลากรให้การสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน โดยที่ความคิดเห็นนั้นเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เมื่อมีการประชุมบุคลากรสามารถระดมความคิดเพื่อนมาวางแผนวางแผนการทำงานร่วมกัน บุคลากรทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ และองค์กรเองมีระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีความปลอดภัย บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้

องค์ประกอบที่ 2 เป็นการรวมกันของข้อความ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานกำหนดทิศทางและนโยบายในการเรียนรู้ภายในองค์กร ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีภาวะผู้นำที่ดี และผู้บริหารหรือหัวหน้างานสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างดี ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า การมีส่วนร่วมบุคลากรในองค์กร นอกจากบุคลากรระดับปฏิบัติการจะมีส่วนร่วมในการทำงาน บุคลากรระดับบริหารก็มีบทบาทที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและนโยบายในสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร เป็นผู้นำที่ดี คอยช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 3 เป็นการรวมกันของข้อความ การพัฒนารูปแบบความคิดของตนเองอยู่เสมอ, ความสามารถในการวิเคราะห์ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร และ การแลกเปลี่ยนปัญหาระหว่างกันและกันหาวิธีแก้ไขภายในองค์กรซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า การพัฒนาตนเองของบุคลากร ซึ่งการพัฒนาตนเองของบุคลากรอยู่เสมอทำให้ สามารถคิดวิเคราะห์ตัดสินใจปัญหาจากการทำงานได้ บุคลากรมีแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ภายในองค์กร และเมื่อเกิดปัญหาคอยช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบที่ 4 เป็นการรวมกันของข้อความ การได้รับโอกาสแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน องค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้และการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานในการเรียนรู้ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งหมายถึงการที่บุคลากรรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และองค์กรเองส่งเสริมการเรียนรู้ สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้พัฒนาองค์กรต่อไป

องค์ประกอบที่ 5 เป็นการรวมกันของข้อความ องค์กรพัฒนารูปแบบในการทำงานมีความยืดหยุ่น การแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่และผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ คือการที่บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ องค์กรมีระบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและบุคลากรระดับบริหารสามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรระดับปฏิบัติการเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานได้

องค์ประกอบที่ 6 เป็นการรวมกันของข้อความ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร, ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง และ ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีสลับซับซ้อนของงานได้ ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า การทำงานอย่างเป็นระบบ ระบบการทำงานที่ดีสามารถผลักดันให้บุคลากรสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร และการทำงานเป็นระบบจะช่วยให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหางานที่มีสลับซับซ้อนและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง

2. การวิเคราะห์ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยได้นำเสนอระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลต่อปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยภาพรวมพบว่า ผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อันดับแรกคือ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน รองลงมาคือ ภาระงาน การสื่อสาร ความยุติธรรม ความร่วมมือภายในองค์กร ความท้าทายและความก้าวหน้า โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน และ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ

2.1 สิ่งแวดล้อมในการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนใหญ่ระบุว่าประเด็นหลักของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน คือ องค์กรมีอุปกรณ์เครื่องมือพร้อมในการทำงาน การที่ทำงานสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดีให้แก่พนักงาน เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สิ่งแวดล้อมในที่นี้รวมถึงสิ่งที่อยู่รอบตัวพนักงานในขณะที่ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น อุปกรณ์สำนักงาน คอมพิวเตอร์ บรรยากาศการทำงาน สถานที่ทำงาน สภาพะในการทำงานในองค์กร การทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งมีผลต่อการทำงานและความผูกพันของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ องค์กรมีอุปกรณ์เครื่องมือพร้อมในการทำงาน อุปกรณ์ในสำนักงานสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้ สถานที่ทำงานสะอาดและปลอดภัย องค์กรสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสม และ สภาพแวดล้อมขององค์กรทำให้ความกระตือรือร้นในการทำงาน

2.2 ภาระงาน

ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนใหญ่ระบุว่าประเด็นหลักของภาระงาน คือ ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ การที่บุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง ได้รับมอบหมายงานจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร และต้องทำให้บรรลุตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาระงานเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความผูกพันในองค์กร เพราะถ้าพนักงานไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมี ก็จะส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายไม่สำเร็จตรงตามระยะเวลา ส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียด และองค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ปัจจัยของภาระงานมีดังนี้ คือ ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ความสามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ งานที่ได้รับมอบหมายมีความเกี่ยวข้องกับภาระงานโดยตรง และปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม

2.3 การสื่อสาร

ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนใหญ่ระบุว่าประเด็นหลักของการสื่อสาร คือ องค์กรมีการสื่อสารให้ทราบถึงนโยบายของบริษัท การสื่อสารภายในองค์กรสามารถก่อให้เกิดความผูกพันได้ ทั้งในส่วนบุคคลและ

แผนก เป็นการถ่ายทอดข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารที่ดีควรมีความชัดเจน รวดเร็ว ข้อมูลไม่บิดเบือน วัตถุประสงค์ในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน องค์กรอาจนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสื่อสารเพื่อความรวดเร็วและทั่วถึง การสื่อสารมีปัจจัยสำคัญดังนี้ องค์กรมีการสื่อสารให้ทราบถึงนโยบายของบริษัท ข้อมูลในการสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน องค์กรมีการสื่อสารอย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ และองค์กรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2.4 ความยุติธรรม

ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนใหญ่ระบุว่าประเด็นหลักของความยุติธรรม คือ หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานและประเมินผลการทำงานด้วยความยุติธรรม การที่พนักงานได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานอย่างเสมอภาค มีความชัดเจนโปร่งใสในการทำงาน ความยุติธรรมในด้านกระบวนการตัดสินใจใน ควรมีการประเมินที่เหมาะสมและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทราบถึงขั้นตอนการประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง ตลอดจนมีการไกล่เกลี่ยปัญหาในองค์กรได้อย่างเท่าเทียมไม่ให้ความสำคัญกับพนักงานคนใดคนหนึ่ง และพนักงานทราบถึงกระบวนการทำงานที่โปร่งใส ปัจจัยด้านความยุติธรรมคือ หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานและประเมินผลการทำงานด้วยความยุติธรรม การประเมินผลงานขององค์กรมีความโปร่งใส หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และ สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเป็นอิสระ

2.5 ความร่วมมือภายในองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนใหญ่ระบุว่าประเด็นหลักของความร่วมมือภายในองค์กรคือ ความร่วมมือของผู้ร่วมงานในการทำงานด้วยความเต็มใจ ความร่วมมือภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยที่พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน รวมถึงองค์กรด้วยเช่นกัน พนักงานมีการแบ่งปัน เชื่อใจ ไว้ใจกัน ช่วยเหลือในการแก้ปัญหาเพื่อเสริมทักษะในการทำงาน และ มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในองค์กร ปัจจัยของความร่วมมือในองค์กรคือ ความร่วมมือของผู้ร่วมงานในการทำงานด้วยความเต็มใจ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน ความร่วมมือในการทำงานภายในองค์กรเป็นไปด้วยดี ความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในองค์กร การได้รับความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการทำงาน

2.6 ความท้าทายและความก้าวหน้า

ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนใหญ่ระบุว่าประเด็นหลักของความท้าทายและความก้าวหน้าคือ องค์กรให้อิสระในการทำงาน ซึ่งความท้าทายและความก้าวหน้าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งสร้างผูกพันต่อองค์กร พนักงานมีอิสระทางด้านความคิด ใช้ความรู้ความสามารถที่ตนมีได้อย่างเต็มที่ งานที่ได้รับมอบหมายมีความก้าวหน้า ไม่จำเจ สามารถนำเสนอความคิดหรือสิ่งใหม่เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานและองค์กรสามารถคิดและตัดสินใจงานของตนเอง รวมถึงพนักงานมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

และมีความสำคัญ ปัจจัยด้านความท้าทายและความก้าวหน้าประกอบด้วย องค์กรให้อิสระในการทำงาน ความก้าวหน้าและท้าทายของงานที่ทำ องค์กรมอบโอกาสและนำเสนอสิ่งใหม่อยู่เสมอ ความรู้สึกต่อระดับความสำคัญของตนในองค์กร และความสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

2.7 โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนใหญ่ระบุว่าประเด็นหลักของโอกาสที่ได้รับจากการทำงานคือ องค์กรมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่ โอกาสที่ได้รับจากการทำงานเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนคาดหวังจากองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานต้องการจะพัฒนาตนเองด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานให้สูงขึ้นทำให้มีโอกาสก้าวหน้าและช่วยพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ในขณะทำงานหรือ จากการฝึกอบรม ปัจจัยด้านโอกาสที่ได้รับจากการทำงานคือ องค์กรมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่ องค์กรมอบโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม งานที่ปฏิบัติมีโอกาสพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และองค์กรมีกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน

2.8 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนใหญ่ระบุว่าประเด็นหลักของค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ ความเหมาะสมของเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นการให้รางวัลแก่พนักงานที่ทุ่มเทต่อการทำงานในรูปแบบของความเหมาะสมของเงินเดือน สวัสดิการด้านต่าง ๆ โดยอยู่พบพื้นฐานความยุติธรรมและโปร่งใสเพื่อลดความขัดแย้งภายในองค์กร การเบิกจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการสามารถเบิกจ่ายด้วยความรวดเร็วเพื่ออำนวยความสะดวกแก่พนักงาน ปัจจัยของค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร คือ ความเหมาะสมของเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ รางวัลตอบแทน มีความยุติธรรมต่อประสบการณ์และงานที่ทำ ความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาล และค่าสวัสดิการต่าง ๆ และความเพียงพอต่อความต้องการของค่าตอบแทน

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจองค์ประกอบด้านความผูกพันทั้ง 8 ประเด็นข้างต้น ค่า Rotated Component Matrixa ของด้านความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ พบองค์ประกอบใหม่ 7 ด้าน ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 เป็นการรวมกันของข้อคำถาม ความเพียงพอต่อความต้องการของค่าตอบแทน ความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาล และค่าสวัสดิการต่าง ๆ องค์กรมอบรางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี ความเหมาะสมของเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ และ รางวัลตอบแทนมีความยุติธรรมต่อประสบการณ์และงานที่ทำซึ่งจะตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า ระบบการจัดการค่าตอบแทน ซึ่งหมายถึง เงินเดือน ค่าตอบแทน รางวัลตอบแทน สวัสดิการด้านต่าง ๆ เพียงพอต่อ

ความต้องการของบุคลากร องค์กรอำนวยความสะดวกในการใช้สิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาล และค่าสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร และ องค์กรมอบรางวัลเมื่อบุคลากรมีการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

องค์ประกอบที่ 2 เป็นการรวมกันของข้อความถาม อุปกรณ์ในสำนักงานสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้ องค์กรสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสม และ สถานที่ทำงานสะอาดและปลอดภัย ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน กล่าวคือ องค์กรมีอุปกรณ์ในสำนักงานสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้ องค์กรสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้แก่บุคลากร และ สถานที่ทำงานสะอาดและปลอดภัยเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 3 เป็นการรวมกันของข้อความถาม การได้รับความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา ระหว่างการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในองค์กร ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน และ สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเป็นอิสระ ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า ความช่วยเหลือและความร่วมมือจากองค์กร กล่าวคือ องค์กรให้ความช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดปัญหา ระหว่างการทำงาน รวมถึงบุคลากรภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน และบุคลากรได้รับอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่

องค์ประกอบที่ 4 เป็นการรวมกันของข้อความถาม ข้อมูลในการสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน องค์กรมีการสื่อสารให้ทราบถึงนโยบายของบริษัท และ องค์กรมอบโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า การสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารมีส่วนสำคัญในการทำงาน โดยเฉพาะการสื่อสารภายในองค์กรที่มีความชัดเจน บุคลากรทุกคนทราบถึงนโยบายของบริษัท และ องค์กรมอบโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

องค์ประกอบที่ 5 เป็นการรวมกันของข้อความถาม ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่และ ความสามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลา และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ บุคลากรมีอิสระสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ และบุคลากรเองก็สามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 6 เป็นการรวมกันของข้อความถาม การประเมินผลงานขององค์กรมีความโปร่งใส หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานและประเมินผลการทำงานด้วยความยุติธรรมและ หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ที่ว่า ระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน กล่าวคือองค์กรต้องมีความโปร่งใสในการประเมินผลงานของบุคลากร

หัวหน้างานหรือผู้บริหารประเมินผลการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการด้วยความยุติธรรม หัวหน้างานหรือผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

องค์ประกอบที่ 7 เป็นการรวมกัน ของข้อคำถาม งานที่ปฏิบัติมีโอกาสพัฒนาเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ องค์การมีการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสมและ องค์การมี กำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน ซึ่งจะตั้งชื่อตัวบ่งชี้ว่า การส่งเสริมพัฒนา พนักงาน ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรมอบหมายงานที่บุคลากรมีโอกาสพัฒนาและก้าวหน้าในสายอาชีพ องค์การมีการจัดการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรภายในองค์กร และองค์การมีการกำหนดความก้าวหน้าใน ตำแหน่งงานที่บุคลากรปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน

3. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจ นำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

3.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ให้การสนับสนุน บุคลากรให้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยังเป็นวิธีการในการให้บุคลากรเข้าใจงานของตนเองและ ผู้อื่น ทำงานได้ตรงตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ทุกองค์กรส่งเสริม ให้พนักงาน แบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน บริษัท อุดมพรทัวร์ จำกัด จะเน้นการ แลกเปลี่ยนความรู้โดยเฉพาะด้านการตลาด เนื่องจากกระแสของการท่องเที่ยวมีการเปลี่ยนแปลง เสมอ จึงต้องการให้พนักงานช่วยกันระดมสมองแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดเป็นอย่างมาก ทางด้าน บริษัท แทร็ค อีฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด มุ่งประเด็นการแลกเปลี่ยนความรู้ไปยังด้านกิจกรรม เนื่องจากองค์กรเน้นสร้างกิจกรรมและประสบการณ์ใหม่ให้แก่พนักงานท่องเที่ยวเสมอ การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันจึงมีความจำเป็นอย่างมาก บริษัท สแตนดาร์ด ทัวร์ จำกัด สนับสนุนให้บุคลากร แสดงความคิดเห็นในแต่ละโครงการของบริษัท เพื่อการทำงานเป็นทีมทุกคนมีส่วนร่วมในงานที่ทำ

เมื่อมีการประชุมในแต่ละครั้งบุคลากรของแต่ละองค์กรจะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์กรเมื่อมีการประชุม จำนวนครั้งในการประชุมขึ้นอยู่กับขนาดและจำนวนคนขององค์กร ถ้า เป็นองค์กรขนาดเล็กมีบุคลากรในการทำงานค่อนข้างน้อยการประชุมจะมีไม่บ่อยนัก การแสดงความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่จะมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานหรือปัญหาที่เกิดกับลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงให้เกิดการบริการที่ดีที่สุด

ทุกองค์กรมีการวางแผนการทำงานเพื่อให้พนักงานทำงานร่วมกันทั้งในระยะสั้นและระยะ ยาวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ในกลุ่มบริษัทที่มีขนาดใหญ่ เช่น บริษัท สแตนดาร์ด ทัวร์ จำกัด จะมีการทำแผนธุรกิจและแผนประจำปีเพื่อเป็นการ

ตั้งเป้าหมายให้กับองค์กร สิ่งที่บริษัทขนาดเล็กพบก็คือการที่พนักงานไม่สามารถทำบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้เนื่องจากข้อจำกัดของจำนวนบุคลากรในองค์กรที่ต้องทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามหัวหน้างานหรือผู้บริหารได้เข้ามาช่วยเหลือให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ระบบจัดเก็บข้อมูลของแต่ละบริษัทจะอยู่ในรูปแบบของ ระบบคอมพิวเตอร์ เซิร์ฟเวอร์ และเอกสาร ซึ่งพนักงานสามารถเข้าถึงได้ มีการแชร์ข้อมูลภายในองค์กรเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน และมีการตรวจสอบความปลอดภัยของข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

การมีส่วนร่วมบุคลากรในองค์กร

บุคลากรระดับบริหารมีการกำหนดทิศทางและนโยบายในการสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร โดยทุกบริษัทจะมีอธิบายนโยบายขององค์กรให้บุคลากรระดับปฏิบัติการทราบในวันแรกของการทำงานหรือปฐมนิเทศ และอธิบายถึงทิศทางของแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว บุคลากรทุกคนจะต้องเข้าใจถึงการทำงานขององค์กรก่อนที่จะเข้าปฏิบัติงาน

บุคลากรระดับบริหารเป็นผู้นำที่ดีช่วยเหลือพนักงาน อย่างไรก็ตามทุกองค์กรจะพยายามให้บุคลากรแก้ไขปัญหาก่อนที่จะระดับบริหารจะเข้าไปช่วยแก้ปัญหา เพื่อเป็นการฝึกความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาของพนักงาน แต่ถ้าองค์กรมีขนาดเล็กจะทำงานเป็นระบบครอบครัว เมื่อเกิดปัญหาหัวหน้างานหรือผู้บริหารจะร่วมแก้ปัญหาไปพร้อม ๆ กัน

การพัฒนาตนเองของบุคลากร

ทุกองค์กรให้การสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถคิดวิเคราะห์ตัดสินใจปัญหาได้ โดยเน้นการตัดสินใจด้วยตนเอง การตัดสินใจจะต้องใช้เหตุผลและผล เพื่อให้การแก้ปัญหาในแต่ละครั้งเกิดประโยชน์ทั้งกับตัวองค์กร และลูกค้า

บุคลากรในแต่ละองค์กรมีแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา โดยเน้นการทำงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และนำปัญหาที่เกิดขึ้นนำมาพัฒนาและแก้ไขงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บริษัท แทร็ค ออฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ในทุกสัปดาห์ จะมีแต่ละแผนกจะนำปัญหาที่พบมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และนำไปแก้ปัญหาคต่อไป

การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร

บุคลากรรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เนื่องจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมจำเป็นจะต้องรับฟังเพื่อนร่วมงาน บุคลากรจำเป็นจะต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงและ

แก้ไขงานที่ตนทำ ทุกองค์กรให้การสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรโดยให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ การทำงานเป็นทีมจะเป็นแรงผลักดันให้งานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จตรงตามเป้าหมายได้ตามที่คาดไว้

การส่งเสริมการเรียนรู้ สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทุกองค์กรจะเน้นด้านการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบมากขึ้น และบุคลากรจะได้นำความรู้และสิ่งที่เรียนรู้นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น บริษัทขนาดเล็ก เช่น แฟ็บ ทัวร์ ส่งเสริมเรียนรู้นอกสถานที่มากกว่าการฝึกอบรม เพราะการออกนอกสถานที่ทำให้พนักงานไม่เกิดความจำเจ รั้บรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

การสร้างบรรยากาศในการทำงานถือว่าเป็นแรงจูงใจอีกหนึ่งอย่างทีทุ่กองค์กรให้ความสำคัญ ทุกองค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งในที่ประชุมหรือการคุยภายในแผนกของตน ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางในการทำงานหรือการแก้ปัญหาได้อย่างเต็มที่ โดยที่เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานหรือผู้บริหารจะเปิดใจรับฟังสิ่งที่บุคลากรนั้นแสดงความคิดเห็น

องค์กรมักจะมีการวางแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการจัดระบบการทำงานที่แน่นอนอนไว้ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดเหตุการณ์หรือปัญหาขึ้น ทุกองค์กรก็จะมีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น เนื่องจากการทำงานในสายของการท่องเที่ยว มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ รวมถึงการรองรับความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจมากที่สุด ระบบการทำงานจึงต้องมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบุคลากร ลูกค้าและองค์กร

หัวหน้างานหรือผู้บริหารของแต่ละองค์กรมีความยินดีให้คำปรึกษาแก่บุคลากรระดับปฏิบัติการเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน พร้อมให้ความช่วยเหลือบุคลากรในทันทีเมื่อเกิดปัญหา เนื่องจากทุกองค์กรเน้นการทำงานแบบครอบครัว ความใกล้ชิดของบุคลากรกับหัวหน้างานจึงมีค่อนข้างมาก ทำให้เกิดความไว้วางใจ และเข้าถึงหัวหน้างานหรือผู้บริหารได้ง่าย

การทำงานอย่างเป็นระบบ

ทุกองค์กรมีความเชื่อว่าบุคลากรในขององค์กรของตนสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรได้ ทั้งในด้านการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า บุคลากรทุกคนเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กร ที่จะทำให้ลูกค้าประทับใจและไว้วางใจกลับเข้ามาใช้บริการอีกครั้ง

เมื่อเกิดปัญหาบุคลากรในแต่ละองค์กรสามารถแก้ปัญหาทางานที่มีสลับซับซ้อนและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง สามารถแก้ไขได้ทันที สร้างความไว้วางใจในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบที่มีต่องานทำ และสร้างความไว้วางใจแก่ลูกค้าด้วยเช่นกัน

3.2 การสร้างความผูกพันของพนักงาน

ระบบการจัดการค่าตอบแทน

ทุกองค์กรให้เงินเดือน ค่าตอบแทน รางวัลตอบแทน สวัสดิการด้านต่างๆ เช่น การกั้ยืมเงิน แบบไร้ดอกเบี้ย การจัดการจ่ายภาษีส่วนบุคคล ค่าอาหารกลางวันเงินช่วยเหลืองานแต่งงาน และงานบวช การให้ค่าตอบแทนนั้นเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรโดยตั้งอยู่บนฐานของความเหมาะสมและเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่และสามารถเลี้ยงดูตนเองและครอบครัวได้

การอำนวยความสะดวกในการใช้สิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาล และค่าสวัสดิการต่างๆ ให้แก่บุคลากรนั้น ทุกองค์กรมีประกันสังคมในการรักษาพยาบาลบุคลากรของตน ซึ่งเป็นไปตามกฎหมายที่กำหนดไว้ นอร์ท ทราเวล เซอร์วิส มีการทำประกันชีวิตให้กับพนักงานเพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายในกรณีเจ็บป่วยหรือเกิดอุบัติเหตุ แต่ละองค์กรพยายามช่วยเหลือและช่วยลดค่าใช้จ่ายของบุคลากรให้ได้มากที่สุด เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพัน ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร

การมอบรางวัลให้เมื่อบุคลากรมีการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของทีมหรือส่วนบุคคล ส่วนมากจะอยู่รูปแบบของค่านายหน้า สินน้ำใจ หรือโบนัส เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานเป็นการสร้างความสะดวกสบายในการทำงาน และเป็นส่วนช่วยในการสนับสนุนให้พนักงานทำงานได้รวดเร็วขึ้น โดยเน้นที่มีอุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงานที่สามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้ โดยเฉพาะอุปกรณ์พื้นฐานทั่วไป เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องปริ้นเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร อินเทอร์เน็ต และ อุปกรณ์สำนักงานที่จะเป็น

การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้แก่บุคลากร ทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลายในการทำงาน กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความคิด ทุกองค์กรเน้นการทำงานในรูปแบบของครอบครัว เป็นการสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมกับบุคลากร สร้างความไว้วางใจ และบุคลากรสามารถเข้าหาหัวหน้างานและผู้บริหารได้ง่าย

ด้านสะอาดของสถานที่ทำงานและปลอดภัยเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทุกองค์กรให้ความเอาใจใส่เพื่อให้บุคลากรมีความปลอดภัยในการทำงาน การที่สถานที่ทำงานสะอาดและปลอดภัยไม่ได้ส่งผลต่อตัวบุคลากรเพียงอย่างเดียว แต่ยังทำให้ผู้มาติดต่อหรือลูกค้าเกิดความประทับใจกับ

สถานที่ เกิดความต้องการในการกลับมาใช้บริการอีกครั้ง

ความช่วยเหลือและความร่วมมือจากองค์กร

การให้ความช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการทำงาน มีความสำคัญยิ่งในองค์กรที่ทำงานในรูปแบบครอบครัวมีความใกล้ชิดกับระหว่างบุคลากรกับหัวหน้างาน สามารถเข้าไปช่วยเหลือบุคลากรเมื่อเกิดปัญหาได้ทันที

บุคลากรภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดจากการที่บุคลากรมีความไว้วางใจ ทำงานด้วยความจริงใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงาน งานที่ทำร่วมกันก็จะสามารถดำเนินไปจนถึงเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

การอิสระให้ในการทำงานแก่บุคลากรอย่างเต็มที่โดยที่ทุกคนสามารถทำงานที่ตนเองได้รับผิดชอบได้ตามแนวทางของตนเอง เนื่องจากการให้อิสระในการทำงานทำให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลูกค้ายกเกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการอีกครั้ง สิ่งเหล่านี้เป็นผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรมีส่วนสำคัญในการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันภายในองค์กร ที่ดีบุคลากร การสื่อสารภายในองค์กรควรมีความชัดเจน บุคลากรมีความเข้าใจในสารที่ส่งตรงกัน การแจ้งข่าวสารควรเข้าใจถึงบุคลากรทุกคน การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากร ระบบการสื่อสารภายในถึงเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

องค์กรส่งเสริมโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองเสมอ โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรสามารถเกิดจากการฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเองจากงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีแผนและนโยบายในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ซึ่งต่างจากองค์กรที่มีขนาดเล็กที่พนักงานมีงานที่รับผิดชอบหลายอย่าง รวมถึงงบประมาณในการฝึกอบรมค่อนข้างสูง บางองค์กรจึงไม่มีนโยบายในการส่งเสริมด้านการฝึกอบรม

ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

การที่องค์กรให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ ทำให้บุคลากรทำงานตามความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ ดึงศักยภาพและความรู้นำมาใช้ในการทำงานและพัฒนาองค์กร หลายองค์กรนอกจากมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของบุคลากรแล้วนั้น องค์กรมีการสอนงานเพิ่มความรู้และสมรรถนะ เพื่อให้บุคลากรทำงานได้หลากหลายมากขึ้น หากบุคลากรขาดทักษะหรือความรู้ด้านใด องค์กรก็จะให้การสนับสนุนในการเรียนรู้ เพื่อนำไปพัฒนาตนเองต่อไป

บุคลากรได้รับอิสระและสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากการทำงานที่เป็นแบบครอบครัว หัวหน้างานหรือผู้บริหารจะมีการสังเกตการณ์การทำงานเสมอ แต่ไม่เข้าไปก้าวกายงานของบุคลากร ผลักดันให้บุคลากรแสดงความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ การมอบอิสระในการทำงานเป็นการลดความเครียดในการทำงาน บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

บุคลากรของทุกองค์กรสามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ เนื่องจากองค์กรมีเป้าหมายและแผนที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ตั้งไว้ รวมถึงการที่องค์กรตั้งรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน บุคลากรจึงมีความทุ่มเทพยายามทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน

ระบบการจัดการและประเมินผลเป็นตัวชี้วัดการทำงานของบุคลากร ตามเกณฑ์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ การประเมินมีส่วนกระตุ้นให้พนักงานตั้งปฏิบัติงาน ระบบการจัดการและประเมินผลควรมีความโปร่งใสในการประเมินผลงานของบุคลากร องค์กรขนาดเล็กจะมีการประเมินผลเพียงแค่ช่วงการทดลองงาน แต่ถ้าหากเป็นบริษัทขนาดใหญ่จะมีการประเมินประจำปี เพื่อพนักงานปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดีขึ้น

หัวหน้างานหรือผู้บริหารของทุกองค์กรปฏิบัติต่อบุคลากรและประเมินผลการทำงานด้วยความยุติธรรม การประเมินควรจะมีมาตรฐานโปร่งใสสามารถชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงผลของการประเมินที่ออก ผู้ประเมินต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและแน่นอนเพื่อไม่ให้เกิดความสงสัยแก่บุคลากรผู้ถูกประเมิน

หัวหน้างานหรือผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารควรมีความยุติธรรมในการบริหารงาน ปฏิบัติกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติกับบุคลากร ความเท่าเทียมทำให้พนักงานเกิดความสุขสบายใจในการทำงาน สามารถทุ่มเทการทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

การส่งเสริมพัฒนาพนักงาน

องค์กรมอบหมายงานที่บุคลากรมีโอกาสพัฒนาและก้าวหน้าในสายอาชีพ การมอบหมายงานที่สร้างโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทำให้บุคลากรได้ดึงศักยภาพมาใช้ในการทำงานเนื่องจากเห็นความก้าวหน้าในงานที่ตนได้รับผิดชอบ ทำให้เกิดแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

การฝึกอบรมให้แก่บุคลากรเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มความรู้และความสามารถให้แก่บุคลากร โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีการส่งเสริม มี

แผนงาน และงบประมาณในการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร บุคลากรเองก็นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม มาพัฒนาตนเองในการทำงานต่อไป ส่วนองค์กรที่มีขนาดเล็กไม่มีงบประมาณสนับสนุนด้านการ ฝึกอบรม

การกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่บุคลากรปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากร เห็นถึงความก้าวหน้าในอนาคตเมื่อทำงานภายในองค์กร องค์กรขนาดใหญ่พยายามผลักดันเสนอ ตำแหน่งตำแหน่งงานที่เหมาะสมแก่บุคลากรแต่บุคลากรเองยังขาดความมั่นใจในการทำงานใน ตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม จึงปฏิเสธเพราะมีความพอใจในตำแหน่งงานที่ได้รับอยู่แล้ว ส่วนองค์กรขนาด เล็กไม่มีการกำหนดความก้าวหน้าเนื่องจากมีตำแหน่งงานไม่มาก พนักงานต้องทำงานหลายหน้าที่ จึง ไม่สามารถกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานได้

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจ นำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบใหม่ที่เกิดจากการหาค่าประกอบเชิง สำร้าว ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสร้างความผูกพันของพนักงาน เพื่อการพัฒนาองค์กรแห่ง การเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งแบ่ง ออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 2) การสร้างความผูกพันของพนักงาน สามารถ อภิปรายผลได้ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และ เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และมีการร่วมกันวางแผนการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุตาม เป้าหมาย ทุกองค์กรให้ความสำคัญด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นอย่างมาก ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด และกล้าแสดงออก เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม ให้บุคลากรทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ซึ่งเป็นอีกหนึ่งวิธีที่จะให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้ ทุกคนเข้าใจความต้องการขององค์กร เข้าใจผู้ร่วมงาน และงานที่ตนเองรับผิดชอบ บางครั้งบุคลากร ยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่เนื่องจากเกรงใจหัวหน้างานและผู้ร่วมงานด้าน เนื่องจาก ลักษณะของคนไทยที่เป็นคนขี้เกรงใจ ความถี่ในการจัดประชุมของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน ถ้าเป็น องค์กรขนาดเล็กจะไม่เน้นการประชุมแต่เป็นการพูดคุยแสดงความคิดเห็นแทนเพื่อลดความตึงเครียด ในการทำงาน ทำให้แลกเปลี่ยนปัญหาความรู้ได้ง่าย ต่างจากองค์กรขนาดใหญ่ที่มีตารางการประชุมที่

แน่นอนแจ้งหัวข้อการประชุมในแต่ละครั้ง เพื่อให้บุคลากรเตรียมตัวหาข้อมูลเข้ามาใช้ในการประชุม แลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อร่วมงาน ทั้งสองวิธีนี้ทำให้บุคลากรเกิดการ เรียนรู้ร่วมกันและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำ เทียวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับ Lisa Eisele et al. (2013: 538) พบว่าการที่สมาชิกในองค์กรพัฒนาทั้งสิ่งแวดล้อมในองค์กรและพัฒนาตนเอง เป็นการสนับสนุน การเรียนรู้ที่ดี หัวหน้างานสร้างแรงผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน พนักงาน เองก็ทำงานอย่างมีระบบ พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ๆตลอดเวลา ทำให้พนักงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่ ผิดพลาด และยังพนักงานมีประสบการณ์ในการเรียนรู้มากเท่าไรก็จะส่งผลให้การการทำงานออกมา มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bui and Baruch (2010: 210) พบว่าการ เรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคล หรือการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานจะต้องมีความเข้าใจองค์กร มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง โดยนำความรู้ที่ตนมีมาพัฒนาองค์กร องค์กรสร้างแรงผลักดันเพื่อให้พนักงานพัฒนาตนเองเสมอ แม้กระทั่งการที่พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองซึ่งสามารถนำไปใช้ในการ พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องได้อีกด้วย

การมีส่วนร่วมบุคลากรในองค์กร

หัวหน้างานหรือผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้ และเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ บุคลากรในองค์กรควรจะได้รับรู้ถึงทิศทางและนโยบายในการสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร อย่างไรก็ตามบริษัทธุรกิจนำเทียวในจังหวัดเชียงใหม่จะให้ความสำคัญในการอธิบายนโยบายของ องค์กรให้บุคลากรระดับปฏิบัติการทราบในแต่วันแรกของการทำงาน ให้บุคลากรทุกคนเข้าใจถึงการ ทำงานขององค์กรก่อนที่จะเข้าปฏิบัติงาน วัฒนธรรมขององค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องในสายงานที่ตนเอง รับผิดชอบ หัวหน้างานหรือผู้บริหารของบริษัทธุรกิจนำเทียวมีความพร้อมในการช่วยเหลือบุคลากร ระดับปฏิบัติการเสมอ และถ้าเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กความใกล้ชิดระหว่างหัวหน้างานและบุคลากร จะมีค่อนข้างมาก เมื่อเกิดปัญหาหัวหน้างานจะช่วยแก้ปัญหาไปพร้อม ๆ กับบุคลากร

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมบุคลากรในองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจ นำเทียวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับ อภิชา ธาณิรัตน์ (2559: 69) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถแสดงจุดมุ่งหมายสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารกับพนักงานได้อย่างชัดเจน สามารถ ประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ พัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สร้าง

บรรยากาศในองค์กรเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ เน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และช่วยเหลือเหลือบุคลากรเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน

การพัฒนาตนเองของบุคลากร

ทุกองค์การผลักดันและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองของบุคลากร การพัฒนาตนเองมีส่วนสำคัญในการทำงาน เป็นการพัฒนาความคิด ทักษะ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน หากบุคลากรไม่เกิดพัฒนาตนเอง ทั้งทักษะในการทำงาน การคิด การแก้ปัญหาจะมีย่น้อยลง การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ภายในองค์กร การนำปัญหาที่พบมาแลกเปลี่ยนและหาวิธีแก้ไข เปรียบเหมือนกับกรณีศึกษาให้บุคลากรได้พัฒนาความคิด การตัดสินใจ ความมีเหตุและผลมากขึ้น การพัฒนาของบุคลากรเป็นการสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านการพัฒนาตนเองของบุคลากรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับ Isabel Dimas et al. (2015: 141) พบว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการเรียนรู้ ผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในทีม นอกจากสร้างคุณค่าในการทำงานแล้วยังเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการทำให้งานของทีมมีประสิทธิภาพ บุคลากรทราบถึงทิศทางการทำงานขององค์กร เมื่อมีการเรียนรู้เป็นทีมมากเท่าไรผลของการทำงานก็มีประสิทธิภาพมากเท่านั้น เพราะเมื่อทุกคนในทีมแลกเปลี่ยน วิเคราะห์ปัญหา ถ่ายทอดความรู้ ทำงานร่วมกัน จะเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกมีความสุขกับการทำงาน และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และงานของ Dayaram and Fung (2012: 35) พบว่า การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร เป็นขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การเรียนรู้เป็นทีมจะต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร การเสนอความคิดเห็นหรือความรู้ใหม่ของสมาชิก เพื่อให้เกิดการวางแผนการทำงานที่ดี ส่งผลไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพของตัวบุคคลและทีม มีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้นั้นต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและหัวหน้างานด้วยเช่นกัน

การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร

การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ นำมาประยุกต์ใช้กับงานที่รับผิดชอบ เกือบทุกองค์กรเน้นการฝึกอบรมเป็นหลัก มีเพียงบริษัทเดียวที่เน้นการเรียนรู้นอกสถานที่ เนื่องจากบริษัทมีขนาดเล็กบุคลากรในการทำงานมีน้อย งบประมาณมีจำกัด อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่ถือเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้แก่บุคลากรได้เช่นกัน นอกจากการฝึกอบรมแล้วนั้น องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

เนื่องจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมจำเป็นจะต้องรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและแก้ไขงานที่ตนรับผิดชอบ ไม่ว่าจะป็นองค์กรที่ขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ทุกองค์กรให้การสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรโดยให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับ Megan and Kyle (2016: 278-279) พบว่า การแบ่งปันการเรียนรู้มีความสำคัญต่อการทำงานขององค์กร ในการที่สมาชิกในองค์กรจะแบ่งปันความรู้ เมื่อสมาชิกในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ในสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม จะก่อให้เกิดแรงจูงใจ โอกาส สร้างความสามารถในการทำงาน การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และพร้อมรับกับปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งผลทำให้การทำงานออกมามีประสิทธิภาพ ส่วนการวิจัยของ Julia (2011: 441) พบว่า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรของพนักงาน ผู้บริหารและพนักงานสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ พนักงานต้องการที่จะแลกเปลี่ยนปัญหา ประสบการณ์เมื่อพบปัญหาจากการทำงานเมื่อภาระงานเพิ่มขึ้น การแบ่งปันการเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องมีการให้รางวัลหรือเงินตอบแทน เพราะการแบ่งปันความรู้เป็นการที่ตนเองมีส่วนในการสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร และพนักงานเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่

การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เริ่มจากการที่องค์กรเปิดโอกาสให้ ให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ถึงแม้บุคลากรในองค์กรจะไม่กล้าแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่เนื่องจากมีความเกรงใจผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน แต่ก็ยังสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ดี บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่เน้นการทำงานในรูปแบบครอบครัว ให้หัวหน้างานหรือผู้บริหารของแต่ละองค์กรมีความยินดีให้คำปรึกษาแก่บุคลากรระดับปฏิบัติการเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน แก้ไขปัญหาได้ทันที ส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ คือ การวางแผนขององค์กรอย่างมีระบบ ถึงแม้ทุกองค์กรจะมีระบบการทำงานที่ดี แต่ก็มี ความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เนื่องจากลูกค้า สิ่งแวดล้อม และปัจจัยรอบด้านมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ องค์กรจึงต้องสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานให้แก่บุคลากร เพราะถ้ายึดติดในระบบมากเกินไปบุคลากรจะ อึดอัด ไม่สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ดีเท่าที่ควร ความยืดหยุ่นของงานยังช่วยให้การทำงานมีความราบรื่นมากขึ้น

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับของ กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ และ จิราพร วงศ์วุฒิ (2558: 121) ได้พบว่า บรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยด้านการบริหารงาน การพัฒนา

ทีมงาน การจูงใจ การปฏิบัติงานเป็นทีม แสดงให้เห็นว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านงานวิจัยของ Nasima and Johan (2013: 12-14) พบว่าปัจจัยในการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ คือ รูปแบบการจัดการในการทำงาน การจัดการเวลา โอกาสในการพัฒนาและแบ่งปันความรู้ รูปแบบการทำงานเป็นทีม การวางแผนในการพัฒนาและความพึงพอใจของพนักงานต่อบรรยากาศในการเรียนรู้ ซึ่งการที่องค์กรสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ค้ำประกันพนักงานต้องการความยืดหยุ่น อิสรภาพในการทำงาน การมีโอกาสนในการแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร และองค์กรมีการจัดการที่ดีในการสนับสนุนการเรียนรู้ และงานวิจัยของ Hee and Ji-Heye (2013: 966) ศึกษาเปรียบเทียบการสร้างบรรยากาศการทำงานขององค์กรรัฐบาลและเอกชน พบว่าองค์กรเอกชนสร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ด้วยการสนับสนุนการอบรมให้แก่พนักงานเพื่อสร้างโอกาสในการแบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน ลดการแข่งขันในการทำงาน พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นของตน ถือได้ว่าการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ในเชิงบวกเป็นการพัฒนาการทำงานของพนักงาน

การทำงานอย่างเป็นระบบ

การทำงานอย่างเป็นระบบเสมือนกลไกที่สำคัญขององค์กร เพราะถ้าหากมีระบบที่ดีเมื่อเกิดปัญหาจะสามารถแก้ไขได้ตรงจุด และแก้ไขได้ทันที ทุกองค์กรทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการทำงาน ถึงแม้จะพบปัญหาที่สลับซับซ้อนก็จะสามารถแก้ไขได้ ระบบการทำงานที่ดียังส่งผลให้บุคลากรเข้าใจงานที่รับผิดชอบเกิดความมั่นใจในการทำงาน งานที่รับผิดชอบออกมามีประสิทธิภาพ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรได้ ทั้งในด้านการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า ทุกองค์กรมั่นใจว่าบุคลากรทุกคนของคนเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กร เป็นภาพลักษณ์ที่ดี ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการอีกครั้ง

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านการทำงานอย่างเป็นระบบของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับ Laura (2013: 45) พบว่าความในการจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความมีสติจะต้องมีการฝึกฝน ความมีสติส่งผลต่อการแสดงออกของแต่ละบุคคล และยังมีส่วนช่วยในการตัดสินใจขององค์กร ผลจากการที่พนักงานมีสติคือพนักงานสามารถตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหากับองค์กรได้ดี โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนในการตัดสินใจในแต่ละครั้งมีการใช้เหตุและผลเข้ามาใช้มากขึ้นโดยการใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเข้ามาช่วยในการแก้ปัญหา ความมีสติส่งผลต่อการกระทำของพนักงานเช่นการตัดสินใจและความมีสติด้านงานวิจัยของ David (2015: 216) พบว่า ระบบความคิดทำให้พนักงานสามารถคิดวิเคราะห์วางแผน และควบคุมขั้นตอนการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลง ต้องใช้เหตุและผล ใช้หลักการคิดแบบนักวิทยาศาสตร์ มีการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อช่วยในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

ทักษะการคิดจะเป็นสมรรถนะในการทำงานสำหรับองค์กร เช่นเดียวกับการวิจัยของ Skarzauskiene (2010: 59) พบว่าการพัฒนาระบบความคิด เป็นการเรียนรู้และพัฒนาความรู้อย่างเป็นระบบ ประสบการณ์จากการทำงานมีอิทธิพลต่อความคิด การพัฒนาทักษะการเข้าสังคมและอารมณ์ส่งผลต่อความคิดอย่างมีระบบในด้านบวก หลักการเหล่านี้ถูกนำไปพัฒนารูปแบบความคิด การวิเคราะห์ปัญหา และปรับตัวในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลทำให้การทำงานขององค์กรพัฒนาอย่างรวดเร็ว

2. การสร้างความผูกพันของพนักงาน

ระบบการจัดการค่าตอบแทน

ทุกองค์กรให้เงินเดือนจัดสรร ค่าตอบแทน รางวัลตอบแทนให้เหมาะสมและพอเพียงต่อความต้องการของบุคลากร หลายองค์กรเพิ่มสวัสดิการด้านอื่น ๆ เข้ามาเช่น การกักเงินแบบไร้ดอกเบีย การจัดการจ่ายภาษีส่วนบุคคล ค่าอาหารกลางวันเงินช่วยเหลืองานแต่งงาน และ งานบวช เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายของบุคลากร ช่วยเหลือบุคลากรที่มีปัญหาทางการเงิน ทุกองค์กรให้บุคลากรใช้สิทธิ์ประกันสังคมในการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล หลายองค์กรทำประกันสุขภาพ และประกันอุบัติเหตุให้แก่พนักงาน มีการการมอบรางวัลให้เมื่อบุคลากรมีการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของที ระบบการจัดการค่าตอบแทนเป็นการสร้างความผูกพันของบุคลากรได้ดี เพราะถ้าหากบุคลากรมีเงินเพียงพอต่อการดำรงชีวิตก็จะไม่ดิ้นรนออกไปหางานใหม่ เป็นการลดอัตราการลาออกได้อีกวิธีหนึ่ง

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านระบบการจัดการค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับ กฤษณะ สุกพันธ์ และคณะ (2559: 11-12) พบว่ารูปแบบค่าตอบแทนส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งค่าตอบแทนแบ่งได้ 3 ลักษณะคือ การจ่ายตามผลของกิจกรรมโดยรวม การจ่ายตามผลงานหน่วย การจ่ายตามผลของพนักงานแต่ละบุคคล โดยที่การจ่ายผลตอบแทนตามผลงานจะเป็นแรงจูงใจแก่พนักงาน ลดอัตราการขาดงานและอัตราการลาออกจากงานทำให้คุณภาพของพนักงานมีคุณภาพสูงขึ้น ค่าตอบแทนสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ดังนั้นองค์กรควรจะให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทนโดยเฉพาะการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bindu (2012: 67) พบว่าปัจจัยการจ่ายค่าตอบแทนและผลกำไร เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความผูกพันขององค์กร พนักงานส่วนใหญ่ต้องการให้จ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ทำให้เขารู้สึกผูกพันกับองค์กรและต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะยาว

การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่เน้นการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรด้วยอุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงานพื้นฐานทั่วไปเช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องปริ้นเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร อินเทอร์เน็ต และ อุปกรณ์สำนักงานที่จะเป็น มีการสร้างสภาพแวดล้อมในการที่ดีให้แก่บุคลากร เช่น สถานที่ แสงในสำนักงาน ระดับเสียงที่ไม่รบกวนการทำงาน หัวหน้างานหรือผู้บริหารเชื่อว่า การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทำให้บุคลากรรู้สึกผ่อนคลายในการทำงาน มีสมาธิในการทำงานมากขึ้น ทำให้เรียนรู้ได้ดี องค์กรขนาดเล็กให้ความสำคัญด้านการดูแลทำความสะอาดขององค์กรด้วยตัวบุคลากรเอง เป็นการสร้างความผูกพันแก่บุคลากรที่มีต่อองค์กร ทำให้รู้สึกว่างค์กรเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สอง จะต้องดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดี

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับ Nguyen et al. (2015: 577) กล่าวว่าสิ่งแวดลอมในการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อมีบรรยากาศรอบตัวของพนักงานดีย่อมส่งผลต่อการทำงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงานในที่นี้คือ มีอุปกรณ์พร้อมในการทำงาน มีความสะดวกสบาย สถานที่ทำงานมีความเหมาะสม นอกจากพนักงานจะมีผลการทำงานที่ดีแล้ว ยังส่งผลให้การทำงานผิดพลาดน้อยลง พนักงานพัฒนาศักยภาพการทำงานของตนเอง และทำงานกับองค์กรเป็นเวลาที่นานขึ้นหรือเกิดความผูกพันกับองค์กร ด้านงานวิจัยของ Porter et al. (2016: 75-76) พบว่าสิ่งแวดลอมในการทำงานสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน เกิดความเต็มใจในการทำงาน นอกจากสิ่งแวดลอมทางกายภาพแล้ว สิ่งแวดลอมของงานวิจัยนี้รวมถึงความพึงพอใจในเงินเดือน โอกาสการทำงาน การมีตัวตนในองค์กร ลักษณะของงาน การสื่อสารภายใน ความสัมพันธ์ในองค์กร และหัวหน้างานที่มีประสพการณ์ จากการศึกษาพบว่าสิ่งแวดลอมเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร

ความช่วยเหลือและความร่วมมือจากองค์กร

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวที่มีขนาดเล็ก บริหารงานในรูปแบบของครอบครัว ทำให้เกิดความใกล้ชิดในการทำงาน สามารถให้ความช่วยเหลือบุคลากรได้ทันที ทุกองค์กรผลักดันและส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ลดความขัดแย้งในการทำงาน เพื่องานที่ทำร่วมกันก็จะสามารถดำเนินไปจนถึงเป้าหมาย องค์กรขนาดใหญ่จะสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรด้วยการจัดกิจกรรม team building เพื่อให้บุคลากรมีความใกล้ชิด ไว้วางใจ เมื่อมาทำงานร่วมกัน และทุกองค์กรให้อิสระให้ในการทำงานแก่บุคลากรอย่างเต็มที่ เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านความช่วยเหลือและความร่วมมือจากองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับ Blawat (2014: 40) กล่าวว่าการทำงานที่พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานด้านบริหารมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร การทำให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยให้พนักงานทราบถึงการดำเนินงานที่โปร่งใสขององค์กร ส่งเสริมให้พนักงานมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็น จะทำให้เปลี่ยนทัศนคติในการทำงานของพนักงานที่จะให้ความร่วมมือกับองค์กรเป็นอย่างดี มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ร่วมรับผิดชอบองค์กร ทำให้งานขององค์กรออกมามีประสิทธิภาพ และสร้างความผูกพันต่อองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่สร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากร หัวหน้างาน และองค์กร การสื่อสารที่ดีควรมีความชัดเจน ทันสมัย ทุกองค์กรมีการแจ้งข่าวสารให้บุคลากรทราบในรูปแบบเอกสาร และการกล่าวด้วยวาจา นอกจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความผูกพัน การที่องค์กรส่งเสริมมอบโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองเสมอ ซึ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีแผนและนโยบายในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรตลอดทั้งปี ซึ่งต่างจากองค์กรที่มีขนาดเล็กที่พนักงานมีงานที่รับผิดชอบหลายอย่าง รวมถึงงบประมาณในการฝึกอบรมค่อนข้างสูง บางองค์กรจึงไม่มีนโยบายในการส่งเสริมด้านการฝึกอบรม

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับ Kang and Sung (2017: 94-95) พบว่าการจัดระบบการสื่อสารแบบสมมาตรส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและเกิดการสื่อสารในเชิงบวกในกลุ่มพนักงาน โดยการที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อให้การสื่อสารทั้งสองทางทำหน้าที่ในการสร้างความไว้วางใจ การเปิดใจ และการประนีประนอม พนักงานเข้าใจหน้าที่ของตนเองเกิดความชัดเจนในการทำงาน เมื่อการสื่อสารมีประสิทธิภาพก็สามารถสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ด้านงานวิจัยของ Welch (2011: 340) พบว่าการสื่อสารมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยผู้บริหารหรือหัวหน้าคือสื่อกลางในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน มีความระมัดระวังในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจอันดีในทุกฝ่าย มีความชัดเจน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

ทุกองค์กรแบ่งความรับผิดชอบและอธิบายถึงลักษณะงานที่บุคลากรต้องรับผิดชอบ บริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่เน้นการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ทำให้บุคลากรทำงานตามความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ ดึงศักยภาพและความรู้นำมาใช้ในการทำงาน

และพัฒนาองค์กร นอกจากจะมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของบุคลากรแล้วนั้น องค์กรมีการสอนงานเพิ่มความรู้และสมรรถนะ เพื่อให้บุคลากรทำงานได้หลากหลายมากขึ้น สามารถทำงานแทนผู้อื่นได้ ทุกองค์กรก็จะให้การสนับสนุนในการเรียนรู้ เพิ่มทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรนำไปพัฒนาตนเองต่อไป ทุกองค์กรให้อิสระในการทำงาน เพราะเชื่อว่าหากให้อิสระในการทำงาน บุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ องค์กรที่ทำงานที่เป็นแบบครอบครัว หัวหน้างานหรือผู้บริหารสามารถสังเกตการณ์การของบุคลากรได้อย่างใกล้ชิด เพราะเมื่อบุคลากรเกิดปัญหา ก็จะเข้าไปช่วยเหลือได้ทันที บุคลากรในทุกบริษัทสามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ เนื่องจากมีความเข้าใจงานที่ตนได้รับผิดชอบ เข้าใจถึงเป้าหมายและแผนที่ชัดเจนขององค์กร องค์กรขนาดเล็กพบปัญหาในบางงานบุคลากรไม่สามารถทำให้สำเร็จตามเป้าหมายงานได้เนื่องจากบุคลากรมีน้อยและมีงานที่ต้องรับผิดชอบค่อนข้างมาก หัวหน้างานหรือผู้บริหารจะต้องเข้าไปช่วยบริหารจัดการงานให้สำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับ Erat et al. (2017: 228) พบว่าภาระงานส่งผลต่อผลการลาออกของพนักงาน ความรับผิดชอบในการทำงานและภาระงานเกี่ยวข้องกับผลของการทำงานของพนักงาน การมอบหมายภาระงานให้แก่พนักงานควรเป็นไปตามความเหมาะสมในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถของแต่ละบุคคล มีความรับผิดชอบโดยตรง เพื่อให้พนักงานที่ได้รับมอบหมายงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และสามารถลดความเครียดของพนักงานได้เช่นกัน ด้านงานวิจัยของ ปิยะธิดา ศิลปะชำนาญ และ ปณิตดา ชำนาญสุข (2555: 237) พบว่าอุปสรรคในการทำงานด้านเวลา มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรจัดเวลาการทำงานไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณงาน ส่งผลให้เกิดภาระงานมากเกินไป พนักงานไม่สามารถใช้ความสามารถได้เต็มที่ ทำให้พนักงานเกิดความเครียดในการทำงาน ซึ่งสามารถส่งผลต่อสุขภาพของพนักงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ดังนั้นภาระงานจึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน

ระบบการจัดการและประเมินผลควรมีความโปร่งใส ยุติธรรม ระบบการจัดการและประเมินผลควรมีความโปร่งใสในการประเมินผลงานของบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร จากการสัมภาษณ์พบว่าองค์กรขนาดเล็กจะมีการประเมินผลเพียงแค่ช่วงการทดลองงานต่างจากบริษัทขนาดใหญ่จะมีการประเมินประจำปี เพื่อบุคลากรปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดีขึ้น มีการปรับฐานเงินเดือนให้สูงขึ้นตามผลของการประเมินในแต่ละครั้ง และการประเมินผลการทำงานแต่ละครั้งควรมีความยุติธรรม สามารถชี้แจงเหตุและผลในการให้คะแนนได้ เพื่อลดความกังวลและสงสัย

ของบุคลากร ประเด็นที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญคือ การที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน บุคลากรทุกคนถูกปฏิบัติอย่างเท่าเทียม เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับงานวิจัยของ นวลปรารค์ ภาคสาร และ จันทนา แสนสุข (2559: 52) พบว่าความยุติธรรมขององค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ความยุติธรรมแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านค่าตอบแทน ด้านกระบวนการ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน อย่างไรก็ตามความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยที่หัวหน้างานคอยช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดปัญหา ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม มนุษย์สัมพันธ์สามารถส่งผลในการทำงานเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้การทำงานราบรื่น ลดความขัดแย้ง ส่งผลทำให้บุคลากรทำงานด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การส่งเสริมพัฒนาพนักงาน

การส่งเสริมพัฒนาพนักงานเป็นการที่องค์กรโอกาสพัฒนาตนเองให้แก่บุคลากร การมอบหมายงานที่สร้างโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทำให้บุคลากรได้ดึงศักยภาพมาใช้ในการทำงานเนื่องจากเห็นความก้าวหน้าในงานที่ตนได้รับผิดชอบ ทำให้เกิดแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ องค์กรขนาดใหญ่มีการส่งเสริมการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นเป็นการเพิ่มความรู้และความสามารถให้แก่บุคลากร โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีการส่งเสริม มีแผน และงบประมาณในการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร ตลอดทั้งปีเพื่อเพิ่มสมรรถนะให้แก่บุคลากร ซึ่งต่างจากองค์กรที่มีขนาดเล็กไม่มีงบประมาณในด้านการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร แต่เน้นทางด้านการสอนงาน การฝึกปฏิบัติงานในองค์กรแทน

เป็นที่น่าสังเกตว่าครึ่งหนึ่งขององค์กรที่ให้สัมภาษณ์ ไม่มีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่บุคลากรปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบงานหลากหลายได้ไม่มีทิศทางที่แน่นอน และองค์กรมีขนาดเล็กความก้าวหน้าในงานมีจำกัดจึงไม่สามารถกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่บุคลากรปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน

จากผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยด้านระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับ ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2555: 107) พบว่าหนึ่งในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน คือการเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งบุคลากรผู้นั้นสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ไข่เหตผลในการตัดสินใจแก้ปัญหา กล่าวคือบุคลากรกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่จะช่วยสร้างองค์กรที่เข้มแข็ง องค์กรควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้โอกาสเลื่อนตำแหน่ง

เติบโตในสายงานที่เหมาะสม สนับสนุนการอบรมอย่างต่อเนื่อง เพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันเชื่อมั่น และจงรักภักดีต่อองค์กร ส่วนงานวิจัยของ สุชีรา คล้ายโยทอง และคณะ (2559: 65) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการมุ่งความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน คือการคาดหวังในการฝึกอบรม พนักงานต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทันตามเวลาที่กำหนดไว้ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อม และพนักงานยังต้องการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างความเชี่ยวชาญในสายงานของตน พนักงานยังต้องการการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่มีข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติการ และข้อเสนอแนะในงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

1.1 องค์กรควรให้การสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรของตน มีการกำหนดแผนและนโยบายในการดำเนินงาน องค์กรสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้เชิงบวก ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกัน จัดระบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นเอื้อต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กร และมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกด้าน เพราะคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวความคิดที่สามารถนำมาใช้ในสภาวะการแข่งขันธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เมื่อนำคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติจะเกิดศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้บุคลากรมีความพร้อมในการแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบต่อไป

1.2 องค์กรควรมีการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น ในด้านการจัดรูปแบบการเรียนรู้ การจัดระบบความคิดเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากการเรียนรู้ในองค์กร การจัดระบบงานและความคิด จะช่วยให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างจากเดิมและประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และเมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพก็จะสามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

1.3 องค์กรยังขาดการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่บุคลากรปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรขาดความมั่นใจ ความผูกพันที่มีต่อองค์กรลดลง ส่งผลต่อการตัดสินใจในการเปลี่ยนงาน หรือหางานใหม่ที่บุคลากรมีความก้าวหน้าในงานที่ทำ องค์กรควรกำหนดหรือมีรูปแบบในการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ชัดเจน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและยังช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร

1.4 องค์กรควรส่งเสริมการฝึกอบรม เพื่อสร้างความรู้และสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งการฝึกอบรมมีการจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์กร การส่งเสริมการฝึกอบรมขององค์กรเน้นด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเป็นหลัก หรือจากความสนใจของบุคลากรเองดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในการเข้ารับการฝึกอบรมในด้านการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้านตามกรอบอาเซียน เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ผลลัพธ์จากการอบรมนี้องค์กรจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อรองรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น

1.5 องค์กรควรหาองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างความผูกพันของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 2 ด้านคือ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ 1) การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร 2) การมีส่วนร่วมบุคลากรในองค์กร 3) การพัฒนาตนเองของบุคลากร 4) การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร 5) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 6) การทำงานอย่างเป็นระบบ และด้านการสร้างความผูกพันของพนักงาน 1) ระบบการจัดการค่าตอบแทน 2) การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน 3) ความช่วยเหลือและความร่วมมือในองค์กร 4) การสื่อสารภายในองค์กร 5) ความรับผิดชอบและลักษณะที่ได้รับมอบหมาย 6) ระบบการจัดการและการประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติการ

2.1 องค์กรควรส่งเสริมพนักงานด้านความคิดเชิงระบบ ซึ่งความคิดเชิงระบบเกิดขึ้นเมื่อพนักงานขององค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ มีเหตุมีผล เข้าใจองค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ สถานการณ์ขององค์กร ทำให้สามารถวางแผนและดำเนินการทำงาน แก้ปัญหาจากการทำงานได้ทันที ดังนั้นหัวหน้างานหรือผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาความคิดเชิงระบบของบุคลากรโดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง หากปัญหานั้นมีความสลับซับซ้อน หัวหน้างานเข้ามาให้คำปรึกษาและสนับสนุนให้บุคลากรลองคิดหาวิธีแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองก่อน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงานขององค์กรมากขึ้น เนื่องจากที่บุคลากรมีความคิดที่เป็นระบบ จะส่งเสริมให้งานขององค์กรมีประสิทธิภาพ และยังส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อบุคคลภายนอกและลูกค้า

2.2 องค์กรส่งเสริมและสร้างโอกาสที่ได้รับจากการทำงานซึ่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร โดยที่องค์กรมอบโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ส่งเสริมความก้าวหน้าในงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถ บุคลากรใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ และ ได้รับโอกาสความก้าวหน้าในงานโดยไม่มีการแบ่งแยก เมื่อบุคลากรได้รับโอกาสในการทำงานจากองค์กร บุคลากรจะตั้งเป้าหมายของตนเองเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร บุคลากรปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะยาว

2.3 การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน ในรูปแบบเงินเดือน สวัสดิการและผลตอบแทน ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อสภาพการทำงาน ได้รับรางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี และรางวัลตอบแทนมีความยุติธรรมต่อประสบการณ์และงานที่ทำ ถึงแม้ว่าหัวหน้างานและผู้บริหารคิดว่าการจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรแล้ว อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรมีกระบวนการในการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น กำหนดการปรับเลื่อนขึ้นค่าตอบแทนที่ชัดเจนเพื่อลดความเลื่อมล้ำ นอกจากนี้การพิจารณาค่าตอบแทนพิเศษอื่น ๆ ให้แก่บุคลากรในกรณีที่มีมอบหมายงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบของบุคลากร มีการกำหนดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่บุคลากรจะได้รับจากองค์กรอย่างชัดเจน ค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นขวัญและกำลังใจให้พนักงานในการทำงาน และเป็นการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรด้วยเช่นกัน

3. ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไป

1. นักศึกษา นักวิจัยหรือผู้ที่สนใจ ควรศึกษาด้านความต้องการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพิ่มเติมในด้านความพร้อม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรให้เกิดความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่
2. การศึกษาเกี่ยวกับความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากรเพื่อนำมาพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่
3. การศึกษาเปรียบเทียบตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรทางการท่องเที่ยว เพื่อจะได้ทราบถึงปัจจัยในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเหมือนและความแตกต่าง เพื่อจะได้แนวทางในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม
4. การศึกษาวิจัยและจัดทำรูปแบบที่เหมาะสมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยว เพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนาองค์กร ลดอัตราการลาออกของบุคลากร ส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บรรณานุกรม

- กรมการท่องเที่ยว. 2559. รายชื่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://newdot2.samartmultimedia.com/home/details/6/6265/24430> (30 กันยายน 2560).
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2558. ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.mots.go.th/ewt_dl_link.php?nid=7114 (12 กันยายน 2560).
- _____ . 2560. สถานการณ์การท่องเที่ยว พฤษภาคม 2560. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.mots.go.th/ewt_dl_link.php?nid=8634 (12 กันยายน 2560).
- กระทรวงแรงงาน. 2559. กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579). [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [www.nesdb.go.th/.../ร่างยุทธศาสตร์ชาติ%20ระยะ%2020%20ปี%20\(พ.ศ2560%20](http://www.nesdb.go.th/.../ร่างยุทธศาสตร์ชาติ%20ระยะ%2020%20ปี%20(พ.ศ2560%20) (12 กันยายน 2560).
- กฤษณะ สุกพันธ์, อิศราภรณ์ ทนุผล และ เนตรดาว ชัยเขต. 2559. รูปแบบค่าตอบแทนที่ส่งผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออก. วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 5(1), 1-14.
- กฤษณะ ดาราเรือง. 2558. ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการ, 21(2), 133-143.
- กาญจนา นุใจกอง. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานในพนักงานระดับปฏิบัติการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. 2557. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ และ จิราพร วงศ์วุฒิ. 2558. การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคเหนือ. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่, 8(1), 110-122.
- จิตรลดา ฐินถาวร และ ทิพพินนา สมุทธานนท์. 2552. ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองของพนักงานราชการที่มีพื้นฐานมาจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษา กรมบังคับคดี กระทรวงยุติธรรม. วารสารศิลปศาสตร์ประยุกต์, 2(2), 23-32.
- จิรวัดน์ ปฐมพรวิวัฒน์. 2553. ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชากับความไว้วางใจในองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)เขต 51. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2533. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- ชนกฤต อูปกาญจน์ และ ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร. 2555. ลักษณะของงาน ความสนใจของพนักงาน และนโยบายและเป้าหมายขององค์กรที่พยากรณ์แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานบริษัทริเวอร์แคว อินเตอ ร์เนชั่นแนล อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด. **พัฒนาเทคนิคการศึกษา**, 24(81), 54-62.
- ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. 2550. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ธนรัช.
- ธีรภรณ์ คำวงศ์ และ ศักดิ์ชาย ตั้งวรรณวิทย์. 2557. รูปแบบการรักษาความสัมพันธ์กับพนักงานบนพื้นฐานความผูกพันของบุคลากร. **การประชุมวิชาการระดับชาติด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ครั้งที่ 10**. 8-9 พฤษภาคม. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จังหวัดภูเก็ต.
- นวลปรารค์ ภาคสาร และ จันทนา แสนสุข. 2559. อิทธิพลของบรรยากาศองค์การและความยุติธรรมขององค์กรที่มีต่อประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา ในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. **วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร**, 13(1), 51-65.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2541. **ทฤษฎีองค์การแนวทางการศึกษาเชิงบูรณาการ**. กรุงเทพฯ: เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิชชิง จำกัด.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2553. **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญเลิศ เต็กสงวน, ธีรวุฒิ บุณนโสมณ, วิเชียร เกตุสิงห์ และ สุรพงษ์ รักเจริญ. 2557. การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต. **วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**, 24(1), 198-207.
- ปกรณ ลิมโยธิน. 2558. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในธุรกิจโรงแรม. **Hatyai Journal**, 13(2), 155-165.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. 2555. การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน. **วารสารนักบริหาร**, 32(4), 103-108.
- ปราโมช ธรรมภรณ์, สุเทพ บุตรดี, วิเชียร เกตุสิงห์ และ จิรายุส พุ่มนตรี. 2559. การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุระหว่างปัจจัยคัดสรรความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรกลุ่มอุตสาหกรรมท่องเที่ยว. **วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**, 26(2), 289-300.
- ปารณีย์ ทองยอดเกรือง. 2559. ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกมหาวิทยาลัยมหิดลกรณีศึกษา บุคลากรศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกมหาวิทยาลัยมหิดล. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี**, 5(1), 19-31.
- ปาริชาติ ขำเรือง และ กระมล ทองธรรมชาติ. 2555. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ. **วารสารสมาคมนักวิจัย**, 17(1), 90-101.

- ปาริชาติ คุณปลื้ม. 2558. การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. **วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี**, 12(1), 15-25.
- ปิยะธิดา ศิลป์ชำนาญ และ ปนัดดา ชำนาญสุข. 2555. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมขององค์การ การรับรู้อุปสรรคในการทำงาน กับพฤติกรรมต่อต้านการทำงานของพนักงานตรวจค้นของสนามบินพาณิชย์แห่งหนึ่ง. **วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**, 38(1), 228-239.
- เผด็จ อมรศักดิ์, สุภัททา ปิณฑะแพทย์ และ ประชา ตันเสนีย์. 2559. การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นเลิศ. **พัฒนาเทคนิคการศึกษา**, 28(96), 35-39.
- พยัต วุฒิรงค์. 2557. **การจัดการนวัตกรรมทรัพยากร องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. **วิธีการวิจัย ทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์. 2557. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. **วารสาร สสท. ฉบับเทคโนโลยี**, 20, 130-132.
- ภรณี มหานนท์. 2529. **การประเมินประสิทธิผลขององค์การ**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- รุ่งรติศ คงยั่งยืน. 2560. องค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศขององค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและการแบ่งปันความรู้ของหน่วยงานในฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). **วารสารสมาคมนักวิจัย**, 22(1), 150-161.
- วรรณะ บรรจง, ธงชัย เครือหงษ์, อภิชาติ พัฒนวิริยะพิศาล และ ศิโรจน์ พิมาน. 2558. ตัวทำนายที่สำคัญที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน. **วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์**, 8(1).
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศูนย์เตือนภัยธุรกิจภาคเหนือ. 2554. **สถานการณ์และแนวโน้มการท่องเที่ยวในภาคเหนือตอนบน**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา www2.feu.ac.th/admin/pr/newscontrol/atts/D20120615130250.pdf (8 สิงหาคม 2560).
- สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. 2558. **การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.bangkok.go.th/training/page/sub/5280/Book-Briefing/19> (12 กันยายน 2560).
- สมคิด บางโม. 2551. **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2551. **ทฤษฎีสังคมวิทยา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2559. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=6420 (12 กันยายน 2560).

- สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด. 2557. **กรณีศึกษาศักยภาพจังหวัดเชียงใหม่ เรื่องท่องเที่ยวปี 2558-2561**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา www.chiangmaipao.go.th/th/images/stories/pdf/plan/plan3year58_60pao.pdf (12 กันยายน 2560).
- สำนักงานสถิติจังหวัดเชียงใหม่. 2560. **ข้อมูลประเด็นชุดยุทธศาสตร์(เมืองศูนย์กลางการท่องเที่ยว)**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://chiangmai.nso.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=493:201-03-21-06-38-59&catid=105&Itemid=510 (30 กันยายน 2560).
- สิริเพ็ญ บารมี, วิไลพร แก้ววิชัย และ สุนีย์ วรรณโสมล. 2559. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรธุรกิจอาหาร. **พัฒนาเทคนิคการศึกษา**, 28(99), 94-100.
- สุชีรา คล้ายไยทอง, ชนิดดา เหมือนแก้ว และ สุภัททา ปิณฑะแพทย์. 2559. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมุ่งความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในภาคอุตสาหกรรมกับความคาดหวังผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรม. **วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์**, 9(1), 58-67.
- สุพัตรา ปราณี และ ชลภััสสรณ์ สิทธิวงศ์ชัย. 2560. เอกสารคำสอนวิชา องค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.cim.ssrui.ac.th/index.php/th/research-academic/research/published-research-article/item/download/618_b6ed371fcc80f4b1417a9f85675a5744.html (12 กันยายน 2560).
- สุภางค์ จันทรวานิช. 2557. **ทฤษฎีสังคมวิทยา**. กรุงเทพฯ: วี. พรีน (1991).
- อภิชา ธานีรัตน์. 2558. ภาวะผู้นำกับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. **วารสารศึกษาศาสตร์ มธ.**, 8(1), 59-71.
- อัมพร ปัญญา. 2557. ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์. **วารสารปัญญาภิวัตน์**, 5(2), 180-189.
- เอ โอ เอ็น เอ็มพาวเวอร์ รีซอล. 2559. **เทรนด์คำตอบแทนและสวัสดิการในประเทศไทย ประจำปี 2559 อัตราการลาออกเพิ่มสูงขึ้นตามหน้าที่รับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.media-outreach.com/release.php/View/2856/> (12 กันยายน 2560).
- เฮย์กรู๊ป. 2559. **ตลาดแรงงานเปลี่ยนไป องค์กรยุคใหม่ต้องจ้อพนักงาน**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=38294> (12 September 2017).
- Aelita, S. 2010. Managing complexity: Systems thinking as a catalyst of the organization performance. **Measuring business Excellence**, 14(4), 49-64.
- Aleksandra, B. 2014. Employee Participation in Management Case Study of Democratic Organization- Modragon Corporate Cooperativa. **Journal of Positive Management**, 5(2), 30-42.

- Anita, J. 2014. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. **International Journal of Productivity**, 63(3), 308-323.
- Barron, P., A., L. & Fyall, A. 2014. Engagement the Multi-Generation Workforce in Tourism and Hospitality. **Tourism Review**, 64(9), 245-259.
- Bharwani, S. & Butt, N. 2012. Challenge for the global hospitality industry: An HR perceptive. **Worldwide Hospitality and Tourism themes**, 4(2), 150-160.
- Bui, H. & Baruch, Y. 2010. Creating Learning Organizations: A system Perspective. **The Learning Organization**, 17(3), 208-227.
- Burke Institute. 2004. **Employee Engagement**. [Online]. Available http://www.burke.com/EOS/prac_EmployeeEngagement.htm (8 August 2017).
- Chajnicki, G. M. 2007. **Characteristics of learning organizations and multi-dimensional organizational performance indicators: A survey of large, publicly-owned companies**. Pennsylvania: Pennsylvania State University.
- Cummings, T. G. & Woley, C. G. 2005. Organization development & change. **Administrative Science**, 22, 46-49.
- David, H. O. 2015. **Use of Systems Thinking by Industrial Engineers As Organizational Leaders**. Doctoral dissertation. Walsh College of Accountancy and Business Administration.
- Dayaram, K. & Fung, L. 2012. Team Performance: Where Learning Makes the Greatest Impact. **Research and Practice in Human Resource Management**, 20(1), 28-39.
- Erik, D. & Irene, M.-R. 2013. Managing team learning in a Spanish commercial bank. **The Journal Workplace Learning**, 25(5), 281-295.
- Freney, Y. & Fellenz, M. 2010. Work engagement as a key driver of quality of care: a study with midwives. **Journal of Health Organization and Management**, 27(3), 330-349.
- Gallup Consulting. 2010. **Employee Engagement: What's Your Engagement Ration?** . [Online]. Available www.hrportal.ru/files/Employee_Engagement_Overview_Brochure.pdf (12 September 2017).
- Garvin, D. 1933. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, 7, 78-91.
- Hee, J. C. & Ji-Hye, P. 2013. The relationship between learning transfer climates and innovation in public and private organizations in Korea. **International Journal of Manpower**, 35(7), 956-972.

- Herbert, T. T. 1976. **Dimensions of organizational behavior**. New York: Mc.Millan.
- Hewitt Associate. 2015. **Best Employee in Canada?**. [Online]. Available www.corporatephilosopher.com/2-BestEmployersStudybyHewitt.pdf (12 September 2017).
- Hima, B. 2012. Role of Job Related Factors in Engaging Employees. **SUMEDHA Journal of Management**, 1(3), 56-67.
- Hong , B. & Yehuda, B. 2010. Creating learning organizations: systems perspective **The Learning Organizations**, 17(3), 208-227.
- International Employment Studies (IES). 2004. **Employee Engagement**. [Online]. Available <http://www.employment-studies.co.uk/system/files%20/resources%20files/469.pdf> (12 September 2017).
- International Survey Research (ISR). 2004. **Engagement**. [Online]. Available <https://www.isca.org.sg/media/775752/ssrs-4410-revised.pdf> (12 September 2017).
- Isabel, D. D., Teresa, R. & Paulo , R. L. 2015. Learning conditions, member's motivation and satisfaction: a multilevel analysis. **The Learning Organizations**, 22(2), 131-147.
- Julia, M. 2012. Knowledge sharing between project teams and it cultural antecedents. **Journal of Knowledge Management**, 16(10), 435-445.
- Kang, M. & Sung, M. 2017. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors. **Journal of Communication Management**, 21(1), 82-102.
- Katz, D. & Kahn, R. L. 1978. **The Social Psychology of Organizations**. New York: Wiley.
- Laura , R. 2013. Mental Models: a robust definition. **The Learning Organizations**, 20(1), 38-47.
- Lisa, E., Therese , G., Simon, B. & Mien, S. 2013. Employee motivation for personal development plan effectiveness. **European Journal of Training and Development**, 37(6), 527-543.
- Marquardt, M. J. 1996. **Building the Learning Organization: A System approach to Quantum improvement and Global Success**. New York: McGraw Hill.

- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. 2002. **Human Resource Management**. Thomson South Western.
- Megan, L. E. & Kyle, T. R. 2016. What makes a high performer share knowledge? . **Team Performance Management**, 22(5), 269-283.
- Muhammad, S. A., Moshin, B., Khurram, I. & Muhammad, U. 2013. The Impact of Working Environment on Organization Performance: A mediation Role Employee's Job Satisfaction. **GMJACS**, 3(1).
- Nasima, M. h. C. & Johan, S. B. 2013. Creating a learning climate: a South African study. **The Learning Organizations**, 20(1), 6-19.
- Navis, E. C., DiBella, A. J. & Gould, J. M. 1995. Understanding organizations as learning systems. **Sloan Management Review**, 36(2), 73-85.
- Northcraft, G. B. & Margaret, A. N. 1990. **Organization Behavior**. Chicago: The Dryden Press.
- Paul, B., Anna, L. & Alan, F. 2014. Engaging the multi-generational workforce in tourism and hospitality. **Tourism Review**, 69(4), 245-263.
- Pedler, M. J., Burgoyne, J. G. & Boydell, T. H. 1997. **The Learning Company**. London: McGraw- Hill Companies.
- Pfiffner, J. M. & Sherwood, F. P. 1991. **Administrative Organization**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Phong, D. N., Chuong X., D. & Lam D., N. 2015. Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Other Sectors in Vietnam. **Public Organization Review**, 15(4), 565-579.
- Porter, L. W., Lawler, E. & Hackman, J. R. 1975. **Behaviour in Organizations**. Tokyo: McGraw- Hill.
- Porter, L. W., Steers, R. M. & Mowday, R. T. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59(5), 603-609.
- Sadeghi, I. V., Jashnsaz, A. & Chobar, H. M. 2014. Organizational's Conformity Assessment with Peter Senge's Learning Organization Principles in Municipality of Sarch: A Case Study. **Journal of Business and Management**, 16(5), 57-58.

Saravis, P. 2011. It's Time to Get Personal with Employee Engagement Strategic.

Managed Care Outlook, 24, 2-7.

Senge, P. M. 1990. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning**

Organization. New York Doubleday Currency.

Serhat, E., Hakanm, K. & Comez, P. 2017. The effect of organizational loads on work

stress, emotional commitment, and turnover intention. **International Journal**

of Organizational Leadership, 6(221-231).

Song, H. J., Lim, D. H., Kang, G. I. & Kim, W. 2014. Team Performance in Learning

Organizations: Mediating Effect of Employee Engagement. **The Learning**

Organization, 21(5), 290-307.

Steer, R. M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment.

Administrative Science, 22(46-49).

Steers, R. M. & Porter, L. W. 1991. **Motivation and Work Behavior**. New York:

McGraw-Hill.

Tracy, H., Porter, K., Diane, R. & Dail, F. 2016. Work Environment and employee

motivation to lead. **American journal of Business**, 31(2), 66-84.

Watkins, K. & Marsick, V. 1992. Building the learning organization: A new role for

humanresource developers. **Studies in Continuing Education**, 14(2), 73-89.

Welch, M. 2011. The evolution of Employee engagement concept: communication

implications. **Coperate Communication An International Journal**, 16(4), 328-

346.

Wen-Hsing, L., Sarah, A., Jennifer, C., Wiljeana J., G. & Eileen, V. A. 2016. Understanding

team mental models affecting Kaizen even success. **Team Performace**

Management, 21(7), 361-386.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. อาจารย์ ดร. วลัยลดา ถาวรมงคกรกิจ | อาจารย์ประจำสาขาพัฒนาการท่องเที่ยว
คณะพัฒนาการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ |
| 2. อาจารย์ ดร. วัชรวิวรรณ ศศิพลิน | อาจารย์ประจำสาขาพัฒนาการท่องเที่ยว
คณะพัฒนาการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ |
| 3. อาจารย์ ดร. พัจน์พิตตา ศรีสมพงษ์ | อาจารย์ประจำสาขาการท่องเที่ยว
คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยพะเยา |





ภาคผนวก ข

ผลการประเมินคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

ผลการประเมินคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

การหาค่าดัชนีสอดคล้องวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ระดับความคิดเห็น	ความหมาย
+1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดผลความรู้ความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์
0	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดผลความรู้ความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์
-1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถวัดผลความรู้ความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์

หมายเหตุ: ถ้าข้อคำถามมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 จะทำการตัดข้อคำถามนั้นไว้เพราะถือว่าข้อคำถามดังกล่าวใช้ได้หากข้อคำถามใดมีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ผู้วิจัยจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหรือตัดข้อคำถามนั้นทิ้ง

ตารางผนวกที่ 1 การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	-1	IOC
การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร					
1.	ความใฝ่หาความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	3	-	-	1.00
2.	ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้อยู่เสมอ	3	-	-	1.00
3.	การได้เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ	3	-	-	1.00
4.	การส่งเสริมจากองค์กรสำหรับพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	2	1	-	0.66
5.	ความมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของตนเอง	2	1	-	0.66
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
1.	การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กรและทีมงาน	3	-	-	1.00
2.	ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลที่ได้รับให้กับผู้ร่วมงานได้	3	-	-	1.00
3.	ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้	3	-	-	1.00
4.	ความร่วมมือในการทำงานและช่วยแก้ปัญหาจากผู้ร่วมงาน	3	-	-	1.00

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ชื่อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	-1	IOC
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
5.	ความไว้วางใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	3	-	-	1.00
6.	การวางแผนการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน	3	-	-	1.00
บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก					
1.	องค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้	2	1	-	0.66
2.	การได้รับโอกาสแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	3	-	-	1.00
3.	การสนับสนุนจากผู้ร่วมงานในการเรียนรู้	3	-	-	1.00
4.	การแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่	3	-	-	1.00
5.	องค์กรพัฒนารูปแบบในการทำงานมีความยืดหยุ่น	3	-	-	1.00
ผู้บริหารมีส่วนร่วม					
1.	ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีภาวะผู้นำที่ดี	3	-	-	1.00
2.	ผู้บริหารหรือหัวหน้างานกำหนดทิศทางและนโยบายในการเรียนรู้ภายในองค์กร	3	-	-	1.00
3.	ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างดี	3	-	-	1.00
4.	ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีการวัดและประเมินผลอย่างชัดเจนและเหมาะสม	3	-	-	1.00
5.	ผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน	3	-	-	1.00
การแบ่งปันการเรียนรู้					
1.	การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร	3	-	-	1.00
2.	การแลกเปลี่ยนปัญหาระหว่างกันและกันหาวิธีแก้ไขภายในองค์กร	3	-	-	1.00
3.	องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดี	2	1	-	0.66
4.	การสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน	3	-	-	1.00
5.	การแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	2	1	-	0.66
ความมีสติ					
1.	ความสามารถในการวิเคราะห์หาคำตัดสินปัญหาได้อย่างเหมาะสม	3	-	-	1.00
2.	การพัฒนารูปแบบความคิดของตนเองอยู่เสมอ	2	1	-	0.66
3.	ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม	3	-	-	1.00
4.	ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้เสมอ	3	-	-	1.00
5.	การลำดับความสำคัญในการทำงาน	2	1	-	0.66

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ชื่อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	-1	IOC
ความคิดเชิงระบบ					
1.	ความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบ	3	-	-	1.00
2.	ความสามารถในการวางแผนการทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	3	-	-	1.00
3.	ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง	2	1	-	0.66
4.	การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร	2	1	-	0.66
5.	ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีสลับซับซ้อนของงานได้	3	-	-	1.00
ความผูกพัน					
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ					
1.	ความเหมาะสมของเงินเดือน(Salary) และสวัสดิการที่ได้รับ	3	-	-	1.00
2.	ความเพียงพอต่อความต้องการของค่าตอบแทน (commission fee)	2	1	-	0.66
3.	องค์กรมอบรางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี	3	-	-	1.00
4.	รางวัลตอบแทน (Reward) มีความยุติธรรมต่อประสบการณ์และงานที่ทำ	3	-	-	1.00
5.	ความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาล และค่าสวัสดิการต่างๆ	3	-	-	1.00
ความยุติธรรม					
1.	หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม	3	-	-	1.00
2.	การประเมินผลงานขององค์กรมีความโปร่งใส	3	-	-	1.00
3.	หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	2	1	-	0.66
4.	ความยุติธรรมในการทำงาน	1	2	-	0.33
5.	สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเป็นอิสระ	2	1	-	0.66
ความร่วมมือภายในองค์กร					
1.	ความร่วมมือในการทำงานภายในองค์กรเป็นไปด้วยดี	2	1	-	0.66
2.	ความร่วมมือของผู้ร่วมงานในการทำงานด้วยความเต็มใจ	2	1	-	0.66
3.	ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน	3	-	-	1.00
4.	การได้รับความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการทำงาน	3	-	-	1.00
5.	ความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในองค์กร	3	-	-	1.00

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ชื่อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	-1	IOC
ความท้าทายของงานและความก้าวหน้า					
1.	ความก้าวหน้าและท้าทายของงานที่ทำ	3	-	-	1.00
2.	องค์กรให้อิสระในการทำงาน	1	2	-	0.33
3.	ความสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง	2	1	-	0.66
4.	องค์กรมอบโอกาสทำและนำเสนอสิ่งใหม่อยู่เสมอ	3	-	-	1.00
5.	ความรู้สึกว่าต่อระดับความสำคัญของตนในองค์กร	2	1	-	0.66
โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน					
1.	องค์กรมอบโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	3	-	-	1.00
2.	องค์กรมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่	3	-	-	1.00
3.	องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม	3	-	-	1.00
4.	งานที่ปฏิบัติมีโอกาสก้าวหน้า	1	2	-	0.33
5.	องค์กรมีกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน	2	1	-	0.66
การสื่อสาร					
1.	องค์กรมีการสื่อสารให้ทราบถึงนโยบายของบริษัท	3	-	-	1.00
2.	ข้อมูลในการสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน	3	-	-	1.00
3.	การสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ	3	-	-	1.00
4.	องค์กรมีการสื่อสารอย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	3	-	-	1.00
5.	องค์กรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	3	-	-	1.00
สิ่งแวดล้อมในการทำงาน					
1.	สถานที่ทำงานสะอาดและปลอดภัย	3	-	-	1.00
2.	อุปกรณ์ในสำนักงานสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้	3	-	-	1.00
3.	องค์กรสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสม	2	1	-	0.66
4.	องค์กรมีอุปกรณ์เครื่องมือพร้อมในการทำงาน	2	1	-	0.66
5.	สภาพแวดล้อมขององค์กรทำให้ความกระตือรือร้นในการทำงาน	3	-	-	1.00
ภาระงาน					
1.	งานที่ได้รับมอบหมายมีความเกี่ยวข้องกับภาระงานโดยตรง	3	-	-	1.00
2.	ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม	1	2	-	0.33
3.	ความสามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้	2	1	-	0.66
4.	ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	3	-	-	1.00
5.	ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่	2	1	-	0.66



ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางผนวกที่ 2 ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวใน จังหวัด เชียงใหม่

ข้อ	ประเด็น	n=30 ค่า Reliability
การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร		
1.	ความใฝ่หาความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	0.669
2.	ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้อยู่เสมอ	0.861
3.	การได้เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ	0.731
4.	การส่งเสริมจากองค์กรสำหรับพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	0.679
5.	ความมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของตนเอง	0.571
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม		
1.	การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กรและทีมงาน	0.626
2.	ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลที่ได้รับให้กับผู้ร่วมงานได้	0.629
3.	ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้	0.730
4.	ความร่วมมือในการทำงานและช่วยแก้ปัญหาจากผู้ร่วมงาน	0.630
5.	ความไว้วางใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	0.814
6.	การวางแผนการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน	0.681
บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก		
1.	องค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้	0.730
2.	การได้รับโอกาสแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	0.630
3.	การสนับสนุนจากผู้ร่วมงานในการเรียนรู้	0.629
4.	การแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่	0.571
5.	องค์กรพัฒนารูปแบบในการทำงานมีความยืดหยุ่น	0.681
ผู้บริหารมีส่วนร่วม		
1.	ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีภาวะผู้นำที่ดี	0.711
2.	ผู้บริหารหรือหัวหน้างานกำหนดทิศทางและนโยบายในการเรียนรู้ภายในองค์กร	0.774

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	n=30 ค่า Reliability
ผู้บริหารมีส่วนร่วม		
3.	ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างดี	0.661
4.	ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีการวัดและประเมินผลอย่างชัดเจนและเหมาะสม	0.702
5.	ผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน	0.691
การแบ่งปันการเรียนรู้		
1.	การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร	0.885
2.	การแลกเปลี่ยนปัญหาระหว่างกันและกันหาวิธีแก้ไขภายในองค์กร	0.761
3.	องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดี	0.785
4.	การสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน	0.847
5.	การแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	0.714
ความมีสติ		
1.	ความสามารถในการวิเคราะห์ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม	0.651
2.	การพัฒนารูปแบบความคิดของตนเองอยู่เสมอ	0.621
3.	ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม	0.758
4.	ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้เสมอ	0.629
5.	การลำดับความสำคัญในการทำงาน	0.675
ความคิดเชิงระบบ		
1.	ความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบ	0.774
2.	ความสามารถในการวางแผนการทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	0.626
3.	ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง	0.669
4.	การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร	0.679
5.	ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีสลับซับซ้อนของงานได้	0.750

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ชื่อ	ประเด็น	n=30 ค่า Reliability
ความผูกพัน		
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ		
1.	ความเหมาะสมของเงินเดือน(Salary) และสวัสดิการที่ได้รับ	0.681
2.	ความเพียงพอต่อความต้องการของค่าตอบแทน (commission fee)	0.718
3.	องค์กรมอบรางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี	0.651
4.	รางวัลตอบแทน (Reward) มีความยุติธรรมต่อประสบการณ์และงานที่ทำ	0.765
5.	ความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาล และค่าสวัสดิการต่างๆ	0.702
ความยุติธรรม		
1.	หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม	0.629
2.	การประเมินผลงานขององค์กรมีความโปร่งใส	0.626
3.	หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	0.730
4.	ความยุติธรรมในการทำงาน	0.718
5.	สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเป็นอิสระ	0.669
ความร่วมมือภายในองค์กร		
1.	ความร่วมมือในการทำงานภายในองค์กรเป็นไปด้วยดี	0.802
2.	ความร่วมมือของผู้ร่วมงานในการทำงานด้วยความเต็มใจ	0.791
3.	ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน	0.728
4.	การได้รับความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการทำงาน	0.747
5.	ความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในองค์กร	0.718
ความก้าวหน้าของงานและความท้าทาย		
1.	ความก้าวหน้าและท้าทายของงานที่ทำ	0.761
2.	องค์กรให้อิสระในการทำงาน	0.629
3.	ความสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง	0.691
4.	องค์กรมอบโอกาสทำและนำเสนอสิ่งใหม่อยู่เสมอ	0.669

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	n=30 ค่า Reliability
ความก้าวหน้าของงานและความท้าทาย		
5.	ความรู้สึกว่าต่อระดับความสำคัญของตนในองค์กร	0.702
โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน		
1.	องค์กรมอบโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	0.718
2.	องค์กรมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่	0.711
3.	องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม	0.868
4.	งานที่ปฏิบัติมีโอกาสก้าวหน้า	0.651
5.	องค์กรกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน	0.664
การสื่อสาร		
1.	องค์กรมีการสื่อสารให้ทราบถึงนโยบายของบริษัท	0.868
2.	ข้อมูลในการสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน	0.809
3.	การสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ	0.758
4.	องค์กรมีการสื่อสารอย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	0.724
5.	องค์กรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	0.770
สิ่งแวดล้อมในการทำงาน		
1.	สถานที่ทำงานสะอาดและปลอดภัย	0.621
2.	อุปกรณ์ในสำนักงานสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้	0.750
3.	องค์กรสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสม	0.805
4.	องค์กรมีอุปกรณ์เครื่องมือพร้อมในการทำงาน	0.714
5.	สภาพแวดล้อมขององค์กรทำให้ความกระตือรือร้นในการทำงาน	0.640
ภาระงาน		
1.	งานที่ได้รับมอบหมายมีความเกี่ยวข้องกับภาระงานโดยตรง	0.730
2.	ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม	0.679
3.	ความสามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้	0.691
4.	ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	0.702
5.	ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่	0.711



ภาคผนวก ง

เครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยว
ในจังหวัดเชียงใหม่

(LEARNING ORGANIZATION DEVELOPMENT TO CREATE EMPLOYEE ENGAGEMENT
FOR TRAVEL BUSINESS IN CHIANG MAI)

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนาการท่องเที่ยว คณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวใน จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ทางวิชาการ และเป็นแนวทางให้กับการบริหารจัดการด้านงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอีกทั้งเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากท่าน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทธุรกิจนำเที่ยวเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยการตอบแบบสอบถามของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่มีผลกระทบใดๆต่อตัวท่านและหน้าที่การงาน

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยว

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยว

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยว

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาว ภัทรศรี อินทร์ขาว

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาพัฒนาการท่องเที่ยว

คณะพัฒนาการท่องเที่ยว

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องว่างตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว

1. เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 25 ปี	<input type="checkbox"/> 26-30 ปี
<input type="checkbox"/> 31-35 ปี	<input type="checkbox"/> 36-40 ปี
<input type="checkbox"/> มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	
3. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าอนุปริญญา	<input type="checkbox"/> อนุปริญญาหรือเทียบเท่า
<input type="checkbox"/> ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
4. เงินเดือน

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 10,000 บาท	<input type="checkbox"/> 10,001-20,000 บาท
<input type="checkbox"/> 20,001-30,000 บาท	<input type="checkbox"/> มากกว่า 30,000 บาท
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 6-10 ปี
<input type="checkbox"/> 11-15 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทธุรกิจนำเที่ยว ในจังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องว่างตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

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

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร					
1. ความใฝ่หาความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน					
2. ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้อยู่เสมอ					
3. การได้เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ					
4. การส่งเสริมจากองค์กรสำหรับพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
5. ความมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของตนเอง					
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
1. การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กรและทีมงาน					
2. ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลที่ได้รับให้กับผู้ร่วมงานได้					
3. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้					
4. ความร่วมมือในการทำงานและช่วยแก้ปัญหาจากผู้ร่วมงาน					
5. ความไว้วางใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน					
6. การวางแผนการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน					
บรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก					
1. องค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้					
2. การได้รับโอกาสแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน					
3. การสนับสนุนจากผู้ร่วมงานในการเรียนรู้					
4. การแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่					
5. องค์กรพัฒนารูปแบบในการทำงานมีความยืดหยุ่น					
ผู้บริหารมีส่วนร่วม					
1. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีภาวะผู้นำที่ดี					
2. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานกำหนดทิศทางและนโยบายในการเรียนรู้ภายในองค์กร					

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ผู้บริหารมีส่วนร่วม					
3. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างดี					
4. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีการวัดและประเมินผลอย่างชัดเจนและเหมาะสม					
5. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน					
การแบ่งปันการเรียนรู้					
1. การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร					
2. การแลกเปลี่ยนปัญหาระหว่างกันและกันหาวิธีแก้ไขภายในองค์กร					
3. องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดี					
4. การสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน					
5. การแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
ความมีสติ					
1. ความสามารถในการวิเคราะห์ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม					
2. การพัฒนารูปแบบความคิดของตนเองอยู่เสมอ					
3. ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม					
4. ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้เสมอ					
5. การลำดับความสำคัญในการทำงาน					
ความคิดเชิงระบบ					
1. ความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบ					
2. ความสามารถในการวางแผนการทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร					
3. ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง					
4. การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร					
5. ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีสลับซับซ้อนของงานได้					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยว ในจังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

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

ความผูกพัน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
คำตอบแทนและสวัสดิการ					
1. ความเหมาะสมของเงินเดือน(Salary) และสวัสดิการที่ได้รับ					
2. ความเพียงพอต่อความต้องการของคำตอบแทน (commission fee)					
3. องค์กรมอบรางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี					
4. รางวัลตอบแทน (Reward) มีความยุติธรรมต่อประสบการณ์และงานที่ทำ					
5. ความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาล และค่าสวัสดิการต่างๆ					
ความผูกพัน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความยุติธรรม					
1. หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานและประเมินผลการทำงานด้วยความยุติธรรม					
2. การประเมินผลงานขององค์กรมีความโปร่งใส					
3. หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
4. สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเป็นอิสระ					
ความร่วมมือภายในองค์กร					
1. ความร่วมมือในการทำงานภายในองค์กรเป็นไปด้วยดี					
2. ความร่วมมือของผู้ร่วมงานในการทำงานด้วยความเต็มใจ					

ความผูกพัน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความร่วมมือภายในองค์กร					
3. ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน					
4. การได้รับความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการทำงาน					
5. ความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในองค์กร					
ความท้าทายของงานและความก้าวหน้า					
1. ความก้าวหน้าและท้าทายของงานที่ทำ					
2. องค์กรให้อิสระในการทำงาน					
3. ความสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง					
4. องค์กรมอบโอกาสและนำเสนอสิ่งใหม่อยู่เสมอ					
5. ความรู้สึกต่อระดับความสำคัญของตนในองค์กร					
โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน					
1. องค์กรมอบโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง					
2. องค์กรมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่					
3. องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม					
4. งานที่ปฏิบัติมีโอกาสพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
5. องค์กรมีกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน					
การสื่อสาร					
1. องค์กรมีการสื่อสารให้ทราบถึงนโยบายของบริษัท					
2. ข้อมูลในการสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน					
3. การสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ					
4. องค์กรมีการสื่อสารอย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง					
5. องค์กรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ					
สิ่งแวดล้อมในการทำงาน					
1. สถานที่ทำงานสะอาดและปลอดภัย					
2. อุปกรณ์ในสำนักงานสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้					

ความผูกพัน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
สิ่งแวดล้อมในการทำงาน					
3. องค์กรสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสม					
4. องค์กรมีอุปกรณ์เครื่องมือพร้อมในการทำงาน					
5. สภาพแวดล้อมขององค์กรทำให้ความกระตือรือร้นในการทำงาน					
ภาระงาน					
1. งานที่ได้รับมอบหมายมีความเกี่ยวข้องกับภาระงานโดยตรง					
2. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม					
3. ความสามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้					
4. ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ					
5. ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่					

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือ

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจนำเที่ยว
ในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.1 ชื่อ..... นามสกุล
- 1.2 อายุ ปี
- 1.3 เพศ
- 1.4 อายุการทำงาน ปี
- 1.5 ตำแหน่งงาน
- 1.6 หน่วยงาน

ตอนที่ 2 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

- บุคลากรให้การสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน

- บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเมื่อมีการประชุมหรือระดมความคิด

- องค์กรมีการวางแผนการทำงานเพื่อให้พนักงานทำงานร่วมกัน

- องค์กรมีระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีระบบและปลอดภัย

2.2 การมีส่วนร่วมบุคลากรในองค์กร

- บุคลากรระดับบริหารกำหนดทิศทางและนโยบายในสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร

- บุคลากรระดับบริหาร เป็นผู้นำที่ดี ช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน

2.3 การพัฒนาตนเองของบุคลากร

- บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถคิดวิเคราะห์ตัดสินปัญหาได้

- บุคลากรมีแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ภายในองค์กร และเมื่อเกิดปัญหาช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา

2.4 การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร

- บุคลากรรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

- องค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

2.5 การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

- บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่

- ระบบการทำงานของมีความยืดหยุ่น

- บุคลากรระดับบริหารสามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรระดับปฏิบัติการเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน

2.6 การทำงานอย่างเป็นระบบ

- บุคลากรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร

- บุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่มีสลับซับซ้อนและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง

ตอนที่ 3 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันของพนักงาน

3.1 ระบบการจัดการค่าตอบแทน

- เงินเดือน ค่าตอบแทน รางวัลตอบแทน สวัสดิการด้านต่างๆ เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร

- องค์กรอำนวยความสะดวกในการใช้สิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาล และค่าสวัสดิการต่างๆ ให้แก่บุคลากร

- องค์กรมอบรางวัลเมื่อบุคลากรมีการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

3.2 การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

- องค์กรมีอุปกรณ์ในสำนักงานสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้

- องค์กรสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้แก่บุคลากร

- สถานที่ทำงานสะอาดและปลอดภัยเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

3.3 ความช่วยเหลือและความร่วมมือจากองค์กร

- องค์กรให้ความช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการทำงาน

- บุคลากรภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

- บุคลากรมีอิสระในการทำงาน

3.4 การสื่อสารภายในองค์กร

- การสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน บุคลากรทราบถึงนโยบายของบริษัท

- องค์กรมอบโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองเสมอ

3.5 ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

- องค์กรให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ

- บุคลากรมีอิสระและสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่

- บุคลากรสามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

3.6 ระบบการจัดการและประเมินผลมีความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน

- องค์กรมีความโปร่งใสในการประเมินผลงานของบุคลากร

- หัวหน้างานหรือผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรและประเมินผลการทำงานด้วยความยุติธรรม

- หัวหน้างานหรือผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

3.7 การส่งเสริมพัฒนาพนักงาน

- องค์กรมอบหมายงานที่บุคลากรมีโอกาสพัฒนาและก้าวหน้าในสายอาชีพ

- องค์กรมีการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร

- องค์กรมีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่บุคลากรปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน



ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้ที่ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้ที่ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นตัวแทนบริษัทธุรกิจนำเที่ยว 10 แห่ง

1. บริษัท อุดมพรทัวร์ จำกัด
 - คุณวิทยาพร ชิดนายิ ตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการ
2. บริษัท ไทย สมุท ทราเวล เอเจนต์ (กรู๊ป) จำกัด
 - คุณพรเทพ ชวาลา ตำแหน่ง Managing Director
3. ไอ ที นอร์ท ทราเวล
 - คุณศิริวรรณ รอดพันภัย ตำแหน่ง เจ้าของกิจการ
4. ห้างหุ้นส่วนจำกัด รันเวล ทัวร์ พลัส เซอร์วิส
 - คุณรังสี เงินสอน ตำแหน่ง เจ้าของกิจการ
5. สตาร์ วิซ่า เซอร์วิส
 - คุณชุตติกาญจน์ ธนาวุฒิจันทร์ ตำแหน่ง เจ้าของกิจการ
6. แพ็บ ทัวร์
 - คุณแจ่มนภา สมการ ตำแหน่ง เจ้าของกิจการ
7. นอร์ท ทราเวล เซอร์วิส
 - คุณภูสวัสดี สุขเลี้ยง ตำแหน่ง Managing Director
8. บริษัท แทร์ค ออฟ ดี ไทเกอร์ จำกัด
 - คุณศรีพรรณ แบร์รี่ ตำแหน่ง Managing Director
9. บริษัท สแตนดาร์ด ทัวร์ จำกัด
 - คุณประสิทธิ์ อธิพัฒนากุล ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการทั่วไป
10. วานเดอร์ริง สตาร์ ทัวร์
 - คุณปานชีวา จำปา ตำแหน่ง เจ้าของกิจการ

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวภัทรศรี อินทร์ขาว
เกิดเมื่อ	4 พฤษภาคม 2520
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2547 Master of International Business Edith Cowan University, Perth, Australia พ.ศ. 2542 ปริญญาตรี สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์ พ.ศ. 2538 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนอุตรดิตถ์ตรูณี จังหวัดอุตรดิตถ์
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2553-ปัจจุบัน อาจารย์ประจำ ภาควิชาการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรม วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พ.ศ. 2552-2553 เลขานุการผู้บริหาร บริษัท Kenber Geotechnic (Thailand) Co.Ltd. จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2551-2552 เลขานุการผู้บริหาร บริษัท Retire in Chiang Mai Ltd. จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2549-2550 Sale Administrative Supervisor Hospital Marketing Concept Ltd. จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2548-2549 Sale & Marketing Assistant Manager บริษัท Horeca Supply Co., Ltd. จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2543-2545 Secretary to Administrative Manager & Factory Manager บริษัท E.F.D. (Thailand) Co., Ltd.

จังหวัดลำพูน
พ.ศ. 2542-2543 ผู้ช่วยอาจารย์
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
สถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์ จังหวัดอุตรดิตถ์

