

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า

นางสาวชุลีพร แสงรอด

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

Learning Organization Potential of Marine Department

Miss Chuleeporn Saengrod

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2009

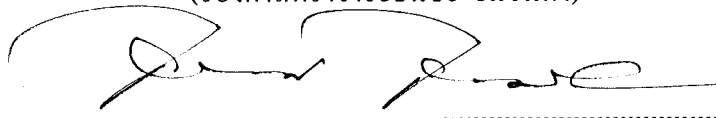
หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า
ชื่อและนามสกุล นางสาวชุลีพร แสงรอด
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนชัย ขมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนชัย ขมจินดา)



..... กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษาคั่นคว่ำอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



.....
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ ๓๕ เดือน ๓.๓. พ.ศ. ๒๕๖๓

ชื่อการศึกษา **ก้นคว่ำอิสระ** ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า
ผู้ศึกษา นางสาวชวลีพร แสงรอด **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา ปีการศึกษา 2552

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า

กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการประจำกรมเจ้าท่า จำนวน 250 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 664 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการทดสอบสมมติฐานจะใช้สถิติ ได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ การเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี แอลเอสดี

ผลการวิจัย พบว่า (1) ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีศักยภาพอยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารความรู้ (2) กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ทั้งในภาพรวมและรายด้าน เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ ด้วยวิธี แอลเอสดี พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานในระดับวิชาการมีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ด้านการบริหารความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และในภาพรวม สูงกว่ากลุ่มที่มีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุในการทำงาน และประเภทตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ ศักยภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรมเจ้าท่า

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ ความอดทนในการศึกษาค้นคว้า และที่สำคัญที่สุดคือการได้รับคำปรึกษาแนะนำที่ดีจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิจัย ซึ่งผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณที่ได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด ทำให้ผู้ศึกษาเกิดความมั่นใจ และมีกำลังใจจนทำให้การศึกษาค้นคว้าการวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ผู้ศึกษาต้องขอขอบพระคุณ ข้าราชการกรมเจ้าท่าทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณผู้ร่วมงานทุกท่านที่ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกคนในครอบครัวที่ให้การสนับสนุนให้การช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ และให้กำลังใจมาโดยตลอดอันมีค่ายิ่ง ทำให้มีความมานะอดทนที่จะฝ่าฟันอุปสรรคในการเรียน และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสาทวิชาความรู้ และเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้บริการประสานงานในการศึกษาตลอดมา จนก่อให้เกิดความสำเร็จในครั้งนี้

ในโอกาสนี้ หากเกิดประโยชน์อันใดที่จะได้รับจากการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้แก่ผู้มีพระคุณที่ได้กล่าวมาข้างต้น รวมถึงมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอันเป็นสถาบันที่ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ผู้ใฝ่รู้ทั้งมวล

ชุลีพร แสงรอด

เมษายน 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
กรอบแนวคิดในการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้	7
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	12
ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	51
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	51
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	53
การเก็บรวบรวมข้อมูล	55
การวิเคราะห์ข้อมูล	55
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	56
ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	56
ส่วนที่ 2 ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า	59
ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน	69
ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	85

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	87
สรุปการวิจัย	87
อภิปรายผล	92
ข้อเสนอแนะ	98
บรรณานุกรม	100
ภาคผนวก	103
ก แบบสอบถาม	104
ประวัติผู้ศึกษา	111

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้.....	25
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	57
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำแนกรายข้อ	59
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกรายข้อ	61
ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและ สร้างความสามารถ จำแนกรายข้อ	63
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการบริหารความรู้ จำแนกรายข้อ	64
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกรายข้อ	66
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ในภาพรวมและจำแนกรายด้าน	68
ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า จำแนกตามเพศ.....	69
ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า จำแนกตามอายุ.....	70
ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้ กับบุคคล จำแนกตามสถานภาพสมรส แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD.....	72
ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า จำแนกตามระดับการศึกษา.....	73
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้ กับบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD.....	74
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน.....	75
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประเภท ตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD.....	76
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกตาม ประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD.....	77
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ ให้กับบุคคล จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD.....	78
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการบริหารความรู้ จำแนกตาม ประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD.....	79
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกตาม ประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD.....	80

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD.....	81
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า จำแนกตามอายุในการทำงาน.....	82
ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้ กับบุคคล จำแนกตามอายุ ในการทำงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD.....	83
ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า จำแนกตามระดับรายได้.....	84
ตารางที่ 4.24 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	85

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	14
ภาพที่ 2.2 โมเดลองค์ประกอบย่อยของพลวัตแห่งการเรียนรู้.....	15
ภาพที่ 2.3 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการปรับเปลี่ยนองค์การ.....	16
ภาพที่ 2.4 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการเพิ่มอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล.....	16
ภาพที่ 2.5 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการบริหารความรู้.....	17
ภาพที่ 2.6 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการใช้เทคโนโลยี.....	17

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่ออย่างก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลทางด้านเศรษฐกิจ เป็นผลให้องค์กรและบริษัทต่าง ๆ ต้องปฏิรูปตนเองเพื่อความอยู่รอดกันอย่างเต็มที่ องค์กรที่เฉลียวฉลาดและสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วจะกลายเป็นองค์กรผู้นำระดับโลก ส่วนองค์กรประเภทใด โนเสาร์เต่าล้านปีจะไม่อาจอยู่รอดได้ในสหัสวรรษนี้ แม้ขนาดองค์กรจะใหญ่ขึ้นและพนักงานก็มากขึ้น แต่ก็ไม่สามารถทดแทนกับพลังสมองอันสร้างสรรค์และความคล่องแคล่วที่จำเป็นมากขึ้นอย่างต่อเนื่องได้

ภายใต้สภาวะแวดล้อมของเศรษฐกิจยุคใหม่ที่เป็น โลกแห่งการเรียนรู้ โลกแห่งภูมิปัญญา (Knowledge Based Economy) การที่องค์กรใด หรือผู้ใดจะคิดหรือตัดสินใจกระทำใด ๆ ต้องใช้ข้อมูลข่าวสาร องค์กรความรู้ และภูมิปัญญา ในสถานการณ์ปัจจุบันองค์กรจะคิดถึงเฉพาะการเรียนรู้เพื่อการอยู่รอดเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพออีกต่อไป จำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อความเจริญเติบโต และก้าวหน้าอย่างมั่นคง จึงถือว่าองค์กรนั้นประสบผลสำเร็จ โดยกลยุทธ์ที่สำคัญคือพัฒนาการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กรและมีการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาปฏิบัติจริง ซึ่ง J.Marquardt ได้ให้ความหมายพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรซึ่งทำการขยายขีดความสามารถของผู้คนทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์อนาคต หลักการสำคัญของการนำไปสู่องค์กรของการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt ได้แก่

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร
3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล
4. การบริหารความรู้
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

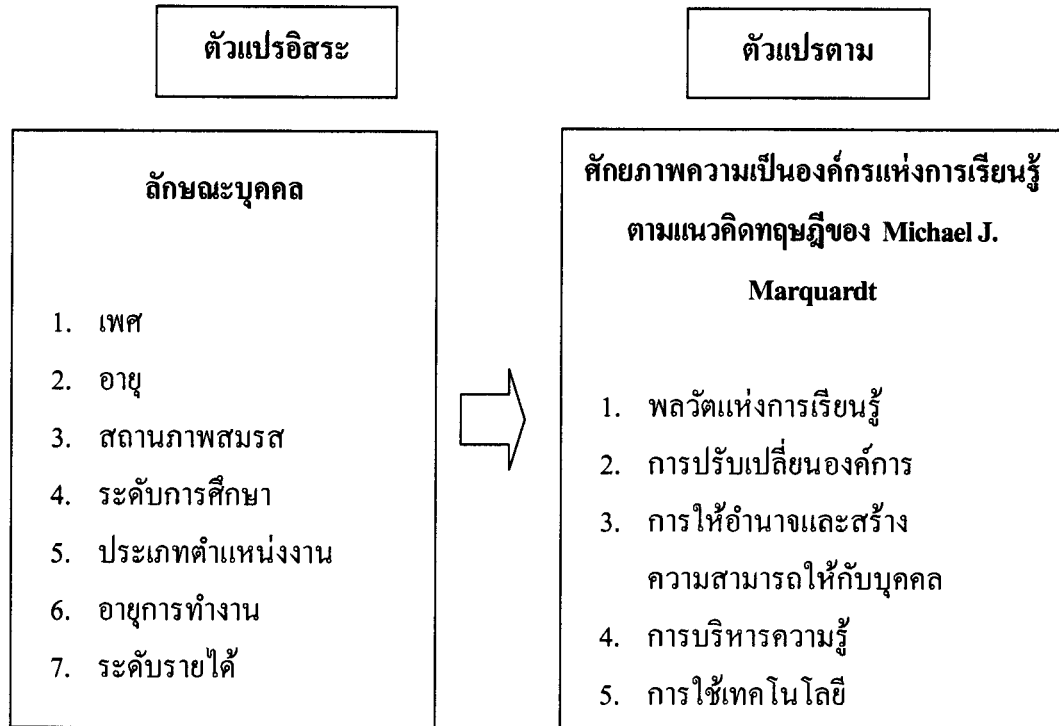
หลักการทั้ง 5 ด้านนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเกิดขึ้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับประเทศไทยมีหลายหน่วยงานได้นำแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ และทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นทั่วทุกองค์กรและทั่วทุกระบบ จะทำให้องค์กรไม่เพียงแต่อยู่รอดแต่ยังมีโอกาสประสบความสำเร็จด้วย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามีความสนใจเลือกกรณีศึกษาของกรมเจ้าท่า ซึ่งเป็นองค์กรหลักในการกำกับดูแล ส่งเสริม พัฒนาระบบการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวีให้มีความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานสากล ส่งเสริมการพัฒนาระบบการขนส่งทางน้ำและการพาณิชยนาวีให้มีการเชื่อมต่อกับระบบการขนส่งอื่นๆ ทั้งการขนส่งผู้โดยสาร สินค้า ท่าเรือ อุโมงค์เรือไทย และกิจการเกี่ยวเนื่อง เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว ทันท่วงทีและปลอดภัย ตลอดจนการสนับสนุนภาคการส่งออกให้มีความเข้มแข็ง โดยศึกษาศักยภาพในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำผลที่ได้มาปรับใช้ในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า และนำผลที่ได้จากการศึกษามาปรับศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



4. สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

4.1 สมมติฐานที่ 1 เพศต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.1 สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีอายุต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.2 สมมติฐานที่ 3 สถานภาพการสมรสต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.3 สมมติฐานที่ 4 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.4 สมมติฐานที่ 5 พนักงานที่มีประเภทตำแหน่งงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.5 สมมติฐานที่ 6 พนักงานที่มีอายุการทำงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.6 สมมติฐานที่ 7 พนักงานระดับรายได้ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

5 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร คือข้าราชการประจำกรมเจ้าท่า จำนวน 664 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

5.2.1 ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการประจำกรมเจ้าท่า

5.2.2 ศึกษาแนวคิดของ Michael J. Marquardt แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and Enabling People)
4. การบริหารความรู้ (Knowledge Management)
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา ในระหว่างเดือน มกราคม 2553 มีนาคม 2553

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรตาม คือ ปัจจัยองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Michael J. Marquardt

ตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะบุคคลของข้าราชการและลูกจ้างประจำกรมเจ้าท่า โดยจำแนกตามเขต ได้ดังนี้

1. เพศ
2. อายุ
3. สถานภาพสมรส
4. ระดับการศึกษา
5. ประเภทตำแหน่งงาน
6. อายุการทำงาน

7. ระดับรายได้

6. นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

6.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีความคล่องตัว เรียนรู้ ปรับปรุงตนเอง ตลอดเวลา และมีศักยภาพในการจัดการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะเรียน และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและ องค์กรในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และ การเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจระบบที่จะประสานกันเพื่อการพัฒนาขององค์กร

6.2 พลวัตแห่งการเรียนรู้

พลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่องของ สมาชิกในทุกระดับทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ทั้งนี้สมาชิกของสำนักงานมีการเรียนรู้ ในหลาย ๆ ประเภท รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร

6.3 การปรับเปลี่ยนองค์กร

การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรจาก สถานภาพหนึ่งไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์กรได้แก่ ด้านวัฒนธรรม ทัศนคติ กลยุทธ์ และ โครงสร้างขององค์กรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

6.4 การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลในองค์กร

การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลในองค์กร หมายถึง องค์กร ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กรด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจ และสร้างความสามารถในการทำงานแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหารลูกค้า คู่ค้า และหุ้นส่วนพันธมิตร

6.5 การบริหารการเรียนรู้

การบริหารการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรแสวงหา และสร้างสรรค์ ความรู้จากแหล่ง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำมาจัดเก็บ สืบค้น และถ่ายโอนความรู้ทั้งให้กับสมาชิกใน องค์กรเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของทุกคนในองค์กร

6.6 การใช้เทคโนโลยี

การใช้เทคโนโลยี หมายถึง องค์กรสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรใช้ประโยชน์ จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเองนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรม

พนักงาน และองค์การนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ประโยชน์เพื่อสร้าง
การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 7.1 ทำให้ทราบศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำผลที่ได้มาปรับใช้
ในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า
- 7.2 นำผลที่ได้จากการศึกษามาปรับศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการเรียนรู้
 - 1.1 ความหมายการเรียนรู้
 - 2.2 องค์ประกอบในการเรียนรู้
 - 3.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michel J. Marquardt
 - 3.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้

1.1 ความหมายของการเรียนรู้

พระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้กล่าวถึงลักษณะของการเรียนรู้ลักษณะแรกคือการเรียนรู้หรือการรับรู้ตามความรู้ผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการฟัง การอ่าน การสังเกตดู จำ อย่างไม่รู้ได้ทั้งสิ้น การเรียนรู้แบบนี้จัดเป็นการเรียนรู้ขั้นต้นเพราะยังต้องรู้ตามเขา โดยยังมีได้พิจารณาพิสูจน์สอบสวนอาจถูก ผิด ดี ชั่ว มีประโยชน์ ไม่มีประโยชน์ อย่างไม่รู้ได้ แต่ถึงอย่างไรบุคคลก็จำเป็นต้องเรียนรู้โดยลักษณะนี้ด้วย เพราะเรื่องราวความรู้ วิทยาการ ที่ควรจะต้องเรียนรู้ในชีวิตนี้มีอยู่มากมาย เกินกว่าที่จะศึกษาให้ละเอียดลึกซึ้งทุกอย่างได้ จึงต้องศึกษาให้กว้างขวางไว้เป็นพื้นฐานก่อน เมื่อต้องการทราบเรื่องใดจริง ๆ จึงนำมาศึกษาพิจารณาและวินิจฉัยให้เห็นเหตุเห็นผล อีกชั้นหนึ่ง การเรียนรู้ด้วยการพิจารณาวินิจฉัยแล้วนี้ จัดเป็นการเรียนรู้ลักษณะที่สอง ซึ่งสูงขึ้น

มากกว่าระดับที่รู้ตามผู้อื่นถึงระดับนี้ ความรู้ที่เกิดขึ้นจะกลายเป็นความรู้ความเข้าใจของตัวเอง จึงมั่นใจได้และใช้ประโยชน์ได้ดีขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2540, 8)

โครว์และโครว์ (Crow and Crow 1969,1 อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ 2533, 38) ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า “การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (Change) การได้รับลักษณะนิสัย ความรู้ และทัศนคติทั้งหลาย” การเรียนรู้จึงทำให้นุคคลมีการปรับตัวทั้งในด้านส่วนตัวและทางสังคม แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนับได้ว่าเป็นเรื่องของการเรียนรู้โดยตรง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใดๆ จึงนับว่าย่อมจะมีการเรียนรู้เกิดขึ้นเสมอ ซึ่งถือว่าอยู่ในกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process)

เบอร์ตัน (Burton อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ 2533, 38) ให้ความหมายว่าการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล และเป็นปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลต่อสิ่งแวดล้อม (Environment) ซึ่งจะทำให้บุคคลได้สนองความต้องการของเขา และจะทำให้เขาสามารถต่อสู้กับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมต่อไป

แฮร์ริส และชวอฮัน (Harris and Schwahn อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ 2533, 38) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องจากการมีประสบการณ์ และนำเสนอประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ในฐานะเป็นผลผลิต (Learning as Product) โดยเน้นให้เห็นความสำคัญของผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย นั่นคือ ผลของการเรียนรู้ (Outcome of Learning) ซึ่งได้รับมาจากประสบการณ์
2. การเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (Learning Process) โดยที่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์ และกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างการเรียนรู้ จนกระทั่งทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้
3. สิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ (Learning as Function) เป็นการค้นคว้าเพื่อหาสาเหตุสำคัญๆ ในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ (Transfer of Learning) อาทิ แรงจูงใจ ความตั้งใจในการเรียนรู้หรือการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ทั้งสิ้น

สมบุญ สาลยาชีวิต (2526,123) กล่าวถึง การเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากการฝึกหัด หรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการที่ผู้เรียนปรับตัวเองเพื่อตอบสนองสิ่งเร้า (Stimulus) เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย และในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงนี้ครอบคลุมถึงระบบการทำงานต่างๆ ของร่างกาย รวมทั้งด้านอารมณ์ ทัศนคติ การปรับตัวด้านสังคม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และยังส่งผลถึงการเข้าใจตนเอง ความมุ่งมั่น หรือความ

ปรารถนาของตนเอง และความสามารถของตนเอง ตลอดจนถึงการเปลี่ยนแปลงของบุคลิกภาพหรือทัศนคติด้วย

สุคนธ์ ภูริเวทย์ (2542, 55) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) อันเนื่องมาจากการที่คนเราได้รับประสบการณ์ (Experience) หรือการฝึกฝน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่ง วีรุช มาฆะศิริรานนท์ (2549, 19) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจำแนกได้ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ การเรียนรู้ที่สมบูรณ์จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีใช้การเปลี่ยนแปลงเพียงพฤติกรรมภายนอกที่เรามองเห็นด้วยตาอย่างเดียว แต่ยังรวมไปถึงพฤติกรรมอันประกอบด้วยกระบวนการทางจิตใจ เช่น ความนึกคิด ความสามารถทางสมอง และความรู้สึกต่าง ๆ เป็นต้น

ดังนั้น การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม ความต้องการ รวมไปถึงแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก ซึ่งส่งผลให้บุคคลเกิดความรู้ ทักษะ และทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น

1.2 องค์ประกอบในการเรียนรู้

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533, 38) อธิบายถึงองค์ประกอบของกระบวนการเรียนรู้ว่ามี 5 องค์ประกอบด้วยกัน แต่ละองค์ประกอบนั้นจะมีคุณลักษณะเฉพาะที่สามารถปฏิบัติได้ในตัวเอง (Praxis) องค์ประกอบของการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ทักษะที่เกิดจากการฝึกหัด (Motor Skills) จะเกิดการเรียนรู้ขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อมีการฝึกภาคปฏิบัติ และได้ฝึกหัดกระทำอยู่เสมอ
2. การเรียนรู้ด้านภาษา (Verbal Information) เป็นสิ่งสำคัญในการเรียนรู้ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากการได้รับข้อสนเทศ ข่าวสารข้อมูล การจัดระบบข้อสนเทศ การเรียนรู้ความหมายและเข้าใจภาษาที่ใช้ตลอดจนเนื้อหาสาระนั้น
3. ความสามารถทางด้านสติปัญญา (Intellectual Skills) หมายถึง การเรียนรู้ซึ่งปรากฏขึ้นได้โดยต้องมีความเข้าใจ และทักษะบางอย่างมาก่อน เช่น ในการคิดเลขเป็นจะต้องอาศัยการรู้ความหมายของตัวเลข ค่าของจำนวน ก่อนที่จะนำตัวเลขเหล่านั้นมาบวก ลบ คูณ หาร เป็นต้น
4. ยุทธศาสตร์ทางด้านสมอง (Cognitive Strategies) เป็นการเรียนรู้ที่ต้องการให้มีการกระทำซ้ำ (Repeat) ในบางโอกาส โดยเฉพาะด้านการฝึกความจำ
5. การเรียนรู้ และทัศนคติ (Attitude) การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติจะได้ผลดีที่สุดก็โดยการใช้ในลักษณะรูปแบบจำลองของบุคคล (Human Model) โดยอาศัยหุ่นรูปแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้แก่ผู้เรียน ทั้งนี้ด้วยการใช้แรงเสริมแบบทดแทน (Vicarious Reinforcement) ให้กับผู้เรียนในเมื่อผู้เรียนมีพฤติกรรมบางอย่างตามความต้องการ เช่น การสอนคุณลักษณะนิสัยที่ดีให้แก่เด็ก ถ้าบอก

ให้เด็กรู้จักไหว้ แสดงความเคารพผู้ใหญ่ เมื่อเด็กมีพฤติกรรมดังกล่าวมาแล้ว เราก็ควรจะมีการให้รางวัล หรือ แสดงความพอใจด้วยการชมเชย รวมทั้งการให้รางวัลอื่น ๆ เพื่อจะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีใน พฤติกรรมนั้น

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2543, 5-7) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหรือการก่อให้เกิด ทัศนคติมี 3 ประการคือ

1. ความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Components) หมายถึง ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อ สิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น จะต้องประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นเป็นอันดับแรก และต้องรู้ว่าสิ่งนั้น มีคุณมีโทษอย่างไร เป็นความรู้หรือความเชื่อที่ใ้ประเมินสิ่งนั้นได้

2. ความรู้สึก (Affective Components) หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบสิ่ง นั้น พอใจหรือไม่พอใจสิ่งนั้น ความรู้สึกนี้จะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติเมื่อบุคคลมีความรู้เกี่ยวกับคุณ หรือโทษของสิ่งนั้นแล้ว

3. ความพร้อมจะกระทำ (Action Tendency Components) หมายถึง ความพร้อม หรือความโน้มเอียงที่บุคคลจะประพฤติปฏิบัติ เมื่อบุคคลมีความรู้เชิงประเมินค่า และมีความรู้สึก ชอบไม่ชอบสิ่งนั้นแล้ว สิ่งที่สองคล้องกันซึ่งติดตามมา คือความพร้อมในการกระทำให้สอดคล้องกับ ความรู้สึกของตนต่อสิ่งนั้นด้วย

ในการเรียนรู้นั้น สิ่งสำคัญ คือจะต้องมีทักษะพื้นฐาน ได้แก่ การมีความรู้ทางด้าน สมองและสติปัญญา สามารถรับรู้ และเข้าใจรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และจะต้องมีการฝึก ปฏิบัติ ฝึกการกระทำบ่อย ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่อยู่ตลอดเวลา

1.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้

วิจิตร อาวะกุล (2537, 102 – 104) ได้อธิบายว่า ปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ มีอยู่หลายประการเช่น

1. ความสนใจ (Interest) เป็นภาวะที่จิตใจของบุคคลจดจ่อและปรารถนาที่จะรู้สิ่งใด สิ่งหนึ่ง เพื่อนำไปบำบัดความต้องการ เช่น ต้องการมีอาหาร ต้องการเอาไปประกอบอาชีพ ให้มีฐานะ ร่ำรวย มีหน้ามีตา ให้ได้รับความสนใจยอมรับของสังคม ต่อไปตามขั้นตอนของความต้องการ เป็นต้น

2. ความต้องการ (Need) ความต้องการของมนุษย์ หมายถึง สภาวะที่บุคคลยังขาด หรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาสิ่งเหล่านั้น ความต้องการแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 ความต้องการนึ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต (Biological Needs) หรือความ ต้องการทางด้านร่างกาย เช่น ต้องการอากาศหายใจ ต้องการน้ำดื่ม เป็นต้น

2.2 ความต้องการนิสจจรใจ (Socio-psychological needs) หรือความต้องการทางใจ เช่น ความต้องการยอมรับ ความรัก ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น

เมื่อมนุษย์ได้รับการบำบัดหรือความต้องการทางร่างกายซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นที่เป็นพื้นฐานแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการทางสังคม และจิตใจ การที่บุคคลพยายามขวนขวายให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนยังขาดอยู่นี้เอง เป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้งด้วยการเรียนรู้ศึกษาจากวิชาการประสบการณ์จนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา

3. ความพร้อมในการเรียนรู้ (Retention) หมายถึง สภาพที่บุคคลที่อยู่ในเกณฑ์หรือสภาพที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เรียกว่าความพร้อมในการเรียนรู้ หรือเป็นผู้ใหญ่พอที่จะรู้หรือทำเรื่องนั้นเรื่องนี้ได้ ความพร้อมในการเรียนรู้มักจะขึ้นอยู่กับอายุ ประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาด สติปัญญา ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ

4. การจดจำสิ่งที่เรียน (Retention) หมายถึง สภาพของสมอง สติปัญญาในการจดจำสิ่งต่างๆ ที่ได้เรียนได้เห็น ได้รู้มานั้น จำไว้ได้นานเพียงไร วิธีช่วยความจำของผู้ใหญ่ คือการให้ทำซ้ำ ทำบ่อย ทบทวน ให้มีคู่มือ ให้จดบันทึก เป็นต้น

5. การกระตุ้น (Motivation) มนุษย์เราจะกระทำหรือเรียนรู้สิ่งใด ย่อมจะมีสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำ หรืออยากที่จะเรียน การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจ และมีการกระตุ้น ย่อมจะมีประสิทธิภาพว่าการเรียนที่ไม่มีการกระตุ้นเตือน แรงจูงใจหรือการกระตุ้นเตือน (Motivation) ย่อมเกิดจากหลายสิ่งที่เขาขาดอยู่ (Deficiency Motivation) แรงจูงใจจากภายนอกและภายใน จึงมีบทบาทสำคัญต่อบุคคลในการประกอบกิจการงาน การเล่าเรียนศึกษา และการประกอบกิจกรรมทางสังคมอย่างอื่น คนเราจะเรียนรู้ หรือประกอบกิจการงานอย่างมีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยแรงจูงใจ ถ้าปราศจากแรงจูงใจแล้วการเรียนรู้ย่อมตกต่ำลงไป แรงจูงใจมี 2 ประเภท คือ

5.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เกิดจากตัวผู้เข้ารับการอบรมเอง ได้แก่ ความต้องการที่พัฒนาตนเอง ต้องการได้รับความสำเร็จ ฯลฯ

5.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ได้แก่ สิ่งของ เช่น รางวัล ตำแหน่ง เงินทอง ผลประโยชน์ ความมีหน้ามีตา ฯลฯ แรงจูงใจภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในด้วย แรงจูงใจยิ่งมากเท่าไรการเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้นมากเท่านั้น แต่บางครั้งเมื่อถึงจุดหนึ่งแล้วการเรียนรู้จะลดลงหรือไม่เกิดขึ้นเลย

6. การจูงใจ (Persuasion) คนเราจะเรียนได้มากหรือน้อยอยู่ที่การชี้แนะ จูงใจ กระตุ้นเตือน คนเราจะเกิดการเรียนรู้เต็มที่ ก็ต่อเมื่อได้มีแรงจูงใจกระตุ้นเตือนมาจากทั้ง

ภายนอกและภายใน ถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งมักจะทำให้เกิดการเรียนรู้ไม่ได้เต็มที่ แต่แรงจูงใจที่เกิดจากภายในจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีกว่าแรงจูงใจที่เกิดจากภายนอก

ปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ คือ ความพร้อมทางด้านสมอง สติปัญญา และเกิดความต้องการ ความสนใจ และเกิดจากสิ่งแวดล้อมภายใน ภายนอก ที่อาจเรียกว่าสิ่งเร้าจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้

2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดหรือปรัชญาในการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี ดังนั้น องค์กรที่จะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ จะต้องเป็นองค์กรที่สร้างความสามารถของพนักงานให้มีการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทั่วในองค์กร นั่นก็คือการสร้างองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การนิยามความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ให้ครอบคลุมด้วยคำสั้น ๆ นั้นเป็นเรื่องยากปัญหาคือคำว่า การเรียนรู้ นั้น ไม่มีความหมายกลาง (Central meaning) ที่ใช้ได้ทั่วไปการเรียนรู้เป็นคำที่มีความหมายกว้างและลึกซึ้งเกินกว่าที่จะพยายามอธิบายกัน ในเชิงพฤติกรรมเนื่องด้วยการเรียนรู้ยังเป็นกระบวนการภายในตัวบุคคล เป็นเรื่องของความคิดและจิตวิญญาณด้วย นอกจากนี้ คำว่าองค์กร เป็นคำที่มีความหมายกว้างเช่นเดียวกัน เพราะอาจหมายถึงทั้งกลุ่มคนหรือสถานที่ของกลุ่มคน เพื่อทำกิจกรรมที่มีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นครอบครัว ชุมชน สถานที่ทำงาน เป็นต้น (Seng: 1994) สำหรับความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการกล่าวถึง และใช้นำมาอ้างอิงในการศึกษาครั้งนี้ มีมุมมองในระดับขององค์กรที่แคบและกว้างแตกต่างกัน โดยนักวิชาการหลายท่านได้พยายามอธิบายความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

Seng (1994, 125) ได้ให้ความหมายว่า “ที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดที่ได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์กรที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร”

Marquardt & Reynolds (1994, 2) มีความเชื่อว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่ม ให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมี

กระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ที่มีในแต่ละบุคคล ช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ”

Dixon (1994, 136) ได้สรุปความหมายต่างๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพของทักษะความรู้ที่บุคคลมีจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดีที่ถูกต้องเชื่อถือได้มากขึ้นในการปฏิบัติงาน แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ยังให้ความสำคัญของระบบเปิดที่องค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อม องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันต่างๆ ให้ได้ องค์กรในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีม และยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อความเข้าใจ ความเห็นร่วมกันที่ต้องมีการสืบค้น ตรวจสอบ และ ขยายความคิด เพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่า และปรัชญา ที่แต่ละองค์กรยึดถือ นอกจากนี้แล้ว องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก (Proactive Change) คาดคะเนต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้ทันการณ์

Mastenbroek (1993, 182) ให้ความหมายไว้ว่าเป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงาน และใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) แก่คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

Pedler, Burgoyne & Boydell (1991, 1-2) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning company) ได้ให้ความหมายว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน (สมาชิก หมายถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี) และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและค้ำประกันถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย”

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คือ องค์กรที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญาภายในตัวพนักงานแต่ละคนและจะต้องเป็น

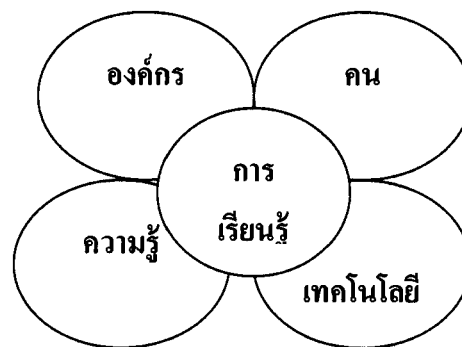
การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิด ความเข้าใจของพนักงานให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

2.2 แนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michel J. Marquardt

Michel J. Marquardt (1996) มีความคิดว่าองค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า จากประสบการณ์มากกว่า 18 ปี ที่เกี่ยวข้องกับ 50 บริษัท ที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รอบโลก จากการวิเคราะห์ห้บทความกว่าร้อยบทความ และหนังสือที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมดที่ผ่านสายตาทำให้ Marquardt สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบคือ

- 2.2.1 การเรียนรู้ (Learning) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- 2.2.2 องค์กร (Organization) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization)
- 2.2.3 สมาชิกในองค์กร (People) การให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
- 2.2.4 ความรู้ (Knowledge) การบริหารความรู้ (Knowledge Management)
- 2.2.5 เทคโนโลยี (Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพดังนี้

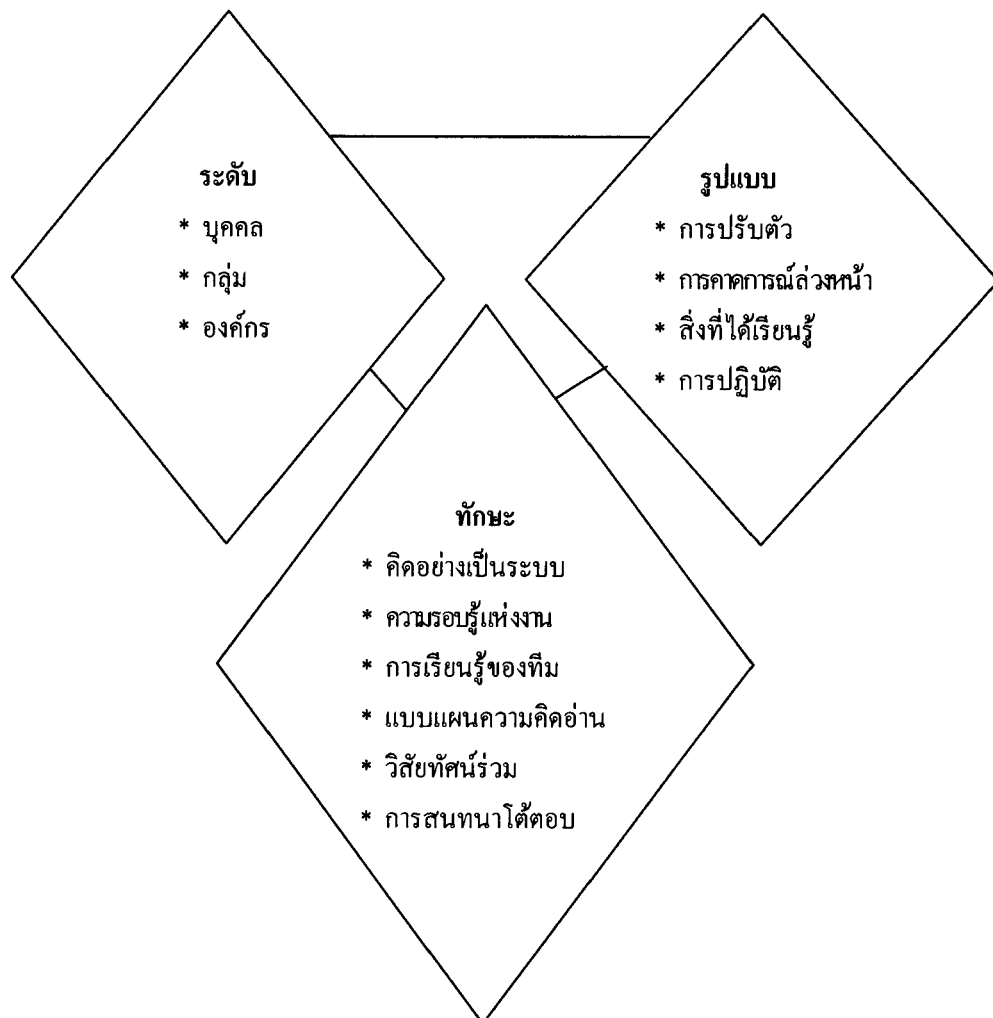


ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt, 1996 : 21,29,67,101,129,157

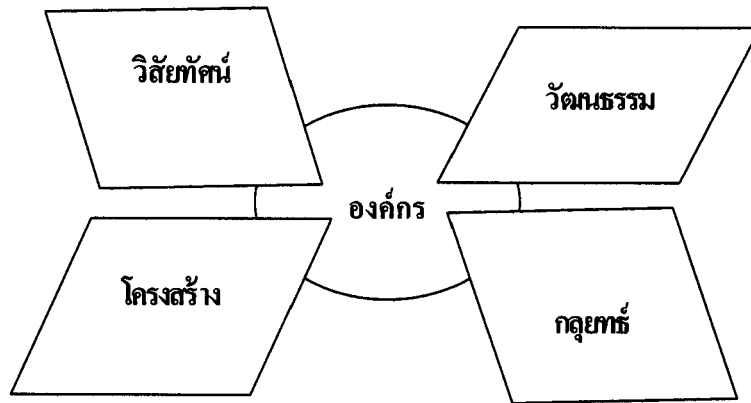
ในแต่ละองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบข้างต้น Marquardt (1996: 22-28) ได้แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย (Subsystem) ดังนี้

ในองค์ประกอบที่ 1) การเรียนรู้ (Learning) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) นั้นถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักในองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย 3 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1) ระดับของการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 1.1) การเรียนรู้ระดับบุคคล 1.2) ระดับกลุ่ม และ 1.3) ระดับองค์กร มิติที่ 2) ประเภทของการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ 2.1) การเรียนรู้จากการปรับตัว 2.2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า 2.3) การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ และ 2.4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ มิติที่ 3) ทักษะของการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ทักษะ ได้แก่ 3.1) การคิดอย่างเป็นระบบ 3.2) ความรอบรู้แห่งตน 3.3) การเรียนรู้ของทีม 3.4) แบบแผนความคิดอ่าน 3.5) วิสัยทัศน์ร่วม 3.6) การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน



ภาพที่ 2.2 โมเดลองค์ประกอบย่อยของพลวัตแห่งการเรียนรู้

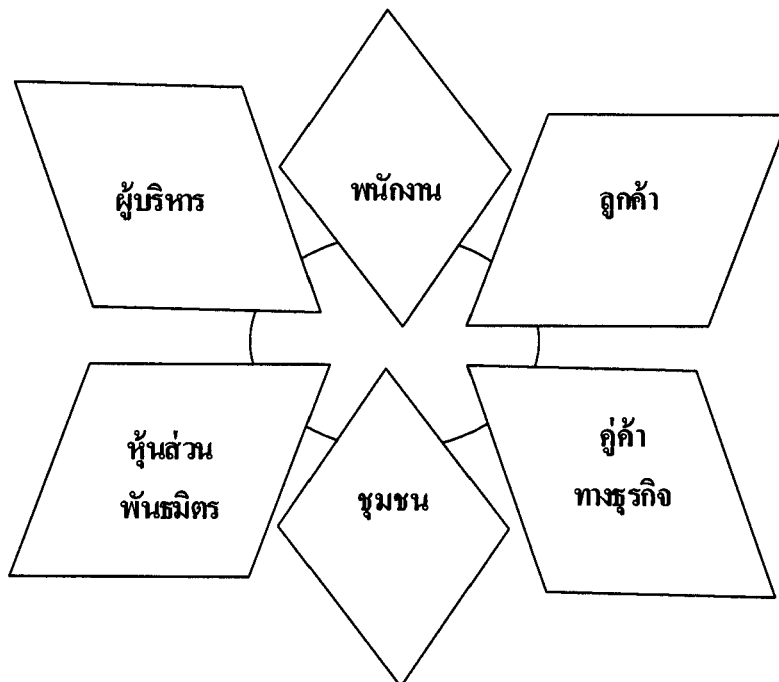
ในองค์ประกอบที่ 2) องค์การ - การปรับเปลี่ยนองค์การแบ่งองค์ประกอบย่อยขององค์การ ออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) วัฒนธรรม 2) วิสัยทัศน์ 3) กลยุทธ์ และ 4) โครงสร้าง



ภาพที่ 2.3 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการปรับเปลี่ยนองค์การ

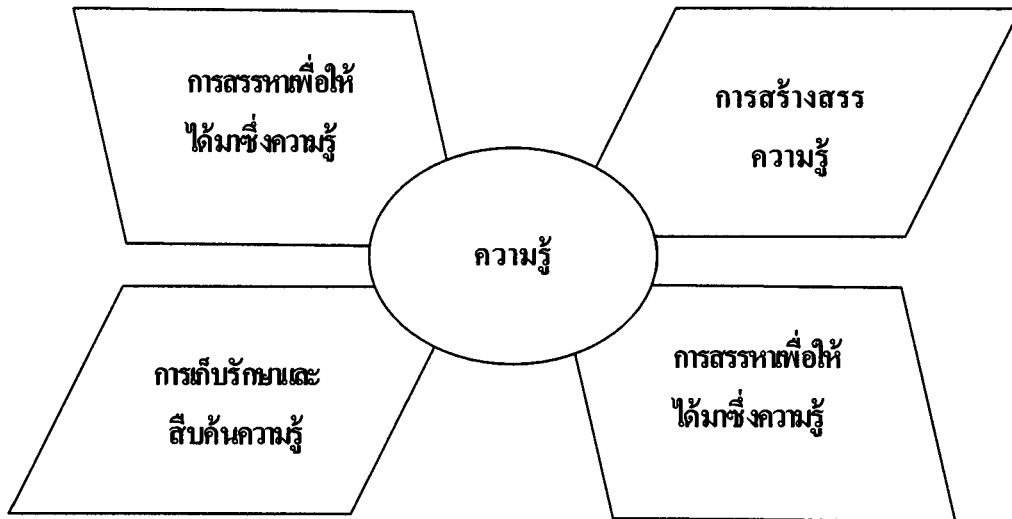
ที่มา : Marquardt, 1996 p : 68

ในองค์ประกอบที่ 3) สมาชิกในองค์การ (People) - การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and Enabling People) องค์ประกอบย่อยของบุคคลในองค์การแบ่งออกเป็น 6 มิติ ดังนี้ 1) พนักงาน 2) ผู้บริหารหรือผู้นำ 3) ลูกค้า 4) คู่ค้า 5) หุ่นส่วนพันธมิตร และ 6) ชุมชน



ภาพที่ 2.4 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการเพิ่มอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล
ที่มา : Marquardt, 1996 p : 102

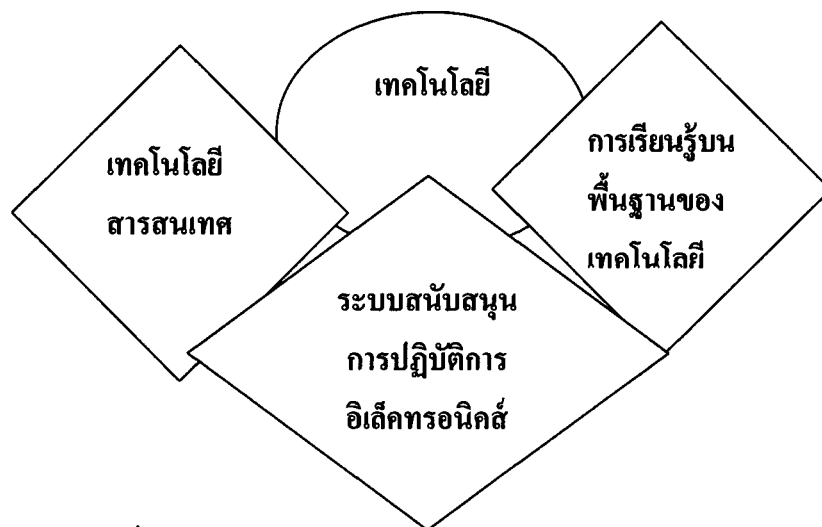
ในองค์ประกอบที่ 4) ความรู้ (Knowledge) การบริหารความรู้ (Knowledge Management) สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบย่อย 4 มิติดังนี้ 1) การสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ 2) การสร้างสรรค์ความรู้ 3) การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ และ 4) การถ่ายโอนความรู้



ภาพที่ 2.5 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการบริหารความรู้

ที่มา : Marquardt, 1996 p : 130

ในองค์ประกอบที่ 5) เทคโนโลยี (Technology)-การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบย่อย 3 มิติ ดังนี้ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี และ 3) ระบบสนับสนุนปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์



ภาพที่ 2.6 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการใช้เทคโนโลยี

ที่มา : Marquardt, 1996 p : 158

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

ในพลวัตการเรียนรู้แบ่งออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้ (Learning Subsystem) 3 ระบบคือ 1) ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) 2) ประเภทของการเรียนรู้ (Types of Learning) และ 3) ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skills/Discipline)

1. ระดับการเรียนรู้

Marquardt ได้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีการผสมผสานกับรูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) 2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Learning) 3) การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ (Deuteron Learning) 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

1.1 การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning)

การเรียนรู้ในระดับบุคคลในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้น โดยผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคลเท่านั้น และการเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์กรนั้น ๆ ยินยอมผูกพันและใช้ความสามารถในการที่จะเรียนรู้ เพราะหมายถึงการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานประจำวัน งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะหรือโครงการพิเศษและรวมทั้งการเข้าใจอย่างถ่องแท้ของบุคคลนั้นเอง (Personal Insights) ดังนั้นทุกคนในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้นความพยายามในการที่จะแสวงหาการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ให้แก่กันและกัน คือเป็นทั้งผู้เรียนรู้และผู้สอน และจะต้องหาวิธีการในการอัดฉีดหรือเร่งรัดให้เกิดกระบวนการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทุก ๆ ส่วนของสมอง โดยใช้ทฤษฎีหรือเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การใช้เทคนิคในการช่วยจำต่าง ๆ เช่น ผ่านคำคล้องจองหรือคำกลอน (Mnemonics) หรือใช้ดนตรีในการพัฒนาสมอง การใช้วลีที่เป็นสุภาษิตเปรียบเทียบ (Metaphor) ซึ่งกระบวนการเร่งรัดหรืออัดฉีดการเรียนรู้จะเป็นการเสริมสร้างนวัตกรรม จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ ในการเรียนรู้ระดับบุคคลนี้จะต้องมีการวางแผนในการพัฒนา ทั้งนี้เพราะจะต้องยึดหลักการว่าให้บุคคลในองค์กรยอมรับว่าการเรียนรู้ นั่น คือวิถีทางในการดำเนินชีวิต ไม่ใช่งานเฉพาะกิจเพราะในระยะยาวแล้ว การพัฒนาการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล จะนำไปสู่ขั้นการเป็นบุคลากรที่มีค่าแก่การจ้างงาน (Employability, 1996 : 32 – 34)

1.2 การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group/Team Learning)

Marquard (1996 : 35 -37) เห็นว่าทีมงานนั้นได้กลายมาเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งขึ้นในองค์กร เพราะในองค์กรแห่งการเรียนรู้การสร้างความรู้และทักษะจะต้องทำเป็นกระบวนการทั้งใน

ด้านเทคนิคในการแก้ไขปัญหา และทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ทีมงานจะต้องสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยผ่านการประชุมการร่วมกันทำงาน โครงการและร่วมกันแก้ไขปัญหาในองค์กร ทีมงานจะต้องตระหนักถึงความแตกต่างของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมกับการฝึกอบรมทีมงาน สิ่งแตกต่างคือในการเรียนรู้ร่วมกันของทีมนั้น คือการที่ทีมงานมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดีและที่ผิดพลาดกับการเรียนรู้ไหลผ่านอย่างทั่วถึงจากระดับปัจเจกบุคคลสู่ทีมของตนเองและทีมงานอื่น ๆ จนทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นการเรียนรู้ในระดับทีมจึงต้องการทั้งการปฏิบัติและผลสะท้อนกลับอันนำไปสู่ความคิดร่วมกันอย่างหนึ่งเดียว

1.3 การเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organization Learning)

การเรียนรู้ในระดับองค์กรนั้นแตกต่างจากการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลและทีมงาน ในสองประเด็นตามที่ Stata (n.d. อ้างถึงใน Marquardt, 1996 : 36) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า

ประเด็นที่ 1 คือ การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรเกิดขึ้นจากการที่ผู้คนในองค์กรมีทั้งความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และความรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีแบบแผนทางความคิด (Mental Model) ที่ไปในทิศทางเดียวกัน

ประเด็นที่ 2 คือ การเรียนรู้ขององค์กรนั้นสร้างขึ้นจากความรู้ต่าง ๆ และประสบการณ์ที่ผ่านมาโดยผ่านนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร

2. ประเภทของการเรียนรู้

Marquardt (1996:38-40) ได้แบ่งการเรียนรู้ขององค์กรออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 การเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) นั้นเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและผลสะท้อนของเหตุการณ์ โดยมีกระบวนการดังนี้ เมื่อองค์กรปฏิบัติการใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผลที่เกิดจากการปฏิบัติการนั้นจะถูกนำมาวิเคราะห์ในฐานะที่เป็นข้อมูลของผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ จากนั้นก็จะได้สิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ซึ่งก็อาศัยพื้นฐานจากผลสะท้อนของประสบการณ์ที่ผ่านมาขององค์กรนั่นเอง

2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Learning) การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นจากสิ่งที่คาดว่าจะเกิดในอนาคต เป็นการปฏิบัติการที่สะท้อนมาจากวิสัยทัศน์หรือการเรียนรู้จากการวางแผนเพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียให้มากที่สุด โดยการแสวงหาโอกาสที่ดีที่สุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วหาวิธีที่จะบรรลุแผนที่คาดการณ์ไว้นั้น

2.3 การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ (Deuteron Learning) เป็นการเรียนรู้จากสิ่งที่องค์กรได้เรียนรู้มาแล้ว โดยรู้ว่าอะไรที่ทำให้ง่ายต่อการเรียนรู้ รวมทั้งรู้ว่าอะไรจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เป็นการค้นพบทั้งข้อดีและข้อเสียเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการเรียนรู้

Marquardt ได้เปรียบเทียบการเรียนรู้ทั้งสามประการที่ได้กล่าวถึงว่า การเรียนรู้แบบปรับตัวนั้นเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ง่ายและเห็นได้ชัดเจนกว่าการเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้าและการเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ในสองแบบนี้เป็นการเรียนรู้ขององค์กรในอันที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยการให้อำนาจบุคคลในองค์กร เพื่อให้มีมุมมองในเชิงรุก มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยการให้อำนาจบุคคลในองค์กร เพื่อให้มีมุมมองในเชิงรุก มีความคิดสร้างสรรค์จากผลที่สะท้อนออกมาจากสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองได้เรียนรู้

2.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) นั้น Revans (1980 อ้างถึงใน

Marquardt, 1996 : 39) นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในด้านการเรียนรู้ขององค์กรผู้เริ่มต้นพัฒนาองค์ประกอบของการเรียนรู้จากปฏิบัติมาเป็นเวลา 50 ปี เขากล่าวว่า การเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นถ้าปราศจากการปฏิบัติและจะไม่มี การปฏิบัติถ้าปราศจากการเรียนรู้ การเรียนรู้จากปฏิบัติ นั้นเป็นเรื่องของการทำงานกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ๆ มุ่งเน้นที่การเรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาทำให้ผู้คนในองค์กรมีการเรียนรู้ได้ดีกว่า และยังสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ยู่ยากได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้จากปฏิบัติ นั้นก่อตัวมาจากประสบการณ์และความรู้ ไม่ว่าจะ เป็นไปในระดับบุคคลหรือทีมงาน รวมทั้งข้อสงสัยในเชิงทักษะต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ๆ และสร้างสรรค์

3. ทักษะของการเรียนรู้

อีกระบบย่อยหนึ่งของการเรียนรู้ในส่วนของพลวัตการเรียนรู้ นอกเหนือจากระดับการเรียนรู้ใน 3 ระดับ และประเภทของการเรียนรู้ 4 ประเภทแล้ว Marguardt (1996 : 43 – 46) ได้ อธิบายถึงทักษะการเรียนรู้ว่ามี 6 ทักษะดังนี้ Marquardt, 1996 43- 47)

ทักษะการเรียนรู้ นั้นประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย โดย 5 องค์ประกอบแรกเป็น วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ตามแนวคิดของ Peter Senge ซึ่งได้แก่ 3.1) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) 3.2) วิชาทัศน์ส่วนตัวหรือความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) 3.3) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) 3.4) แบบแผนความคิดอื่น (Mental Model) 3.5) วิชาทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) และ 3.6) คือการสนทนาอย่างมีแบบแผน (Dialogue) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

Marquardt ได้อธิบายให้เห็นภาพของการคิดอย่างเป็นระบบกับการคิดอย่างแยกส่วนไว้ว่าในอดีตเราถูกเสนอให้แก้ไขปัญหาเป็นส่วน ๆ ถึงแม้ว่าการทำเช่นนี้จะสามารถจัดการกับงานที่ยาก ๆ ได้ง่ายขึ้นก็ตาม แต่เราจะไม่สามารถมองเห็นได้ถึงผลที่แท้จริงของการกระทำเช่นนั้นได้เพราะเราได้สูญเสียจิตสำนึกภายในของการเชื่อมต่อกับโลกทั้งโลกไป เช่น เมื่อเรามองรูปภาพที่มีขนาดใหญ่มาก ๆ เราพยายามที่จะประกอบภาพนั้นจากส่วนเล็ก ๆ ภายในใจของเราในลักษณะชิ้นต่อชิ้น เพื่อให้รวมกันเป็นภาพใหญ่ ซึ่งเป็นงานที่ไร้ประโยชน์อย่างมาก เปรียบได้กับการที่เราพยายามจะประกอบชิ้นส่วน

เศษเล็กเศษน้อยของกระจกที่แตกไปแล้วให้เหมือนเดิมนั่นเอง ดังนั้นการคิดอย่างเป็นระบบคือกรอบแนวคิดในอันที่จะช่วยให้การสร้างรูปแบบต่าง ๆ มีความชัดเจน เด่นชัดมากขึ้น และยังช่วยให้เรารู้ถึงวิธีที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เขาได้อ้างแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบคือวินัยของการมองเห็นแบบองค์รวม ด้วยการมองเห็นถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในภาพใหญ่ มากกว่าที่จะมองแบบปฏิบัติรายละเอียดที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือเป็นการมองเข้าไปถึงโครงสร้างมากกว่ามองเฉพาะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นที่รูปแบบต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจุดที่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบและพลวัตของระบบจึงเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร พลวัตของระบบหรือระบบที่มีการเคลื่อนไหวติดต่อกันอยู่ตลอดเวลาคือหลักการที่ว่าองค์กรนั้นเปรียบเสมือนกับโครงข่ายขนาดใหญ่ที่เชื่อมต่อกับหน่วยย่อยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้น ทั้งที่อยู่ในแผนงาน หรือไม่ได้อยู่ที่ตามในระบบนี้จะส่งผลกระทบต่อทั้งในทางบวกและในทางลบไปยังทุกๆ ส่วนในองค์กร

3.2 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

Marquardt มีความเห็นว่าความรอบรู้แห่งตนนี้คือระดับพิเศษของความสามารถของบุคคลคล้ายกับช่างฝีมือผู้มีความชำนาญสูง ผู้ซึ่งอุทิศตนเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีพพร้อมที่จะปรับปรุงฝีมือของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญอย่างสมบูรณ์แบบ Marquardt (1996 : 44) ได้อ้างถึงความเห็นของ Senge เกี่ยวกับความรู้ หรือความเชี่ยวชาญของบุคคลว่าเป็นเสมือนเสาหลักที่จำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะความผูกพันและศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กรใด ๆ นั้นย่อมเกิดขึ้นมาจากการอุทิศตนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของปัจเจกบุคคลในองค์กรนั้น ๆ

ทักษะของความรอบรู้แห่งตนนั้น จึงเสริมสร้างความผูกพันในการเรียนรู้ตลอดชีพของคนทุกระดับขององค์กร การเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นไม่ได้หมายความว่าเพียงแค่การที่องค์กรให้การพัฒนา ฝึกอบรมพนักงานเท่านั้น ต้องมุ่งเน้นถึงการสร้างจิตสำนึกในการที่จะเรียนรู้และการฝึกฝนอย่างไม่มีการสิ้นสุดของคนทุกระดับในองค์กร

3.3 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

Marquardt ได้อธิบายว่าการเรียนรู้ของทีมนั้นมุ่งเน้นที่กระบวนการในการรวบรวมและพัฒนากำลังความสามารถของทีม เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการเรียนรู้และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่สมาชิกของทีมปรารถนา ดังนั้นจุดสำคัญของการเรียนรู้ของทีมคือการรวบรวมความคิดพลังในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกทุกคนในทีมไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ผสมผสานเข้าเป็นหนึ่งเดียวกันดังที่ Senge (1990) อ้างใน Marquardt (1996 : 44) ได้เปรียบเทียบเพื่อเกิดความเข้าใจได้ชัดเจนว่าการเรียนรู้ของทีมนั้นเหมือนกับลำแสงของแสงจากเลเซอร์คือลำแสงหลาย ๆ ลำแสง

รวมตัวกันเพื่อพุ่งไปส่งแสงที่จุดเดียวกันซึ่งต่างกับลำแสงจากหลอดไฟธรรมดาซึ่งจะกระจายแสงสว่างออกไปในทุกทิศทาง

Marquardt สรุปว่าสิ่งที่จำเป็น 3 ประการสำหรับการเรียนรู้ของทีมมีดังนี้

ประการที่ 1 ทีมนั้นจะต้องมีการขบคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อนเพื่อว่าทีมจะได้ใช้ประโยชน์จากความสามารถในการคิดจากหลาย ๆ ความคิดเพื่อให้เกิดเป็นภูมิปัญญาร่วมกัน

ประการที่ 2 ปฏิบัติการต่าง ๆ ของทีมจะต้องเกิดจากความร่วมมือกันและมุ่งสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

ประการที่ 3 ทีมจะต้องมีความสามารถที่จะเกื้อหนุนและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในทีมงานอื่น ๆ ด้วย

3.4 แบบแผนความคิดอื่น (Mental Model)

ในความคิดเห็นของ Marquardt (1996 : 45) แบบแผนความคิดอื่น คือ จินตภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจหรือมุมมองที่บุคคลมีต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรมหรือแนวคิดอันเป็นสมมติฐานที่ฝังรากลึกอยู่ในจิตใจที่ทรงอิทธิพลต่อแนวทางแห่งความเข้าใจที่บุคคลมีต่อโลกและแนวทางในการปฏิบัติ จึงมักพบได้ว่าแต่ละบุคคลย่อมมีมุมมองต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น โรงเรียน พ่อ หรือแม้แต่รัฐบาล ที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เนื่องจากพื้นฐานของแต่ละคนในการกระทำใด ๆ ในแต่ละสถานการณ์ย่อมแตกต่างกันและยังเป็นการยากที่จะเปลี่ยนความแตกต่างนี้ แบบแผนความคิดอันนั้นรวมถึงความสามารถของผู้คนที่ทำการสนทนากันอย่างเต็มไปด้วยการเรียนรู้ คือ มีทั้งการตั้งคำถามและการเห็นด้วยกับความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างสมดุลกัน ผู้คนในองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเปิดเผยความคิดเห็นส่วนตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเผยแพร่ความคิดเห็นต่อผู้อื่นในองค์กร (Senge, 1990 อ้างถึงใน Marquardt, 1996 : 45)

3.5 วิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision)

Marquardt (1996 : 46) ได้เปรียบเทียบว่าวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น เป็นเสมือนแสงของดาวดาวบนท้องฟ้าที่ส่องนำทางให้กับนักเดินเรือซึ่งหมายถึงสมาชิกขององค์กรได้เดินทางไปสู่จุดหมายปลายทาง ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้คนในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ บริษัทที่ประสบผลสำเร็จ ทั้ง Federal Express และ Polaroid สามารถบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้นั้น ล้วนแต่มีความสามารถในการที่จะเชื่อมประสานผู้คนในองค์กรที่มีวิถีการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกันให้มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้โดยความสมัครใจของทุก ๆ คน และวิสัยทัศน์ที่ผู้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้นอย่างแท้จริงนี้จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันโดยเป็นความรู้สึกจากส่วนลึกในจิตใจ

ของผู้คนทั่วทั้งองค์กรให้ร่วมกันแสวงหาวิธีที่จะปรับปรุงเพื่อที่จะเรียนรู้จนกระทั่งบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้

โดยสรุป Marquardt มีความเห็นว่า วิสัยทัศน์ร่วมกัน คือคุณค่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเป็นพลังในการเรียนรู้อันจะพาองค์กรนำไปสู่เป้าหมายและเมื่อเปรียบเทียบระหว่างการเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) และการเรียนรู้เพื่อก่อเกิดสิ่งใหม่ ๆ (Generative Learning) กับวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น เขาเห็นว่า การเรียนรู้แบบปรับตัวนั้นสามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมของคนทั้งองค์กร แต่สำหรับการเรียนรู้เพื่อก่อเกิดสิ่งใหม่ ๆ นั้นจำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วมของผู้คนในองค์กร โดยอ้างความเห็นของ Senge (1990) อ้างถึงใน Marquardt (1996 : 43) ว่า “การเรียนรู้แบบก่อเกิดสิ่งใหม่ ๆ นั้นจะเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้คนในองค์กรมีความกระตือรือร้น ขวนขวายที่จะพิชิตเป้าหมายที่พวกเขาต้องการเท่านั้น”

1.1 การสนทนาอย่างมีแบบแผน (Dialogue)

Marquardt (1996: 46) อธิบายว่าการสนทนาได้ตอบเป็นการสื่อสารที่มีคุณภาพและอยู่ในระดับสูง เพราะเป็นลักษณะของการสื่อสารที่ผู้สนทนาได้ตอบกันมีอิสระในการที่จะพิจารณาไตร่ตรองและสร้างสรรค์ในประเด็นที่มีการสนทนา ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มสนทนาอย่างตั้งใจ และนำความคิดเห็นนั้นมาพิจารณาอย่างใคร่ครวญ การสนทนาได้ตอบนั้นมีความสำคัญกับการเรียนรู้ขององค์กรเพราะเป็นการตระหนักถึงรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน ตัวอย่างเช่น ในทุกองค์กรหรือกลุ่มทำงานมักจะพบรูปแบบต่าง ๆ ของข้ออ้าง หรือข้อแก้ตัว ในการทำงานเสมอและถ้าไม่มีการรับฟังข้ออ้างเหล่านี้ การเรียนรู้ก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงต้องนำข้ออ้างหรือข้อแก้ตัวนั้น ๆ มาพิจารณาใคร่ครวญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ การสนทนาได้ตอบนี้ถือได้ว่าเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดการรวบรวมความคิดเห็นและการสื่อสารเพื่อสร้างภูมิปัญญาให้กับกลุ่ม โดยเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คนมีโลกทัศน์ในมุมกว้างที่เป็นภาพรวมทั้งหมดมากกว่าที่จะมองแบบแยกส่วนและผลึกคั้น มุ่งเน้นให้ผู้คนมีความรู้สึกเปิดเผยและกล้าที่ตั้งคำถามว่าพวกเขาได้รับรู้อะไรอย่างไร จากการสนทนาได้ตอบซึ่งจะมีผลต่อการรับรู้ที่แท้จริงของเขาเอง

นอกจากนี้ Marquardt ได้เสนอว่าการสนทนาได้ตอบที่ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้เข้าร่วมการสนทนาจะต้องมีความสามารถดังนี้ 1) ตระหนักได้ว่าเมื่อใดควรตั้งข้อสังเกต และเมื่อใดควรทำการสรุปความเห็น 2) สามารถที่จะเปิดประเด็นสำหรับสิ่งที่ยังไม่ได้มีการพูดถึงในการสนทนา 3) สามารถที่จะรักษาสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและให้ความคิดเห็นที่สนับสนุน 4) สามารถที่ยอมรับได้ถึงความแตกต่างระหว่างคำพูดในเชิงทฤษฎี และสิ่งที่มีการปฏิบัติจริง

นอกจากองค์ประกอบย่อยของพลวัตแห่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับระดับของการเรียนรู้ 3 ระดับ ประเภทของการเรียนรู้ 4 ประเภท และทักษะการเรียนรู้ทั้ง 6 ทักษะแล้ว Marquardt ได้

นำเสนอมาตรวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Capacity of Organization) โดยมีวัตถุประสงค์ให้ทราบถึงระดับการเรียนรู้ขององค์กร ดังมีรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

2. ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

Redding (1994 อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 47) ได้อธิบายถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรว่าจะอยู่ในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับ 3 มิติ ดังนี้

2.1 ความเร็วในการเรียนรู้ (Speed of Learning) คือการที่ส่งองค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างครบถ้วนทั้งวงจรของการเรียนรู้ได้ในเวลาเท่าใด คือ ตั้งแต่การวางแผน การนำไปใช้จนถึงผลกระทบของปฏิบัติการ

2.2 ความลึกซึ้งในการเรียนรู้ (Depth of Learning) คือการที่องค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้ในระดับใด ๆ หมายถึง องค์กรสามารถที่จะเรียนรู้อย่างเต็มที่จนครบทั้งวงจรแห่งการเรียนรู้และทำการปฏิบัติซ้ำ ๆ จนกลายเป็นข้อสมมติพื้นฐานและปรับปรุงความสามารถนี้เพื่อการเรียนรู้ในอนาคต

2.3 การเผยแพร่การเรียนรู้อย่างทั่วถึง (Breadth of Learning) คือ การที่องค์กรมีการเรียนรู้จนสามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับจนลึกซึ้งนี้ไปใช้กับประเด็นปัญหาในส่วนอื่น ๆ ขององค์กรได้

3. ความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ (Learning) และการฝึกอบรม (Training)

เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของการเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติในการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร โดยเปลี่ยนจากการฝึกอบรมมาสู่การเรียนรู้ (Marquardt 1996: 48) ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้ไว้ดังนี้

การฝึกอบรมนั้น หมายถึง การถ่ายทอดภูมิปัญญาหรือทักษะในลักษณะทางเดียว โดยผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้เชี่ยวชาญ ในขณะที่การรู้นั้นเป็นเรื่องของการถ่ายทอดสองทาง เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีทั้งการรับข้อมูลสารสนเทศและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา นอกเหนือจากได้รับความรู้ความเข้าใจ ดังนั้น การเรียนรู้ สามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องมีครูผู้สอน โดยเหตุที่การเรียนรู้เป็นความสามารถทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรซึ่งสามารถนำมาแสดงรายละเอียดได้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้

การฝึกอบรม	การเรียนรู้
1. ได้รับจากผู้อื่นหรือเป็นแหล่งความรู้จากภายนอก	1. เกิดจากแรงดันในตนเองในการแสวงหาความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง
2. มุ่งเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเพื่อให้เกิดผลของการปฏิบัติงานที่ดี	2. มุ่งเน้นที่ค่านิยม ทศนคติ นวัตกรรม และผลสัมฤทธิ์
3. เหมาะสำหรับการพัฒนาความสามารถพื้นฐาน	3. สนับสนุนให้ทั้งองค์กรและปัจเจกบุคคลได้มีการเรียนรู้และสร้างสรรค์วิธีการในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ได้ด้วยตนเอง
4. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงให้ดีขึ้น	4. ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ
5. ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร	5. จำเป็นต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จขององค์กร
6. มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่มีการกำหนดรูปแบบหรือโครงสร้างซึ่งนำมาใช้ในระยะเวลาสั้น ๆ	6. เป็นการเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้างหรือรูปแบบตายตัว มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ขึ้นด้วยตนเองนำไปใช้ได้ในระยะยาว

โดยสรุปแล้วพลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และต่อเนื่องของสมาชิกในทุกระดับทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มงาน และระดับองค์กร ทั้งนี้สมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้ใน 4 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้แบบปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นทั้ง 6 ประการ สำหรับการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร และการสนทนาโต้ตอบ

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

Marquardt (199 : 67 – 99) มีความเห็นว่าองค์กรนั้นเป็นโครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และระดับองค์กรทั้งหมด ดังนั้นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานะที่ยังไม่มีการเรียนรู้ให้ค่อย ๆ กลายสภาพเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ เขาได้เปรียบเทียบการปรับเปลี่ยนองค์กรว่าเหมือนกับกระบวนการในการแปลงสภาพของหนอนคักแต่ที่นอนอยู่ในรังไหมแล้วค่อย ๆ กลายร่างเป็นผีเสื้อแสนสวยที่สามารถ

โยยบินไปในทุกทิศทาง ซึ่งคล้ายกับกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กรเช่น กระบวนการปรับหรือระบบการทำงานในองค์กร (Reengineering) การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) ซึ่งองค์กรที่ผ่านกระบวนการเหล่านี้ถือว่าเกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นแล้ว

Marquardt (1996 : 69 – 85) สรุปว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นการเปลี่ยนที่โครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นไปที่ 4 มิติ ของระบบย่อยขององค์กร ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) วัฒนธรรม (Culture) 3) กลยุทธ์ (Strategy) 4) โครงสร้าง (Structure) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ คือ จุดมุ่งหมายร่วมกันที่ผู้คนทั้งองค์กรต้องการที่จะไปให้ถึง และก้าวสำคัญอันเป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการสร้างรากฐานของความเชื่อร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กรในด้านการเรียนรู้ เหตุผลที่วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้มีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่จะนำพาผู้คนในองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายและพลังในการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดและการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่สร้างเป้าหมายสูงสุดขององค์กร การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรมีความสนใจใคร่รู้ และตั้งคำถามเพื่อสร้างสรรค์แนวคิด และทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่การวางแผนและกลยุทธ์ และยังสามารถเรียนรู้ได้ว่าความรู้ใดที่ควรจะต้องเก็บรักษาไว้ และถ่ายโอนแพร่กระจายให้ทั่วทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ทำให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อการทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ สร้างความตื่นตัว กระหายใคร่รู้ในผลจากการทดลองนั้น อันนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้

สิ่งที่ต้องตระหนักคือองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีชีวิตคล้ายกับมนุษย์ ไม่ใช่เครื่องจักร ดังนั้นองค์กรต้องการจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวและจุดมุ่งหมายที่มีรากฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์จะจุดประกายแห่งความหวังเพื่อให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมายจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การเรียนรู้ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์นั้นด้วย.

2. วัฒนธรรม (Culture)

ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรถือเป็นก้าวที่สอง ด้วยเหตุที่องค์กรมีความเชื่อ วิถีทางของความคิด และการปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ สามารถดูได้จากสัญลักษณ์วีรบุรุษ พิธีการ ค่านิยม ที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และในองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้น Marquardt (1996: 70) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีระบบความเชื่อที่สนับสนุนการเรียนรู้

วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Culture) เริ่มต้นด้วยการที่องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และมีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ จากนั้นต้องสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายโอนความรู้ย่อมเกิดขึ้นจากความไว้วางใจและความสามารถในการคิดและพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการให้โอกาสในการเรียนรู้ของผู้ที่ขาดประสบการณ์เพื่อฝึกหัดการคิดและลงมือปฏิบัติได้ด้วยตนเอง มีโอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกันทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะมีการพึ่งพาอาศัยระหว่างกัน ผู้คนจะได้รับการส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นต้องการความกล้าหาญเป็นแรงผลักดันผู้คนที่กล้าที่จะเสี่ยงในการค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ แล้วค่อย ๆ เลิกนิสัยการรอคำอนุญาต หรือคำสั่ง การส่งเสริมความกล้าที่จะเสี่ยงทดลองปฏิบัติในวิธีการใหม่ ๆ จะสร้างให้เกิดความสำนึกที่ว่า ไม่มีสิ่งใดที่จะเป็นความผิดพลาดอย่างสิ้นเชิง คนเราสามารถเรียนรู้ความผิดพลาดได้ เพราะความผิดพลาดนั้นเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ เปรียบได้ดังบทเรียนที่มีคุณค่าที่จะนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม นอกจากนี้องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนในด้านการเงิน โดยการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม เพื่อสร้างการเรียนรู้ของทั้งพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กร

Marquardt (1996: 72 อ้างถึง Jaccaci.N.D) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความร่วมมือที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยได้หยิบยกความเห็นของ August Jaccaci เจ้าของบริษัทความเรื่อง The Social Architecture of A Learning Organization เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการเรียนรู้ว่าเป็นวัฒนธรรมที่มีการสร้างสรรค์ที่เต็มไปด้วยความร่วมมือในบริษัท รวมทั้งในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างกันและประสบการณ์ต่าง ๆ และมาตรวัดผลสำเร็จของวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์นี้ คือความสามารถขององค์กรในการผสมผสานภูมิปัญญาและพลังขององค์กรเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วัฒนธรรมของการเรียนรู้ที่เป็นหนึ่งเดียวกันนี้เป็นการเรียนรู้ได้ในสิ่งดังต่อไปนี้ การตระหนักรู้ในตนเอง ผลสะท้อนจากการกระทำของตนเอง และแนวทางที่ทำให้การสร้างสรรค์

นอกเหนือจากการสร้างสรรค์แล้วทางปฏิบัติที่หลากหลายยังเป็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์การเรียนรู้อีกด้วย เพราะลักษณะเด่นในแต่ละความหลากหลายจะช่วยส่งเสริมเติมแต่งให้ส่วนที่ขาดหายไปเป็นของรูปแบบอื่น ๆ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมที่ทุกคนร่วมกันผูกพันที่จะปรับปรุงในด้านผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นหนักคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น จะต้องมีการตั้งคำถามอยู่ตลอดเวลา ทำอย่างไรถึงจะทำให้สิ่งที่เป็นอยู่นี้ให้ดีกว่าเดิม วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

จะต้องแสวงหาความเป็นมาตรฐานในระดับโลก สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องสามารถรับมือหรือไม่เกรงกลัวการเปลี่ยนแปลงและความสับสนวุ่นวาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งท้าทายใหม่ ๆ และความสับสนวุ่นวายนี้จะนำซึ่งโอกาสสำหรับการก้าวขึ้นสู่ระดับการเรียนรู้ที่สูงขึ้น

3. กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ดีและมีพลังนั้นจะนำไปสู่การเริ่มต้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การเชื่อมโยงระหว่างการเพิ่มพูนการเรียนรู้กับความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นขององค์กร เพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้นั้นเป็นแหล่งกำเนิดของข้อได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนขององค์กรการเรียนรู้จะช่วยพัฒนาความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นเครื่องมือให้องค์กรคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับโอกาสต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ที่จำเป็นขององค์กร คือ การสร้างการเรียนรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ และปฏิบัติการทั้งหมดขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผน และสร้างการเรียนรู้ในกระบวนการทุกขั้นตอนตั้งแต่การออกแบบการผลิต การตลาด การเงินและบัญชี เป็นต้น ดังที่เรียกกันว่า สายโซ่แห่งคุณค่า (The Value Chain) ซึ่งเป็นการรวบรวมขอบเขตของการเรียนรู้ที่ผ่านการบูรณาการมาแล้ว ทุกส่วนขององค์กรจึงต้องมีการออกแบบงานใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการเรียนรู้สามารถเชื่อมโยงประสานกันได้อย่างลงตัว

อีกกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการใช้นโยบายจูงใจให้พนักงานรักในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยในการนี้ โดยการประเมินผลจะวัดที่ความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นองค์กรจึงต้องสรรหาพนักงานที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเขาเอง องค์กรจะต้องจัดหารางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กรด้วยว่าใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้นานแค่ไหน ยิ่งการเดินทางของวงจรแห่งการเรียนรู้ (ตั้งแต่การวางแผน การนำไปใช้ จนถึงผลกระทบของปฏิบัติการ) สั้นเท่าใดถือได้ว่าผลการเรียนรู้ได้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

4. โครงสร้าง (Structure)

Marquardt (1996: 82 -99) มีความเห็นว่าโครงสร้างขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่บริหารควบคุมองค์กรและผู้คนในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย การควบคุมภายใน การจัดการการทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน เส้นทางของการสื่อสารในองค์กร และกระบวนการในการตัดสินใจ ซึ่งมีโครงสร้างบางรูปแบบที่

เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร เช่น ขอบข่ายของสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด ขนาดขององค์กรที่ใหญ่โตเทอะทะ โครงสร้างที่ไม่สอดคล้องกัน และข้อจำกัดทางสายการบังคับบัญชา เช่น โครงสร้างแบบระบบราชการ ดังนั้นลักษณะของโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

4.1 โครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาที่แบนราบ

เนื่องจากสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัดนั้นเป็นอุปสรรคการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่สกัดกั้นการไหลเวียนขององค์ความรู้ที่เกิดจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง ดังนั้นเพื่อเพิ่มพูนการไหลเวียนความรู้ โครงสร้างองค์กรจึงต้องมีลักษณะที่แบนราบ มีความคล่องตัวในการทำงานเต็มไปด้วยความร่วมมือ และมีการควบคุมเพียงเล็กน้อย สายการบังคับบัญชาแบบระบบราชการที่เต็มไปด้วยอุปสรรคของการเรียนรู้จึงสมควรถูกยกเลิกไป

4.2 โครงสร้างที่ไร้ซึ่งเขต แบ่งกันและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความสิ้นไหลดุดสายน้ำ และไร้ซึ่งเขตแบ่งกันของสายงาน เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนสามารถทำงานร่วมกันได้ในทุกสายงาน และทุกภูมิภาคมีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และชุมชน

4.3 โครงสร้างที่มีรูปแบบการทำงานแบบโครงการ

การทำงานแบบทีมในโครงการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทุกคนในองค์กรจะได้หมุนเวียนทำงานในโครงการต่าง ๆ 4 ถึง 5 โครงการต่อปี และมีโอกาสสลับเปลี่ยนทีมงานในแต่ละโครงการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงานที่หลากหลาย ลักษณะของทีมงานในโครงการที่มีขนาดเล็ก ที่มีความคล่องแคล่วว่องไว และรับผิดชอบ ล้วนช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพและปฏิบัติงานจริงในองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.4 โครงสร้างที่มีลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย

องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นเต็มไปด้วยความร่วมมือและการแบ่งปันด้วยความรู้สึกที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นวิธีที่ดีในการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ คือ การมีเครือข่ายร่วมกับองค์กรอื่น ๆ เปิดกว้างในการรับและแบ่งปันข้อมูลจากลูกค้า คู่ค้า ภายใต้การทำงานที่มีการเชื่อมโยงประสานกัน

4.5 โครงสร้างการทำงานเป็นหน่วยเล็ก ๆ มีความเป็นผู้ประกอบการสูง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะมีขนาดเล็ก หรือใหญ่ ล้วนมีโครงสร้างและการดำเนินงานที่เป็นพลวัต ไม่มีการหยุดนิ่ง มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการคล้ายกับองค์กรที่เพิ่มก่อตั้ง มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ผู้คนมีความกระตือรือร้น ความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรแบบราชการซึ่งมีข้อด้อยคือสูญเสียความรู้และ

การมอบอำนาจในการตัดสินใจให้พนักงาน และด้วยความสูงของสายการบังคับบัญชาและกรอบของสายงานทำให้การติดต่อสื่อสาร และความผูกพันของผู้คนในองค์กรมีน้อยกว่า

โดยสรุปแล้วการปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานภาพหนึ่งไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กรในทุกด้าน ได้แก่ 1) ด้านวัฒนธรรม 2) วิสัยทัศน์ 3) กลยุทธ์ และ 4) โครงสร้างขององค์กรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 3 การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and Enabling People)

Marquardt (1996: 101 -127) มีความเห็นว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุที่คนเท่านั้นที่สามารถเรียนรู้ได้ คนนั้นเป็นนายที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลและถ่ายทอดข้อมูลนั้น ๆ ออกไปเป็นความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร Marquardt อธิบายว่าผู้คน (People) ในความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นหมายถึงบุคคลเหล่านี้ ได้แก่ พนักงานผู้บริหาร หรือผู้นำ ลูกค้า คู่ค้า ทั้งผู้จัดหา และผู้ขายสินค้า หุ้นส่วนพันธมิตร และชุมชน ซึ่งผู้คนเหล่านี้จะต้องได้รับทั้งการให้อำนาจและสร้างความสามารถไปพร้อม ๆ กัน เพราะถ้าคนเรามีแต่อำนาจในการปฏิบัติการแต่กลับไม่มีความสามารถย่อมเปรียบได้กับนักบินที่สติวิปลาส ซึ่งมีแต่อำนาจในการใช้เครื่องบินแต่ไม่รู้วิธีที่จะบังคับเครื่องบินให้ไปยังจุดหมาย หรืออีกนัยหนึ่งนักบินที่มีความสามารถในการขับเคลื่อนแต่ไม่ได้รับอนุญาตให้ขับเครื่องบิน ซึ่งเปรียบได้กับนักอินทรีย์ที่ถูกขังกรง ดังนั้นจึงต้องมีวิธีที่จะให้ทั้งอำนาจและสร้างความสามารถในการใช้อำนาจให้กับผู้คน เพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่คนมีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996: 102) ได้อธิบายถึงการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับผู้คนในองค์กร ได้แก่ 1) พนักงาน (Employees) 2) ผู้บริหาร (Managers/Leaders) 3) ลูกค้า (Customer) 4) คู่ค้า (Vendor and Suppliers) 5) หุ้นส่วนพันธมิตร (Alliance Partners) และ 6) ชุมชน (Community)

1. พนักงาน

ในระบบย่อยของผู้คนในองค์กรนั้น Marquardt มีความเห็นว่าคนที่สำคัญที่สุด คือ พนักงาน ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการต่าง ๆ ในการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับพนักงาน ดังต่อไปนี้

1.1 ปฏิบัติต่อพนักงานเสมือนกับผู้ใหญ่และมีความสามารถ

สิ่งแรกที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติคือ ปฏิบัติต่อพนักงานแบบเขาเป็น ผู้ใหญ่ที่มีความรับผิดชอบและมีความสามารถในการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะรับมือกับปัญหาต่างๆ มีความสุขในงานที่รับผิดชอบรวมทั้งมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี

1.2 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีเสรีภาพ มีพลัง และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

ผู้ที่เรียนรู้้นต้องการเสรีภาพและการสนับสนุนพนักงานที่เต็มไปด้วยพลังและความกระตือรือร้นที่จะสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์และผูกพันตนเองในการเรียนรู้และสร้างผลผลิตในการทำงาน Marquardt (1996: 103) ได้หยิบยกความเห็นของ Senge มาสนับสนุนความเห็นของเข่าว่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนในองค์กรมีการแพร่ขยายขีดความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาปรารถนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นสถานที่ซึ่งรูปแบบของวิถีคิดใหม่ๆ ได้รับการบ่มเพาะ รวมทั้งเป็นสถานที่ซึ่งแรงบันดาลใจของผู้คนต่าง ๆ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีอิสระพร้อมที่จะมีการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

1.3 ให้อำนาจในการกระทำแทนในขอบเขตของอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้้นจะมีลักษณะของการพึ่งพิงกันแต่มีความรับผิดชอบความสามารถในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น โดยมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติการ และการตัดสินใจออกไปยังผู้มีอำนาจกระทำการแทนเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านความรับผิดชอบและขีดความสามารถในการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มงาน

1.4 เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนากลยุทธ์และแผน

ปัจจุบันนี้ยุคสมัยที่ผู้บริหารเป็นผู้คิดและพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติได้จบสิ้นไปแล้วดังนั้นพนักงานควรจะได้รับอำนาจในการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์หรือเทคนิคต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา ทั้งนี้เพราะพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานของพวกเขาย่อมมีความสามารถที่จะตัดสินใจได้ดีเท่ากับ หรือดีกว่าผู้จัดการ ทั้งนี้เพราะพนักงานนั้นมีความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลจากงานที่ปฏิบัติจนเป็นกิจวัตรได้ดีกว่า

1.5 การหาจุดสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานกับองค์กร

องค์กรนั้นต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากพนักงาน แต่พนักงานมีขีดความสามารถในการทำงานเช่นกัน ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องหาจุดสมดุลหรือความพอดีระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการกับระดับที่พนักงานสามารถให้กับองค์กรได้ เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้้อย่างเต็มที่ของพนักงาน

ในประเด็นนี้ Marquardt (1996: 104) มีความเห็นว่าการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้้นจะต้องมีสำนึกและเคารพในความต้องการทั้งทางสังคมและทางจิตใจของพนักงาน และแน่นอนว่าจะต้องรวมไปถึงความจำเป็นทางด้านเศรษฐกิจด้วย ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันจะสร้างความเติบโตและการเรียนรู้ให้กับพนักงาน นำไปสู่ความภาคภูมิใจตนเองและมีพลังในการเพิ่มผลผลิต

นอกเหนือจากวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้แล้ว องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงคุณภาพของชีวิตที่ดีของพนักงานด้วย โดยให้พนักงานจัดสรรเวลาที่เหมาะสมทั้งในการทำงานและการพักผ่อน รวมถึงเวลาที่ให้กับครอบครัวทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่อันจะนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ

2. ผู้บริหารหรือผู้นำ

ผู้คนอีกกลุ่มหนึ่งในองค์กรที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าพนักงานคือผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบังคับบัญชาสั่งการมาเป็นการให้อำนาจจากผู้ออกคำสั่งมาเป็นผู้ดูแล จากการที่ลงมือปฏิบัติเองมาเป็นผู้วางแผนแนะนำเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ซึ่ง Marquardt (1996: 106 – 110) ให้ความเห็นว่าจะต้องมีบทบาทและทักษะในการเป็นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

2.1 บทบาทของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ก. ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้ให้คำแนะนำผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยง

ทำหน้าที่สร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้กับพนักงานในหน่วยงานด้วยการให้คำแนะนำ ลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ฝึกสอนการทำงานและคอยดูแลอยู่ห่าง ๆ แบบพี่เลี้ยง สอนงาน ซึ่งบทบาทต่าง ๆ เหล่านี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ

ข. ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้บริหารความรู้

ทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้พนักงานทำการรวบรวมจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเข้าใจและรู้ว่าอะไรคือข้อมูลที่สำคัญที่ควรจะต้องทำการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องการพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่องและอุทิศตนให้กับการเรียนรู้ตลอดเวลา

ค. ผู้นำอยู่ในฐานะของนักออกแบบ

ทำหน้าที่ออกแบบคิดค้นรูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงานสามารถออกแบบขององค์กรปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีม ประดิษฐ์คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน เสนอรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้มีส่วนร่วมในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

ง. ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้ประสานงาน

ทำหน้าที่ประสานการเรียนรู้ในแต่ละส่วนหรือในแต่ละหน่วยงาน โดยดึงเอาความสามารถของพนักงานแต่ละคนออกมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้องค์กรได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของพนักงานทุกคน

2.2 ทักษะของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ก. ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์รวมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

- ข. ผู้นำจะต้องมีทักษะในการประสานงานให้การทำงานร่วมกันของพนักงาน ทั้งในทีมเดียวกันและระหว่างทีมเป็นไปอย่างคล่องตัว
- ค. ผู้นำจะต้องมีความสามารถค้นหาเลือกสรรแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ของพนักงานออกมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน
- ง. ผู้นำจะต้องตระหนักและปฏิบัติในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ ว่าทุกสิ่งนั้นล้วนมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นปัญหาต่างๆ จะต้องได้รับการแก้ไขที่รากฐาน ไม่ใช่จาก ลักษณะของปัญหา
- จ. ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น นวัตกรรมและกล้าที่จะเสี่ยงกระทำในสิ่งใหม่ ๆ
- ฉ. ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจับประเด็นที่สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานนำมาจุดประกายให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติ

3. ลูกค้า

องค์กรสามารถเรียนรู้จากลูกค้าได้ เพราะลูกค้าคือแหล่งข้อมูลและผลสะท้อน ป้อนกลับที่สำคัญในการผลิตสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านการตลาด คู่แข่ง หรือแนวโน้มในสินค้าและบริการก็ตาม องค์กรสามารถหาได้จากลูกค้า ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้อง จัดเตรียมการฝึกอบรม ให้การสนับสนุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในแบบที่ลูกค้าคาดหวังทั้งในด้าน คุณภาพ และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ให้กับลูกค้าทั้งในด้านธุรกรรม และเรื่อง ต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับธุรกิจของลูกค้า ซึ่งนอกจากจะเป็นการเปิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ให้กับลูกค้า แล้ว องค์กรยังจะได้รับความภักดีจากลูกค้าเป็นการตอบแทนด้วย ถือได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนซึ่ง กันและกัน นอกจากนี้ องค์กรจะต้องแสวงหาผลสะท้อนป้อนกลับต่าง ๆ คำแนะนำที่ลูกค้ามีต่อ องค์กรและผลิตภัณฑ์ โดยการเยี่ยมองค์กรของลูกค้าเพื่อติดตามผลการนำผลิตภัณฑ์ขององค์กร ไป ใช้ (Marquardt 1996: 110 – 111)

4. คู่ค้าทั้งผู้จัดหาและผู้ขายสินค้า

องค์กรแห่งการเรียนรู้มองว่าผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรในภาพรวมของ เครื่องขายธุรกิจนั้น ไม่ได้เพียงแคพนักงานและลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงผู้จัดหาสินค้าและผู้ขาย สินค้าให้กับองค์กรด้วย ซึ่งคู่ค้าเหล่านี้สามารถเรียนรู้ถึงการบริหารจัดการที่เหมาะสมและทักษะ ในทางเทคนิคร่วมกับองค์กร ในการพัฒนาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Marquardt 1996: 111)

5. หุ้นส่วนพันธมิตร (Alliance Partners)

(Marquardt 1996: 111 – 112) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันของหุ้นส่วนพันธมิตร ด้วยเหตุผลที่การแข่งขันในระดับโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้เกิดมีหุ้นส่วนพันธมิตรร่วมค้าระหว่างบริษัทต่าง ๆ ที่มีลักษณะของทีมในระยะสั้นเกิดขึ้นมาก ซึ่งบริษัทเหล่านี้ใช้ประโยชน์จากการเป็นหุ้นส่วนพันธมิตร เพื่อวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนกำไรและส่วนแบ่งตลาดหรือตัดทอนรายจ่าย ประหยัดเวลา ตัดปัญหาการผลิตสินค้าที่ซ้ำซ้อนกัน และแม้กระทั่งเหตุผลทางการเมือง แต่ในองค์กรแห่งการเรี่ยไรนั้นต้องการพันธมิตรที่เอื้อประโยชน์ในระยะยาวนั้นคือการเรียนรู้ โอกาสที่ได้จากการเรียนรู้จากองค์กรอื่น ๆ ทั้งในธุรกิจเดียวกันและนอกธุรกิจล้วนเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งในด้านของนโยบาย การบริหาร วัฒนธรรม และลูกค้า ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถนำความรู้ที่ได้นั้นมาปรับใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นสามารถสรุปได้ว่าการเป็นหุ้นส่วนพันธมิตรกันในระยะสั้นสามารถนำมาซึ่งการเรียนรู้ที่มีค่าและกลายเป็นความมั่งคั่งขององค์กร เป็นการลงทุนในระยะยาวอันนำมาซึ่งผลกำไรที่เป็นความสำเร็จในอนาคต

6. ชุมชน (Community)

องค์กรแห่งการเรี่ยไรนั้นตระหนักดีถึงผลประโยชน์มากมายที่ได้รับจากการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับชุมชน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ 1) การที่องค์กรสร้างภาพพจน์ที่ดีของบริษัทต่อชุมชน เพื่อสร้างความเป็นมิตร 2) ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับในการติดต่อกับบริษัททั้งในฐานะของลูกค้าหรือพนักงาน 3) การสร้างความเข้มแข็งให้กับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ไม่ว่าจะตั้งอยู่ในชุมชนใด องค์กรควรจะสร้างคุณภาพชีวิตให้ดีกับชุมชนนั้น เช่น หลีกเลี่ยงการทำลายสภาพแวดล้อม 4) การจัดเตรียมแรงงานในอนาคตให้กับองค์กร เช่น การรับนักเรียนเข้ามาฝึกงานหรือการให้ทุนการศึกษา 5) เป็นโอกาสอันดีในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนทรัพยากรของชุมชน สิ่งที่ชุมชนได้รับประโยชน์คือ โอกาสในการเรียนรู้ในด้านเทคโนโลยี อิเล็กทรอนิกส์ และรูปแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจและองค์การเองก็ได้เรียนรู้ถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นจากชุมชนด้วย เป็นการสร้างความเข้าใจในความต้องการของชุมชนที่มีวัฒนธรรมเช่นนั้น (Marquardt 1996: 112)

ดังนั้น (Marquardt 1996: 112 – 113) ได้ให้ข้อสรุปว่าการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับผู้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น เป็นการฉายภาพว่าในปัจจุบันนี้เขตแบ่งกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หรือระหว่างบริษัทกับคู่ค้า และแม้แต่ระหว่างบริษัทและคู่แข่งกันที่เคยมีมาแต่เดิมนั้นลดน้อยลงไปแต่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพราะทุกคนต่างก็พึ่งพากันและกันในการเรียนรู้อันเป็นการขยายขอบเขตและสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรที่มีการเรียนรู้

โดยสรุปแล้วการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลในองค์กร หมายถึง องค์กรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กรด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจและสร้างความสามารถในการทำงานแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้า คู่ค้า และหุ้นส่วนพันธมิตร

องค์ประกอบที่ 4 การบริหารความรู้

(Marquardt 1996: 129) ได้ให้ความสำคัญกับความรู้ ในฐานะที่เป็นทรัพยากรหลักในการปฏิบัติในองค์กร ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบในองค์กรทั้งวัฒนธรรมองค์กร ประเพณีในการปฏิบัติ เทคโนโลยี ระบบการทำงาน และวิธีการในการทำงานล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น พนักงานในองค์กรต้องการความรู้ในการเพิ่มพูนความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ความรู้จึงเปรียบได้กับโภชนาการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กร เป็นที่แน่นอนว่าผู้คนต่าง ๆ ที่เข้ามาในองค์กรนั้น เมื่อถึงวันหนึ่งพวกเขาเหล่านั้นจะต้องจากไปคงเหลือไว้แต่ความรู้อันมีค่าของพวกเราที่จะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป

ในระบบย่อยขององค์ความรู้ Marquardt เสนอว่าเป็นวิธีการที่จะบริหารความรู้ในองค์กรในด้านการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้รวมทั้งถ่ายโอนความรู้ออกไปเพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับกิจกรรมขององค์กร โดยการกระจายข้อมูลสารสนเทศนั้นควรมีช่องทางในการเผยแพร่ที่หลากหลาย และการบริหารความรู้นั้นต้องมีลักษณะทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ ในความเห็นของ Marquardt เข้าใจว่ามีความสำคัญกับการบริหารความรู้เป็นอย่างมาก เพราะเขาเห็นว่าการบริหารความรู้เป็นหัวใจหรือแก่นแท้ของการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)

ในองค์ประกอบย่อยการบริหารความรู้นี้ Marquardt (1996: 130-136) ได้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge Acquisition)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation)

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfers and Utilization)

ขั้นตอนที่ 1 การสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้

องค์กรนั้นสามารถแสวงหาความรู้ได้ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

การรวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การเปรียบเทียบแข่งดีกับองค์กรอื่น (Benchmarking) การจัดประชุมเชิงวิชาการ การจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก ศึกษาข้อมูลจากสารสนเทศจากสื่อต่าง ๆ ทั้งทางหนังสือพิมพ์ บทความ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต เพื่อเฝ้าติดตามแนวโน้มในทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข่าวต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ชำนาญพิเศษให้ความร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อหาพันธมิตรทางธุรกิจ สำหรับการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรที่ดีที่สุด คือ การเปรียบเทียบแข่งดี (Benchmarking) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่องค์กรประเมินผลวิธีการดำเนินงานที่เคยทำกันมาเสียใหม่ โดยการเปรียบเทียบกับวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น เพื่อปรับปรุงพัฒนาวิธีการดำเนินงานของตนให้ดีขึ้น (วิทยากร, 2543: 26) และ Marquardt (1996: 131) มีความเห็นว่าการเปรียบเทียบแข่งดีกับองค์กรอื่น ๆ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบสังเกตในมุมมองที่กว้างออกไปถึงวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น ๆ ทั้งที่เป็นคู่แข่งและคู่ค้า เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถนำมาเป็นเครื่องมือ กระบวนการที่องค์กรใช้ในการยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้อีกด้วย

ส่วนการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร เป็นการแสวงหาความรู้จากทุก ๆ สิ่งในองค์กร โดยไร้ซึ่งขีดจำกัดในด้านสายงาน พนักงานในทุกส่วนและทุกแผนกสามารถถ่ายโอน และเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้ เพื่อสร้างการไหลเวียนของกระแสความรู้ พนักงานจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในงานที่ผ่านมามีอันเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

สาระสำคัญของการแสวงหาความรู้นั้นมี 2 ประการ ได้แก่ 1) ลักษณะของการถ่ายทอดความรู้ไม่ได้มีลักษณะเป็นกาถ่ายทอดที่ชัดเจน จะต้องมีการแปลงข้อมูลสารสนเทศไปเป็นกรอบแนวคิด ซึ่งการแปลงข้อมูลนี้ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐาน ค่านิยมขององค์กรนั้น ๆ 2) การแสวงหาความรู้เพื่อให้ได้มานั้น ในบางครั้งไม่ได้เกิดขึ้นโดยจงใจ ความรู้หรือการเรียนรู้หลาย ๆ เรื่องเกิดจากความบังเอิญ (Marquardt, 1996: 132- 133)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation)

Marquardt (1996: 133) ได้อธิบายให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการสร้างสรรคความรู้กับการแสวงหาความรู้ไว้ว่า การแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้นั้นมีลักษณะของการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งที่รับรู้ (Adaptive) แต่การสร้างสรรคความรู้ นั้น มีลักษณะของการก่อกำเนิดสิ่งใหม่ ๆ (Generative) ดังนั้นการสร้างความรู้ของผู้คนในองค์กรจึงสามารถเกิดขึ้นได้กับพนักงานในทุกส่วนขององค์กร ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในแผนกคั่นคว่ำและวิจัยเท่านั้น

2.1 รูปแบบของการสร้างสรรค์ความรู้

Nonaka (1991 อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 133) ได้จำแนกรูปแบบของการสร้างสรรค์ความรู้ 4 รูปแบบที่เกิดขึ้นจากองค์ความรู้ 2 รูปแบบ ที่เรียกว่า องค์ความรู้แบบมีนัย (Tacit Knowledge)

และองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่ร่วมกันสร้างและเพิ่มพูนความรู้ขององค์กร องค์ความรู้แบบมีนัยสำคัญ หมายถึง ความรู้ที่คนเรามีอยู่ภายในตน แต่ยากที่จะแสดงหรือถ่ายทอดออกมาอย่างชัดแจ้ง ส่วนองค์ความรู้แบบชัดแจ้งนั้นหมายถึงรูปแบบของความรู้ที่มีลักษณะเป็นทางการเห็นได้ มีระบบและง่ายต่อการแบ่งปันและถ่ายทอด

รูปแบบที่ 1 การสร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้ที่แบบมีนัย (Tacit to Tacit Creation) เช่น การเรียนรู้จากผู้ชำนาญไปสู่เด็กฝึกหัด เป็นการถ่ายทอดผ่านการปฏิบัติเพราะองค์ความรู้แบบมีนัยนั้น เป็นทักษะความชำนาญที่เกิดขึ้นภายในตัวตน และยากที่จะอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจ แต่สามารถถ่ายทอดได้จากการทดลองปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดทักษะเฉพาะตน และต้องมีความสัมพันธ์อันใกล้ชิดระหว่างผู้เรียนกับผู้ถ่ายทอด ซึ่งความรู้แบบนี้ยากที่จะถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร

รูปแบบที่ 2 การสร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit to Explicit Creation of Knowledge) องค์ความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้ที่ได้จากองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมาแล้ว และมีความชัดเจนและเป็นระบบสามารถถ่ายทอดได้ง่ายทั้งที่เป็นคำพูด กรอบแนวคิดที่เห็นได้ชัด สามารถอธิบายได้เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นและสามารถถ่ายทอดต่อไปได้ทั้งองค์กร เช่น ระบบหรือกระบวนการในการทำงานต่าง ๆ

รูปแบบที่ 3 การสร้างองค์ความรู้โดยองค์ความรู้แบบมีนัยถ่ายทอดไปเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง (Tacit to Explicit of Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียนที่ได้คิดค้นองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วนำมาพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตัวของเขาเองเกิดเป็นองค์ความรู้แบบมีนัย ก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ซึ่งสามารถถ่ายทอดความรู้ออกไปได้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การที่นักการเงินสร้างระบบการควบคุมงบประมาณแบบใหม่โดยพัฒนาจากความรู้ทางการเงิน ให้ข้อสังเกตว่าชาวญี่ปุ่นเชี่ยวชาญในการพัฒนาความรู้แบบนี้

รูปแบบ 4 การสร้างองค์ความรู้ด้วยองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง ถ่ายทอดไปเป็นองค์ความรู้แบบมีนัย (Explicit to Tacit Creation of Knowledge) คือการที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต่างเข้าใจและได้เรียนรู้ในองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่ปฏิบัติกันมา แต่มีพนักงานบางคนสามารถนำไปพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตนเองเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่แบบมีนัย ซึ่งสามารถถ่ายทอดได้ด้วยการสังเกตและปฏิบัติจริงเท่านั้น

2.2 วิธีในการสร้างองค์ความรู้

Marquardt (1996:134-136) ได้นำเสนอถึงวิธีในการสร้างองค์ความรู้ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) 2) การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) 3) การทดลองปฏิบัติ (Experimentation) 4) การเรียนรู้ที่ผ่านมา

2.2.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง โดยอยู่ในรูปสมการ ดังนี้

การเรียนรู้ = การปฏิบัติตามคำแนะนำ + การตั้งคำถาม

หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ที่ได้มา

2.2.2 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ คือ การที่รู้ว่าแก้ไขปัญหาได้อย่างไรใช้เครื่องมืออะไร ซึ่งพนักงานต้องเรียนรู้ในการรวบรวมข้อมูล หาข้อสรุป วิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาทั้งผลดีและผลเสีย แล้วจึงทำการวางแผนเพื่อปฏิบัติการ

2.2.3 การทดลองปฏิบัติ นั้นแตกต่างจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบในจุดที่ว่า การทดลองปฏิบัตินั้นไม่ได้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริง แต่เป็นเรื่องของโอกาสและการเปิดกว้างในการเรียนรู้ เช่น โครงการนำร่องต่าง ๆ ของแผนกคั้นคว่ำและวิจัย

2.2.4 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมามีทั้งที่เป็นความสำเร็จ และความล้มเหลว การนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพิจารณาเก็บข้อมูลเป็นองค์ความรู้ที่มีการถ่ายโอนและบันทึกการเรียนรู้ที่ได้เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ (Knowledge storage and Retrieval)

Marquardt (1996: 136-138) อธิบายว่าในการเก็บรักษาและสืบค้นองค์ความรู้ นั้นองค์การจะต้องมีทั้งความรู้และความเข้าใจว่า องค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ เช่น การเขียน รายงาน การวิจัย การทดลอง ผลสะท้อนของปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งต้องการอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยี และวิธีปฏิบัติของคนในองค์กร เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล ข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติ

วิธีการเก็บรักษาที่ดีนั้นมีความสำคัญเท่ากับการนำข้อมูลนั้นกลับมาใช้ประโยชน์ แต่ข้อพึงระวังคืออย่างไรให้ข้อมูลที่นำกลับมานั้นไม่ผิดเพี้ยนไปจากข้อมูลที่เก็บรักษาไว้ ทางแก้คือสร้างระบบในการจัดเก็บ โดยคำนึงถึงความจำเป็นการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ การใช้ประโยชน์จากข้อมูล และสถานที่ในการเก็บรักษาข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

ในมุมมองของ Marquardt (1996: 138-140) เมื่อข้อมูลสารสนเทศมีอำนาจมากเท่าใด การถ่ายโอนความรู้ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขาดเสียมิได้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วถึงตลอดทั้งองค์กรทั้งโดยอาศัยกลไกในการทำงาน การใช้อิเล็กทรอนิกส์ การมี

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล และการถ่ายโอนความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งโดยจงใจและความบังเอิญ

การถ่ายโอนความรู้โดยจงใจ ได้แก่ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร การฝึกอบรมการสอนงาน การประชุมภายใน การสรุปงาน สื่อสิ่งพิมพ์ในองค์กร การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ การหมุนเวียนงาน วิธีพี่เลี้ยงสอนงาน ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยความบังเอิญ อาจเกิดขึ้นได้ผ่านช่องทางต่าง ๆ เหล่านี้ ดำเนินหรือเรื่องเล่าขาน กลุ่มทำงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่เป็นอุปสรรคการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร เช่น เรื่องของค่าใช้จ่าย ขีดจำกัดในการเรียนรู้ของผู้รับการถ่ายโอน ข้อมูลที่ซ้ำเกินไป ข้อมูลที่ถูกบิดเบือนทั้งโดยจงใจและไม่จงใจ เป็นต้น

โดยสรุปแล้วการบริหารความรู้ หมายถึง การที่องค์กร แสวงหาและสร้างสรรค์ความรู้จากแหล่งทั้งภายในและภายนอก นำมาจัดเก็บ สืบค้นและถ่ายโอน เพื่อให้ความรู้ที่แพร่กระจายไปสู่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร

องค์ประกอบที่ 5 การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

Quinn (1992 อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 157) อธิบายถึงความสำคัญของเทคโนโลยีไว้ว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการบริหารความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ความรู้และความเข้าใจในเทคโนโลยีสามารถนำมาใช้ได้ นั่นคือต้องอาศัยการเข้าถึงทั้งศิลปะและศาสตร์ในการเรียนรู้ทั้งในเรื่องของการค้นพบ การสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ ดังนั้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับข้อค้นพบต่าง ๆ ในงานวิจัย และแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ทั้งในด้านการพัฒนาคนทำงาน และจิตวิทยา รวมทั้งเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์เพื่อให้ผู้คนในองค์กรมีความเข้าใจและสามารถทำงานร่วมกันได้โดยปราศจากการแบ่งแยก

ระบบย่อยของเทคโนโลยีในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การสนับสนุนให้มีการสร้างเครื่องมือที่เป็นโครงข่ายการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน โครงข่ายข้อมูลสารสนเทศนี้เป็นกระบวนการที่ใช้เทคนิคที่มีระบบและโครงสร้างของการร่วมมือระหว่างกันในการฝึกสอนให้คำแนะนำ ประสานงาน และทักษะทางความรู้อื่น ๆ นอกจากนี้ระบบย่อยของเทคโนโลยียังรวมไปถึงเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ เช่น การสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Marquardt, 1996: 158)

Marquardt (1996: 158-178) ได้สรุปมิติย่อยของเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่ามี 3 มิติ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) 2) การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology - Based Learning) 3) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support System) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

วิทยากร เชียงกุล (2543 ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่าเป็นการคิดค้นและพัฒนาความสามารถของคอมพิวเตอร์ ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ และการสื่อสารโทรคมนาคม ที่ทำให้มนุษย์เราสามารถสร้างเก็บและสื่อสารข้อมูลข่าวสาร (ข้อความ ตัวเลข เสียง ภาพ) ได้อย่างกว้างขวางสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

Marquardt (1996: 159-162) ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า หมายถึง ระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ซึ่งนำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลทั้งการสร้างหรือสรรหา ข้อมูล จัดเก็บ สืบค้น ถ่ายโอน และมีการประยุกต์ข้อมูลใช้เหล่านี้ระหว่างเครื่องจักรกับคนในองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็น โอกาสในเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ สำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

2. มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง (Automate) ซึ่งมีข้อดีคือ ประหยัดค่าใช้จ่าย

3. เป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Informate) ที่ให้ข้อมูลในกระบวนการทำงานจนเสร็จสิ้นสามารถสร้างข้อมูลใหม่ ๆ ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการทำงานและสามารถพัฒนาข้อมูลออกไปได้อีกด้วย

4. สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพตนเองจากรูปแบบหนึ่งไปเป็นรูปแบบอื่น ๆ ได้ (Transform) ข้อดีคือ สามารถเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงข้อมูล เพื่อสร้างข้อมูลใหม่ ๆ

เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานตามที่ภายใต้หลักการบริหารและการควบคุมส่งผลให้องค์กรสามารถผลิต ประสานงาน และบริหารจัดการ ได้ดียิ่งขึ้น และรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรยกเลิกหลักการเก่า ๆ ในด้านการบริหาร การพัฒนาการเรียนรู้ ไปสู่หลักการ ใหม่ ๆ ในการบริหาร เช่น ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นได้ในทุกเวลาและสถานที่ ขึ้นอยู่กับความต้องการซึ่งทำให้คนธรรมดาสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้ ทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากการกระจายอำนาจได้อย่างเต็มที่ เพราะการตัดสินใจนั้นถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุกคน พนักงานที่ปฏิบัติงานภาคสนามรับและส่งข้อมูลไปยังหน่วยงานกลางได้ในทุกสถานที่ที่ทบทวนแผนการทำงานได้ตลอดเวลา

1. เทคโนโลยีสารสนเทศกับไหลเวียนของความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นกลไกสำคัญสำหรับการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ด้วยเหตุผลประการที่ 1 ผู้คนมีอิสระในการติดต่อระหว่างกันเพราะเทคโนโลยีช่วยลดอุปสรรคในด้านพรมแดนและสายการบังคับบัญชา ประการที่ 2 ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรงในทุกเวลาและสถานที่ ด้วยการใช้จดหมายทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) การประชุมผ่านระบบ

เครือข่าย (Video Conference) ประการที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกและให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานภาคสนาม ผู้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้นผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งถือว่าการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและขอบข่ายของการควบคุม

2. ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อองค์กร

Morton (1991 อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 160-162) ได้จำแนกผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการเรียนรู้ขององค์กรไว้ 6 ประการ ดังนี้

2.1 เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงาน ในเรื่องของสายการผลิต การประสานงาน และการบริหารงาน เช่น การนำหุ่นยนต์เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้า ทำให้การประสานงานระหว่างสายการผลิตมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพราะไร้ซึ่งขีดจำกัดทั้งด้านระยะทางและเส้นแบ่งเวลา (Time Zone) เนื่องจากเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบดาวเทียมที่เอื้ออำนวยการเข้าถึงเทคโนโลยีฐานข้อมูลต่าง ๆ ได้ตลอด 24 ชั่วโมง เช่นเดียวกับการบริหารงาน ผู้บริหารงานในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศอาศัยความสะดวกจากเทคโนโลยีติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสามารถดูแลและให้คำปรึกษากับสมาชิกในองค์กรได้อย่างใกล้ชิด

2.2 เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการบูรณาการงานทุกส่วนในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้ทุกส่วนและทุกระดับในองค์กรสามารถงานเชื่อมโยงสอดคล้องกันได้ ใน 4 รูปแบบ ได้แก่

2.3 ภายในสายโซ่แห่งคุณค่า (Within Value Chain) วิทยากร เชียงกูล (2543 : 294) ได้ให้ความหมายของสายโซ่แห่งคุณค่าว่า เป็นการประสานกิจกรรมหลายอย่างของบริษัท เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า สำหรับคำอธิบายที่ Marquardt (1996 : 161) ให้ไว้คือหมายถึงการทำงานที่เชื่อมโยงประสานกันในทุกขั้นตอนของทุกหน่วยในองค์กร ตั้งแต่การออกแบบ ทีมวิศวกรผู้ควบคุมการผลิต และฝ่ายผลิตได้ร่วมกันทำงานด้วยการเชื่อมโยงจนเป็นทีมเดียวกัน โดยความช่วยเหลือของเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.4 ณ จุดสุดท้ายของสายโซ่แห่งคุณค่า (End to End Links to Value Chain) เป็นการประสานงานร่วมกันระหว่างองค์กรในธุรกิจที่มีลักษณะการผลิตแบบ Just In Time Production ซึ่งหมายถึงแนวทางในการบริหารกระบวนการผลิตแบบญี่ปุ่น ซึ่งพยายามจะให้วัตถุดิบเข้ามาทันความต้องการใช้พอดีอย่างสม่ำเสมอ ไม่สะสมไว้ล่วงหน้านาน วิธีนี้จะช่วยลดต้นทุนและพัฒนาคุณภาพการทำงาน (วิทยากร, 2543 : 145) ดังนั้นการติดต่อระหว่างองค์กรในการผลิตแบบนี้จะต้องพึ่งพาข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว

การสลับสับเปลี่ยนสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Substitution) การทำงานแทนที่กันหรือสลับหน้าที่กันของผู้รับเหมาช่วง (Sub Contract) หรือพันธมิตรคู่ค้า (Alliance) สามารถทำได้ดีถ้ามีเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวย

2.4.1 ตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Markets) เป็นการสร้างศูนย์กลางในการติดต่อแลกเปลี่ยนเสมือนเป็นตลาดกลางที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลที่มีการเชื่อมโยงกันเป็นอย่างดี เช่น ระบบการจองตั๋วเครื่องบิน

เห็นได้ว่าการบูรณาการเชื่อมโยงด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้ง 4 แบบดังกล่าว ล้วนแต่มีส่วนช่วยสร้างความชำนาญให้กับทั้งพนักงานและองค์กร

2.5 เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสาเหตุที่ทำให้บรรยากาศในการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การตรวจสอบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นไปอย่างง่ายดาย ทำให้องค์กรก้าวหน้าทันสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของธุรกิจได้ทันเป็นผลให้บรรยากาศในการแข่งขันระหว่างธุรกิจเปลี่ยนไปในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

เทคโนโลยีสารสนเทศ คือโอกาสในเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ๆ ช่วยสนับสนุนและสร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ๆ

2.5 เทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงรากฐานขององค์กรเมื่อมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปใช้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการบริการและโครงสร้างองค์กร เพราะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายอำนาจหน้าที่และการควบคุม

2.6 เทคโนโลยีสารสนเทศผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์การเพราะผู้นำจะต้องปรับองค์การให้ก้าวตามเทคโนโลยีที่องค์กรนำมาใช้ เพื่อก้าวไปสู่การแข่งขันในระดับโลก

3. การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology Based Learning)

Marquardt (1996: 163-165) สรุปว่าองค์กรในศตวรรษที่ 21 จะต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ สื่อหลายทาง (Multimedia) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) โดยที่การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนั้นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ เป็นหลักสูตรเฉพาะ (Modular) เน้นที่ทักษะเดี่ยว (Single Skill) มากกว่าการเรียนรู้ในหลาย ๆ ทักษะ สามารถเข้าถึงผู้เรียนรู้ได้หลายทาง (Multisensory) ด้านการใช้ทั้งภาพ แสง สี เสียง สัมผัส ต้องมีความสะดวกในการเคลื่อนย้ายพกพา (Portable) ถ่ายทอด (Transferable) การเรียนรู้ได้ไม่ว่าจะอยู่ในภาษาหรือวัฒนธรรมใด รวมทั้งสามารถตัดตอนได้ (Interruptible) คือ สามารถที่จะหยุดและเริ่มต้นใหม่ได้ง่าย เพื่อการทบทวนเฉพาะจุดที่ไม่เข้าใจ

สื่อหลายทาง (Multimedia) นั้นวิทยาการ เชียงกุล (2543: 174) อธิบายว่าเป็นการใช้เทคโนโลยีด้วยการใช้สื่อหลายทาง เช่น ตัวหนังสือ เทปบันทึกเสียง ภาพถ่าย ภาพกราฟิก ภาพยนตร์ สร้างเป็นโปรแกรมสื่อหลายทางใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร เสนองาน การแสดง เพื่อการศึกษาและประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นที่ยุติจักเป็นที่แพร่หลายในปัจจุบัน คือ การผลิตโปรแกรมสื่อหลายทางใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อ

การสื่อสาร เสนองาน การแสดง เพื่อการศึกษาและประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นที่ยอมรับเป็นที่แพร่หลายในปัจจุบัน คือ การผลิตโปรแกรมสื่อหลายทางลงบนแผ่นซีดีรอม ซึ่งผู้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเป็นระบบสื่อหลายทาง (Multimedia) ด้วยสามารถใช้อ่าน ดู ฟัง ได้อย่างสะดวก

สำหรับการเรียนรู้ทางไกล Marquardt (1996:163-165) ได้อธิบายว่าเป็นการใช้วิดีโอเป็นเครื่องมือในการสื่อสารด้วยระบบ 2 ทางโต้ตอบกันได้ คือ ระหว่างผู้ให้การอบรมและผู้เรียน (Interactive) และวิดีโอที่เป็นการสื่อสารทางเดียว คือ จากผู้ให้การอบรมทางเดียว

การเรียนรู้บนพื้นฐานทางเทคโนโลยีนี้จะมีพนักงานในองค์กรเป็นผู้ควบคุมจัดการผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น ห้องจำลองสถานการณ์ (Simulator) เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของพนักงานให้เปิดกว้างกว่าการฝึกอบรม โดยผ่านศูนย์กลางการเรียนรู้ที่หน่วยฝึกอบรมทำให้พนักงานมีอิสระในการเรียนรู้ และสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่จำเป็นในการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายในการเพิ่มพูนการเรียนรู้ ดังนั้น การเรียนรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเป็นการเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์เพิ่มพูนการเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ อันจะนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการทำงาน ดังนั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการมุ่งเน้นไปที่สูตรการพัฒนาทักษะในการสื่อสารระหว่างกัน (Interpersonal Skills) การคิดอย่างเป็นระบบ (Critical Thinking Skills) และการเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิดสิ่งใหม่ ๆ (Generative Learning) อันเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้และเหนือสิ่งอื่นใด ความสำคัญของการเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี คือการประหยัดค่าใช้จ่ายการเรียนรู้ อย่างเห็นได้ชัดที่สุด (Marquardt,1996:163-164)

4. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems)

ในความเห็นของ Marquardt (1996:163-165) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นี้เป็นเครื่องมือหลาย ๆ อย่างของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยแท้จริงแล้วระบบปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นี้มีทั้งระบบอิเล็กทรอนิกส์ และการปฏิบัติโดยมนุษย์ เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ระบบการปฏิบัติการโดยมนุษย์เป็นผู้จัดการนั้นต้องมีผู้ฝึกสอน และคู่มือแนะนำการทำงานแต่ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นั้นใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำข้อมูล จัดเก็บและกระจายความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดีที่สุดในเวลาอันรวดเร็วโดยใช้แรงคนเพียงน้อยนิด

วัตถุประสงค์ของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ในความเห็นของ Gery (1991 อ้างถึงใน Marquardt (1996:165)) คือ การจัดหาข้อมูลทุกสิ่งที่เป็นต่อการสร้างผลการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ในจุดที่ต้องการ อันที่จริงระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ คือ

การออกแบบโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับกระบวนการในการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมโยงกัน แต่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นหน่วยจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลในการทำงาน เช่น การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยงานในสายงานผลิตมันฝรั่งในโรงงาน ในการดำเนินการผลิตและซ่อมแซมบางส่วนในกระบวนการผลิตเชื่อมโยงไปยังแผนกบริการลูกค้า ซึ่งจะช่วยเหลือปัญหาของลูกค้าและเช็กลับไปที่สายการผลิตตามกระบวนการสนับสนุนการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบ 9 ประการของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

Levin (1995 อ้างใน Marquardt (1996:165-166)) ได้จำแนกถึงลักษณะของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไว้ว่า มีองค์ประกอบ 9 ประการ ได้แก่

1.1 แหล่งข้อมูลด้านความสามารถ (Competency Profile) ทำการบันทึกข้อมูลที่สำคัญ ๆ ของพนักงานเก็บไว้ เช่น ข้อมูลด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และระดับการปฏิบัติงาน รวมทั้งรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย วัตถุประสงค์ 2 ประการของแหล่งข้อมูลนี้คือ 1) เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานที่ทำการตัดสินใจในงานนั้น ๆ เป็นผู้ที่สุคุณสมบัติ และอำนาจความรับผิดชอบ หรือได้รับการฝึกอบรมมาสำหรับงานนั้นหรือไม่ 2) เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

1.2 ฐานข้อมูลความรู้ความเชี่ยวชาญ (Expert Knowledge Base) ระบบจะต้องระบุถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลภายนอกองค์กรนั้นสามารถนำมาจัดทำให้เป็นรายละเอียดต่าง ๆ ให้เป็นข้อมูลที่เป็นแผนที่และโครงสร้างในการปฏิบัติงานได้ เช่น ข้อมูลทางการตลาด ข้อมูลของลูกค้า และคู่แข่ง ข้อมูลทางการเงิน เป็นต้น

1.3 ให้ความช่วยเหลือผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (On-Line-Help) ทำการเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญเข้าด้วยกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสามารถเชื่อมต่อเข้าไปค้นหาข้อมูลฐานข้อมูลความรู้ได้ทันที

1.4 เชื่อมโยงโปรแกรมการฝึกอบรมเข้ากับการช่วยเหลือในการทำงาน (Integrated Training) เพื่อให้เป็นข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจว่าควรจะดำเนินการอย่างไรและควรจะใช้วิธีการแก้ไขปัญหายังไร

1.5 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการอ้างอิง (Electronic Integrate Reference System) ซึ่งสามารถช่วยให้การค้นหาข้อมูลต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วในรูปของเอกสารต่าง ๆ เช่น การบำรุงรักษาเครื่องมือรายละเอียดการดำเนินการ และคู่มือแนะนำกระบวนการทำงาน ประวัติ รายละเอียดของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะทาง

1.6 เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (On-Line Documentation) เป็นการสร้างรูปแบบของเอกสารที่สามารถเข้าไปแก้ไขเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยน ข้อมูลให้ทันสมัยได้ นำไปเชื่อมโยงกับข้อมูลอื่น ๆ ในฐานข้อมูลความรู้

1.7 ระบบตรวจสอบ ประเมินผล และสำรวจผลสะท้อนของการทำงาน (Monitoring Assessment and Feedback System) เป็นระบบข้อมูลที่พนักงานผู้ปฏิบัติการสามารถการตรวจเช็คผลการทำงานของตนเองได้ เพื่อให้สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันเวลา และทำให้ผู้บริหารรู้ได้ถึงระดับความสามารถของพนักงาน

1.8 มีการเชื่อมโยงกับโปรแกรมการทำงานนอกระบบ (Line To External Application) เช่น เชื่อมต่อกับโปรแกรมการพิมพ์ หรือโปรแกรมการคำนวณ เพื่อที่ว่าพนักงานสามารถทำรายงานพิมพ์เป็นจดหมายแล้วส่งข้อมูลกลับเข้าไปที่ระบบได้เลย

1.9 มีลักษณะข้อมูลสารสนเทศที่จัดอย่างเป็นระบบ (System Information) เพราะได้รับการออกแบบขึ้นมาเพื่อให้ช่วยในการนำข้อมูลมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน ดังนั้นการปรับข้อมูลให้ทันสมัยควรจะทำให้ได้โดยสะดวก และเพื่อให้ผู้ใช้สามารถปฏิบัติตามได้ควรมีคำแนะนำวิธีใช้ระบบในการสืบค้นข้อมูล

ถึงแม้ว่าระบบสนับสนุนปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์จะต้องมีองค์ประกอบครบทั้ง 9 ประการ อย่างไรก็ตามระบบที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์นี้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเอกเทศ จะต้องมีส่วนผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่ดูแล บำรุงรักษา เพื่อให้การทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์กับอิเล็กทรอนิกส์เป็นไปอย่างราบรื่นและเต็มศักยภาพ

ประโยชน์ที่ได้รับจากระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

Marquardt (1996:167-168) ได้สรุปให้เห็นประโยชน์ของระบบสนับสนุนปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไว้ว่ามีดังนี้

1. ช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น นอกเหนือจากความรู้ที่ได้รับ
2. สามารถให้ความช่วยเหลือพนักงานในการปฏิบัติงานทันต่อความต้องการ
3. ให้ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงสารสนเทศ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานและยังเป็นผู้ช่วยในการตัดสินใจอีกด้วย
4. นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญให้กับผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยงสอนงาน

5. กระตุ้นให้เกิดการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริงและคงไว้ซึ่งการเรียนรู้ที่ได้รับนั้น
6. ประหยัดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมรวมถึงการลดจำนวนของเอกสารต่าง ๆ เช่น คู่มือในการประเมินผล ใบทดสอบ
7. ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีความยืดหยุ่นมากขึ้น
8. ทำให้องค์กรสามารถให้การฝึกอบรมพนักงานที่มีปัญหาได้ง่ายขึ้น เช่น พวกที่ปิดกั้นตนเอง หรือมักจะปฏิเสธในการเรียนรู้
9. เพื่อความรู้สึกลงใจในการพึ่งตนเองให้กับพนักงาน เพราะพวกเขาได้รับอำนาจมากขึ้นในการใช้เทคโนโลยี

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์และกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร

Marquardt (1996:167-168) อธิบายว่าระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้

1. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ได้รับการออกแบบให้เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน (Performance-Centered Design) ให้โอกาสพนักงานในทุกระดับสามารถแสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงาน และนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
2. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการปฏิบัติงาน (Performance) เพราะว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทักษะให้กับพนักงานทั้งในด้านสติปัญญา และการติดต่อกับเพื่อนร่วมงานด้วยการสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ หรือองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของพนักงาน
3. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) ระบบทำให้นักบุคคลสามารถเรียนรู้ได้ใน 3 ด้าน ได้แก่
 - 3.1.1 ด้านพฤติกรรมโดยสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานหลังจากทราบถึงผลกระทบในการทำงานของตนเองผ่านระบบ ๆ
 - 3.1.2 ด้านการเตรียมพร้อมก่อนการปฏิบัติ พนักงานสามารถทบทวนศึษารายละเอียดของการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติจริงได้
 - 3.1.3 ทบทวนผลสะท้อนของการทำงานพนักงานสามารถทบทวนการทำงานที่ได้ทำไปแล้ว
4. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นได้ (Generation of New Knowledge) จากการทำงานในระบบสนับสนุน ทำให้พนักงานสามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ วิธีการและกระบวนการในการทำงานได้

5. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Capture) ความรู้ใหม่ต่าง ๆ ที่ปัจเจกบุคคลหรือทีมได้รับ ระบบสนับสนุน สามารถจัดเก็บไว้ได้ เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร การใช้ฐานข้อมูลร่วม

นอกจากนี้ Marquardt (1996:166-169) ได้อธิบายถึงความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และการเรียนรู้ของสหรัฐอเมริกาในปัจจุบันว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมืออันทรงพลังขององค์กร เทคโนโลยีเหล่านี้ได้นำข้อมูลในแผ่นบันทึกข้อมูล (CD-ROM) เข้าไปเชื่อมโยงกับระบบเครือข่ายและใช้งานผ่านฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตการเรียนรู้ออกไปอย่างกว้างขวาง ด้วยเหตุนี้องค์กรหลาย ๆ แห่งจึงพยายามแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการเชื่อมโยงการใช้สื่อหลายทางเข้าด้วยกันเพื่อสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยค่าใช้จ่ายที่น้อยลงและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ข้อดีของการเชื่อมโยงประสานกันระหว่างเทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงานกับการเรียนรู้นั้น คือ ช่วยปรับปรุงความสามารถในการจดจำข้อมูลของผู้เรียนที่มีความยืดหยุ่นในการเรียนรู่มากขึ้น และแน่นอนว่าเป็นการก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้มากยิ่งขึ้นกว่าวิธีเดิม

โดยสรุปแล้วการใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้สมาชิกใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรมพนักงาน และองค์กรนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

3. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่มีการเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือไม่พึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนี้สมาชิกขององค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

Marquardt และ Reynolds (1994 อ้างถึงในเจริญสุขุม 2552:22-23) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้ภาพลักษณะขององค์กรแห่งการศึกษาดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างเจริญก้าวหน้า

1. มีการสร้างข้อมูลใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้คาดคะเน
2. สามารถปรับตัวกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
3. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาส และความสามารถอธิบาย

ความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้

4. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้
เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร
5. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการใช้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลขององค์กร
6. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบ ที่เห็นและเข้าใจในระบบ กระบวนการ และ
ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร
7. วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมทั้งองค์กร
8. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร
9. มีผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
10. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
11. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
12. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
13. มีการเชื่อมของการพัฒนาพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
14. มีการสร้างเครือข่ายภายในองค์กรทางด้านเทคโนโลยี
15. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
16. ให้โอกาสเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์
17. คัดค้านแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะทำให้การทำงานล่าช้า
18. มีการให้รางวัลในการนำเสนอความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงการสำหรับรองรับ
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
19. สร้างความไว้วางใจกันและกันให้เกิดทั่วทั้งองค์กร
20. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
21. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานทุกรูปแบบ
22. มีการใช้ขณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
23. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
24. มีการมององค์กรว่ามีความสามารถในการเรียนรู้และเติบโต
25. มองว่าเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคะเนไว้ก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

จากลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 25 ประการตามแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds 1994 แล้วพิจารณาองค์ประกอบด้านวินัย 5 ประการของ Senge พบว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญาเป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้และกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ Marquardt นั้นมีความเป็นรูปธรรมมากกว่าในการศึกษาองค์กร จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถบ่งชี้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ได้ Senge เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ไม่ใช่เรื่องที่จะบอกวิธีการ และตัวแบบสำเร็จรูปไปให้องค์กรต่าง ๆ นำไปใช้ทันที ดังนั้นองค์กรแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรและสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบเชิงปรัชญาของ Senge เป็นพื้นฐานให้ถ่องแท้เสียก่อน เพราะจะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้กลายเป็นความคิดแบบแยกส่วนเช่นเดิม (เจริญสุข, 2542:24)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. **กิงกาญจน์ เพชรศรี (2542)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ โดยใช้กรอบความแนวคิด คือคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในโรงพยาบาลทุกระดับตำแหน่งและทุกสายงาน กับองค์ประกอบ 5 ประการในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt พบว่า (1) พนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพมีความเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรประกอบสามารถจัดเรียงลำดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อจำแนกในแต่ละองค์ประกอบสามารถจัดเรียงลำดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้ อันดับแรกคือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) คะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับรองมาคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) คะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสามคือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่คือ ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้ายคือ ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) (2) ความแตกต่างในลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

2. **ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546)** ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด โดยใช้กรอบแนวคิด คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในบริษัท ทุกระดับตำแหน่ง กับองค์ประกอบ 5 ประการ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michael J. Marquard พบว่า โดยภาพรวมแล้วองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นำไปปฏิบัติในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อย โดยเรียงลำดับดังนี้ อันดับแรก คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับรองลงมา คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง

อันดับสาม คือ ด้านการบริหารความรู้ คະแนมอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่ คือ ด้านการให้อำนาจ และสร้างความสามารถให้แก่บุคคล คະแนมอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้ายการปรับเปลี่ยนองค์กร คະแนมอยู่ในระดับปานกลาง

3. เสนิส หงษ์ทอง (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา องค์กรพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ โดยใช้กรอบแนวคิด คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ จากหน่วยงานธุรกิจ หน่วยงานสนับสนุน ธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุนของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่สังกัดสำนักงานใหญ่ 4 หน่วยงาน กับองค์ประกอบ 5 ประการในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt พบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ มีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง การรับรู้ของพนักงานมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ระดับการศึกษา และประเภทหน่วยงานที่สังกัด แต่เมื่อเปรียบเทียบตามอายุ ตำแหน่ง และอายุงานไม่มีความแตกต่างกัน

4. กิตติวรรณ ชาตรีอดิเรก (2545) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องสมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด โดยกรอบแนวคิดคือคุณลักษณะของพนักงานรายเดือนของบริษัท XYZ จำกัด กับองค์ประกอบ 5 ประการ ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt พบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีสมรรถภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับสูง เป็นอันดับที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ในระดับสูง เป็นอันดับที่ 2 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับสูง เป็นอันดับที่ 3 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เป็นอันดับที่ 4 และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับสูง เป็นอันดับสุดท้าย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง “ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า” เป็น การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มุ่งศึกษาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการ สร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล มีการสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากร โดยการ แจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามแล้วส่งกลับคืนมาหลัก จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ บทนี้จะกล่าวถึงแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ประชากรกลุ่ม ตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการกรมเจ้าท่า ทั้งหมด จำนวน 664 คน ซึ่งเป็นระดับทั่วไป ระดับวิชาการ และระดับอำนวยการ

1.2 ขนาดตัวอย่าง (Sample Size) ผู้ศึกษากำหนดขนาดของตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทน ของประชากรที่ใช้ในการศึกษา โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของการคำนวณจากสูตรของ Yamane, 1973 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 250 ราย

การศึกษาจะได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย โดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดมี ระดับความเชื่อมั่น 95 % และในคำถามความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้จำนวนตัวอย่างขนาดแต่ ละกลุ่ม โดยการคำนวณค่าสถิติ ดังนี้

จากสูตร

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

โดยที่

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนของการกลุ่มตัวอย่าง

แทนค่าในสูตร

$$\begin{aligned} n &= \frac{664}{1 + 664 (0.05^2)} \\ &= \frac{664}{1 + 664 (0.0025)} \\ &= \frac{664}{2.66} \\ &= 250 \end{aligned}$$

สามารถคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 250 ราย

1.3 ตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

1.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วย

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) สถานภาพสมรส
- 4) ระดับการศึกษา
- 5) ประเภทตำแหน่งงาน
- 6) อายุการทำงาน
- 7) ระดับรายได้

1.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ แนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดทฤษฎีของ Michael J. Marquardt ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

- 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
- 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
- 3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and Enabling People)
- 4) การบริหารความรู้ (Knowledge Management)
- 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า” เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเองโดยการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและผลงานที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบเพื่อหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยแบบสอบถามมีจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่งงาน อายุการทำงาน และระดับรายได้ ลักษณะของคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 50 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามจะเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยแบ่งระดับศักยภาพออกเป็น 5 ระดับ คือ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าคะแนน	5
เห็นด้วย	มีค่าคะแนน	4
ค่อนข้างเห็นด้วย	มีค่าคะแนน	3
ไม่เห็นด้วย	มีค่าคะแนน	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าคะแนน	1

การแปลผลคะแนนเฉลี่ย จะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2541)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด}-\text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

แสดงเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยในแบบสอบถามดังนี้		
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21-5.00	หมายถึง	ศักยภาพอยู่ในระดับสูงที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41-4.20	หมายถึง	ศักยภาพอยู่ในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61-3.40	หมายถึง	ศักยภาพอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81-2.60	หมายถึง	ศักยภาพอยู่ในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 -1.80	หมายถึง	ศักยภาพอยู่ในระดับต่ำที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้ คือ

1) การหาความเที่ยงตรง นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระเพื่อตรวจสอบแนะนำและนำมาปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นนำแบบสอบถามฉบับที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง

2) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้ายไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่างที่ใช้จริง จำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบว่าผู้ตอบคำถามเข้าใจแบบสอบถามตรงกับผู้ศึกษา

3) การหาความเชื่อถือได้ (Reliability) นำเอาข้อมูลทั้ง 30 ตัวอย่าง ที่เก็บรวบรวมได้มาทดสอบความเชื่อถือโดยใช้ Cronbach's Alpha ซึ่งผลการทดสอบเครื่องมือพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.88 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดี จึงถือว่าแบบสอบถามนี้สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงเพื่อใช้ในการศึกษาได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาขอความร่วมมือจากข้าราชการประจำกรมเจ้า ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยวิธีการใช้แบบสอบถาม ใช้เวลาเก็บข้อมูล 3 เดือน ตั้งแต่เดือนมกราคม-มีนาคม 2553 ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น จำนวน 300 ฉบับ

ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์มาเท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 250 ฉบับ นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาเข้าสู่ระบบการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด 250 ฉบับ ครบถ้วนนำแบบสอบถามไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดมาทำการลงรหัส (Coding) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติดังนี้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หาค่าความถี่และค่าร้อยละ นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนาข้อมูล

4.2 การวิเคราะห์ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า นำมาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนาข้อมูล

4.3 การเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ใช้สถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Least Significance Difference (LSD)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า โดยทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการประจำ จำนวน 250 คน ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

- ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
- ส่วนที่ 2 ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน
- ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่งงาน อายุการทำงาน และระดับรายได้ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

n = 250		
ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	116	46.40
หญิง	134	53.60
รวม	250	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	55	22.00
30-39 ปี	92	36.80
40-49 ปี	70	28.00
50 ปีขึ้นไป	33	13.20
รวม	250	100.00
สถานภาพสมรส		
โสด	100	40.00
สมรส	110	44.00
หย่า	40	16.00
รวม	250	100.00
ระดับการศึกษา		
มัธยมปลาย หรือ ปวช.	53	21.20
ปวส.	58	23.20
ปริญญาตรี	108	43.20
สูงกว่าปริญญาตรี	31	12.40
รวม	250	100.00
ประเภทตำแหน่งงาน		
ทั่วไป	114	45.60
วิชาการ	115	46.00
อำนวยการ	21	8.40
รวม	250	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
อายุการทำงาน		
ต่ำกว่า 6 ปี	60	24.00
6-9 ปี	73	29.20
10-14 ปี	61	24.40
15 ปี ขึ้นไป	56	22.40
รวม	250	100.00
ระดับรายได้		
5,000 บาท - 10,000 บาท	59	23.60
10,001 บาท - 15,000 บาท	51	20.40
15,001 บาท - 20,000 บาท	72	28.80
20,001 บาท - 25,000 บาท	34	13.60
25,001 บาท - 30,000 บาท	21	8.40
มากกว่า 30,000 บาท ขึ้นไป	13	5.20
รวม	250	100.00

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้าราชการประจำ จำนวน 250 คน พบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 53.60 และเป็นเพศชาย จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 46.40

มีอายุระหว่าง 30-39 ปี มากที่สุด จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 36.80 รองลงมา มีอายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 และน้อยที่สุดมีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 13.20

ด้านสถานภาพสมรส กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพสมรสมากที่สุด จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00 รองลงมา มีสถานภาพโสด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 และน้อยที่สุดมีสถานภาพหย่า จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00

ด้านระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 43.20 รองลงมามีการศึกษาระดับ ปวศ. จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 23.20 และน้อยที่สุดมีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 12.40

ด้านประเภทตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างมีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับวิชาการมากที่สุด จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 46.00 รองลงมา มีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับทั่วไป จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 45.60 และน้อยที่สุดมีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับอำนวยการ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 8.40

สำหรับด้านอายุการทำงาน กลุ่มตัวอย่างมีอายุการทำงาน 6-9 ปี มากที่สุด จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 29.20 รองลงมา มีอายุการทำงาน 10-14 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 24.40 และน้อยที่สุดมีอายุการทำงาน 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 22.40

และในส่วนของระดับรายได้ กลุ่มตัวอย่างมีรายได้ 15,001 บาท - 20,000 บาท มากที่สุด จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 28.80 รองลงมา มีรายได้ 5,000 บาท - 10,000 บาท จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 23.60 และน้อยที่สุดมีรายได้มากกว่า 30,000 บาท ขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.20

ส่วนที่ 2 ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ด้านการบริหารความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ดังแสดงในตารางที่ 4.2 – 4.7

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำแนกรายข้อ

n = 250

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	SD	ระดับศักยภาพ
1. องค์กรถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด	4.36	0.83	สูงที่สุด
2. องค์กรให้การส่งเสริมและคาดหวังให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา	4.13	0.83	สูง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	SD	ระดับศักยภาพ
3. องค์กรให้การฝึกอบรมวิธีการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานและเรียนรู้ร่วมกันได้	4.13	0.78	สูง
4. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ๆ	3.98	0.83	สูง
5. องค์กรสนับสนุนให้ทีมงานการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน	3.90	0.80	สูง
6. บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดีและเห็นผล	3.80	0.83	สูง
7. บุคลากรในองค์กรได้รับการอบรมและแนะนำวิธีการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึกและเรียนรู้ในสิ่งใหม่	3.72	0.92	สูง
8. องค์กรมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้เพื่อสร้างเสริมให้บุคคลเกิดการเรียนรู้	3.71	0.96	สูง
9. บุคลากรไม่ว่าจะทำงานในทีมหรือทำงานของตนเองจะได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	3.78	0.99	สูง
10. บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจถึงระบบงานในภาพรวมทั้งองค์กร	3.71	0.99	สูง
รวม	3.92	0.58	สูง

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ พบว่า ศักยภาพด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.92$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับสูง 9 ข้อ

โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด มี ศักยภาพอยู่ในระดับสูงที่สุด ($\bar{X}=4.36$) รองลงมาคือค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ คือ องค์กรให้การส่งเสริมและ คาดหวังให้บุคลากร ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา และ องค์กรให้การฝึกอบรมวิธีการทำงานเป็นทีม แก่บุคลากรเพื่อให้ สามารถทำงานและเรียนรู้ร่วมกันได้ มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.13$) และข้อที่มี ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ คือ องค์กรมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้เพื่อส่งเสริมให้บุคคลเกิด การเรียนรู้ และ บุคลากร ในองค์กรมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจถึงระบบงานใน ภาพรวมทั้งองค์กร มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง($\bar{X}=3.71$)

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกรมเจ้าท่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกรายข้อ

n=250

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	\bar{X}	SD	ระดับศักยภาพ
11. องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนและบุคลากร ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้	4.08	1.01	สูง
12. องค์กรให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการ เรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้	3.90	0.97	สูง
13. องค์กรมีลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาน้อยทำ ให้บุคลากรมีการสื่อสารที่รวดเร็วให้เกิดการ เรียนรู้มากขึ้น	3.76	0.93	สูง
14. องค์กรมีวิธีการที่จะแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูน การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การหมุนเวียนงาน ข้ามฝ่ายเป็นระบบ	3.66	0.87	สูง
15. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการเรียนรู้ ในกรมฯ เพื่อสร้างฐานวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.72	0.85	สูง
16. บุคลากรมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของ การเรียนรู้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน	3.74	0.90	สูง
17. บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญที่จะเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงานให้ดีขึ้น	3.71	0.92	สูง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	\bar{X}	SD	ระดับศักยภาพ
18. บุคลากรในองค์กรยอมรับว่าการเรียนรู้เกิดขึ้น ได้ทั้งจากความ สำเร็จและความผิดพลาด	3.68	0.95	สูง
19. บุคลากรถือว่าการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ และการทำงานเป็นทีมเป็น โอกาสในการ เรียนรู้เพิ่มขึ้น	3.78	0.97	สูง
20. บุคลากรในองค์กรทำงานประสานกันเป็น อย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายองค์กรมากกว่าจะ คำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงานแต่ละสาย	3.67	1.03	สูง
รวม	3.77	0.60	สูง

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร พบว่า ศักยภาพด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.77$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนและบุคลากรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.08$) รองลงมา คือ องค์กรให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้ มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.90$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรมีวิธีการที่จะแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายเป็นระบบ มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.66$)

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ จำแนกรายข้อ

n = 250

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ	\bar{X}	SD	ระดับศักยภาพ
21. องค์กรเน้นการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ	4.00	0.97	สูง
22. องค์กรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานตามความสามารถในการเรียนรู้และความรับผิดชอบของแต่ละคน	3.94	0.91	สูง
23. องค์กรให้โอกาสในการเรียนรู้กับบุคคลอื่นผ่านการฝึกอบรมขององค์กร	3.84	0.86	สูง
24. องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือทักษะในการเรียนรู้จากบุคคลอื่นเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่	3.88	0.87	สูง
25. องค์กรส่งเสริมการเข้าร่วมของบุคลากรในการประชุมสัมมนาวิชาการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่	4.07	0.90	สูง
26. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานร่วมกันได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	3.89	0.83	สูง
27. บทบาทของผู้บริหารในองค์กรของท่านคือที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้	3.75	0.92	สูง
28. ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้ด้วยการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ ๆ และนำผลนั้นมาใช้ในการปรับปรุงงาน	3.83	0.80	สูง
29. บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ติดต่อเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการ	3.76	0.81	สูง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ	\bar{X}	SD	ระดับศักยภาพ
30. บุคลากรในองค์กร ให้ความสำคัญในการ เรียนรู้และรับข่าวสารจากผู้มาติดต่อ	3.77	0.84	สูง
รวม	3.87	0.59	สูง

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ พบว่า ศักยภาพด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.87$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรส่งเสริมการเข้าร่วมของบุคลากรในการประชุมสัมมนาวิชาการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.07$) รองลงมาคือ องค์กรเน้นการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.00$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บทบาทของผู้บริหารในองค์กรของท่านคือที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.75$)

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการบริหารความรู้ จำแนกรายข้อ

n = 250

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารความรู้	\bar{X}	SD	ระดับศักยภาพ
31. บุคคลมีการสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อ ช่วยปรับปรุงการทำงานขององค์กร	3.90	0.90	สูง
32. องค์กรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ที่ได้มาทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.82	0.92	สูง
33. บุคลากรติดตามการเปลี่ยนแปลงภายนอก องค์กรโดยการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่ มีความโดดเด่นในด้านต่าง ๆ	3.74	0.92	สูง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารความรู้	\bar{X}	SD	ระดับศักยภาพ
34. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิด สร้างสรรค์อยู่เสมอ	3.71	0.94	สูง
35. องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนา ค่านวัตกรรม	3.62	0.99	สูง
36. องค์กรมีระบบในการบันทึก จัดเก็บความรู้ที่ ให้ความสะดวกแก่บุคลากรในการสืบค้น	3.74	0.97	สูง
37. บุคลากรมีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงความ จำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการ แบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร	3.64	1.01	สูง
38. โดยการสนับสนุนขององค์กรบุคลากรสามารถ ถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างทีม แผนก ฝ่าย ด้วย การทำงานร่วมกันในทีมข้ามสายงาน	3.57	0.97	สูง
39. องค์กรคิดค้นพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในการ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของ หน่วยงานภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง	3.67	1.04	สูง
40. องค์กรให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่สร้าง โอกาสในการเรียนรู้ให้บุคลากร	3.78	1.04	สูง
รวม	3.72	0.68	สูง

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการบริหารความรู้ พบว่า ศักยภาพด้านการบริหารความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.72$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคคลมีการสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานขององค์กร มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.90$) รองลงมา คือ องค์กรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบที่ได้มาทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.82$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย

ที่สุด คือ โดยการสนับสนุนขององค์กรบุคลากรสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างทีม แผนก ฝ่าย ด้วยการทำงานร่วมกันในทีมข้ามสายงาน มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.57$)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกรายข้อ

n = 250

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	\bar{X}	SD	ระดับศักยภาพ
41. มีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.15	0.89	สูง
42. องค์กรจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีของสื่อหลายทาง (Multimedia) ที่มีความทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรมและการประชุม	3.93	0.87	สูง
43. องค์กร ได้จัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร	3.83	0.89	สูง
44. องค์กร พยายามจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับช่วยในกระบวนการทำงานของกลุ่มทำงานต่าง ๆ เช่น โปรแกรมด้านการบริหารการประชุม	3.79	0.89	สูง
45. องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้แบบทันทเวลา ซึ่งเป็นระบบที่รวมกระบวนการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง การสอนงานและการปฏิบัติงานจริงเข้าเป็นกระบวนการเดียวกัน	3.73	0.91	สูง
46. “ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยการสนับสนุนการปฏิบัติงาน” ช่วยให้เราเรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น	3.81	0.91	สูง
47. องค์กร ได้ออกแบบและติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร	3.72	0.93	สูง
48. องค์กรสามารถนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวมบันทึก จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้อย่างดี	3.68	1.00	สูง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	\bar{X}	SD	ระดับศักยภาพ
49. บุคลากรในกรมฯ มีความสามารถในการใช้ข้อมูล สารสนเทศจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือฐานข้อมูล ออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้ดี	3.81	0.98	สูง
50. บุคลากรสามารถนำข้อมูลจากระบบสารสนเทศมา ช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.80	1.01	สูง
รวม	3.82	0.64	สูง

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี พบว่า ศักยภาพด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.82$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.15$) รองลงมา คือ องค์กร จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีของสื่อหลายทาง (Multimedia) ที่มีความทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรมและการประชุม มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.93$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรสามารถนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวมบันทึก จัดเก็บ และถ่ายโอน ข้อมูลที่ต้องการได้อย่างดี มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.68$)

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของกรมเจ้าท่า ในภาพรวมและจำแนกรายด้าน

n = 250

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	SD	ระดับศักยภาพ
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.92	0.58	สูง
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.77	0.60	สูง
ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับ บุคคล	3.87	0.59	สูง
ด้านการบริหารความรู้	3.72	0.68	สูง
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.82	0.64	สูง
รวม	3.82	0.51	สูง

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า พบว่า ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.82$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีศักยภาพอยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}=3.92$) รองลงมา คือ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ($\bar{X}=3.87$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารความรู้ ($\bar{X}=3.72$)

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานของการศึกษารั้งนี้ คือ ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าแตกต่างกัน

1. เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า จำแนกตามเพศ

n = 250

ศักยภาพการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.95	0.60	3.90	0.55	0.670	0.504
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.83	0.59	3.72	0.61	1.437	0.152
ด้านการให้อำนาจและสร้าง ความสามารถให้กับบุคคล	3.93	0.54	3.82	0.62	1.464	0.145
ด้านการบริหารความรู้	3.74	0.74	3.70	0.62	0.520	0.604
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.91	0.67	3.75	0.61	2.073	0.039*
ภาพรวม	3.87	0.52	3.78	0.49	1.490	0.138

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สูงกว่าเพศหญิง นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรม
เจ้าท่าแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
กรมเจ้าท่า จำแนกตามอายุ

n=250

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	อายุ								F	Sig.
	น้อยกว่า 30 ปี		30 - 39 ปี		40 - 49 ปี		50 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.83	0.52	3.85	0.62	4.04	0.59	4.00	0.48	2.140	0.096
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.75	0.61	3.70	0.63	3.83	0.57	3.86	0.59	0.862	0.462
ด้านการให้อำนาจและสร้าง ความสามารถให้กับบุคคล	3.93	0.59	3.80	0.60	3.89	0.57	3.96	0.61	0.888	0.448
ด้านการบริหารความรู้	3.83	0.55	3.72	0.69	3.62	0.72	3.76	0.74	1.060	0.367
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.84	0.55	3.76	0.70	3.90	0.60	3.83	0.70	0.658	0.579
ภาพรวม	3.84	0.45	3.77	0.58	3.86	0.45	3.88	0.49	0.630	0.596

ตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ 0.05

3. สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า จำแนกตามสถานภาพสมรส

n=250

ศักยภาพการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	สถานภาพสมรส						F	Sig.
	โสด		สมรส		หย่า			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.86	0.58	3.93	0.61	4.06	0.46	1.765	0.173
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.73	0.59	3.79	0.64	3.82	0.52	0.370	0.691
ด้านการให้อำนาจและสร้าง ความสามารถให้กับบุคคล	3.79	0.59	3.85	0.61	4.15	0.43	5.879	0.003*
ด้านการบริหารความรู้	3.66	0.64	3.74	0.68	3.81	0.75	0.849	0.429
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.74	0.70	3.85	0.64	3.96	0.46	1.796	0.168
ภาพรวม	3.76	0.51	3.83	0.54	3.96	0.38	2.376	0.095

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกนั้น ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล จำแนกตามสถานภาพสมรส แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n =35

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลรายคู่ (I-J)				
J \ I	I	โสด $\bar{X} = 3.79$	สมรส $\bar{X} = 3.85$	หย่า $\bar{X} = 4.15$
โสด	$\bar{X} = 3.79$	-	0.06	0.36*
สมรส	$\bar{X} = 3.85$		-	0.30*
หย่า	$\bar{X} = 4.15$			-

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล จำแนกตามสถานภาพสมรส แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มีสถานภาพหย่ามีความคิดเห็นต่อศักยภาพการด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลแตกต่างกับกลุ่มที่มีสถานภาพโสดและกลุ่มที่มีสถานภาพสมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มที่มีสถานภาพหย่ามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

4. ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กรมเจ้าท่าแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กรมเจ้าท่า จำแนกตามระดับการศึกษา

n=250

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	ระดับการศึกษา								F	Sig.
	มัธยมปลาย หรือ ปวช.		ปวส.		ปริญญาตรี		สูงกว่า ปริญญาตรี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.91	0.56	4.02	0.47	3.87	0.59	3.94	0.70	0.857	0.464
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.78	0.57	3.88	0.48	3.69	0.61	3.83	0.76	1.523	0.209
ด้านการให้อำนาจและสร้าง ความสามารถให้กับบุคคล	3.93	0.56	4.00	0.43	3.75	0.64	3.97	0.62	3.076	0.028*
ด้านการบริหารความรู้	3.66	0.66	3.82	0.64	3.66	0.69	3.85	0.72	1.204	0.309
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.83	0.53	3.89	0.47	3.75	0.72	3.97	0.76	1.299	0.275
ภาพรวม	3.82	0.45	3.92	0.37	3.74	0.55	3.91	0.63	2.009	0.113

ตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกนั้น ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 35

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลรายคู่ (I-J)					
J \ I	มัธยมปลาย หรือ ปวช. $\bar{X} = 3.93$	ปวส. $\bar{X} = 4.00$	ปริญญาตรี $\bar{X} = 3.75$	สูงกว่า ปริญญาตรี $\bar{X} = 3.97$	
มัธยมปลาย หรือ ปวช.	$\bar{X} = 3.93$	-	0.07	-0.18	0.04
ปวส.	$\bar{X} = 4.00$	-	-0.25*	-0.03	
ปริญญาตรี	$\bar{X} = 3.75$		-	0.22	
สูงกว่าปริญญาตรี	$\bar{X} = 3.97$			-	

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มีการศึกษาระดับ ปวส. มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลแตกต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มที่มีการศึกษาระดับ ปวส. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

5. ประเภทตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน

n=250

ศักยภาพการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ประเภทตำแหน่งงาน						F	Sig.
	ทั่วไป		วิชาการ		อำนวยการ			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.81	0.57	4.01	0.57	4.02	0.54	3.910	0.021*
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.66	0.58	3.84	0.62	3.94	0.49	3.639	0.028*
ด้านการให้อำนาจและสร้าง ความสามารถให้กับบุคคล	3.77	0.62	3.94	0.56	4.09	0.42	3.944	0.021*
ด้านการบริหารความรู้	3.58	0.62	3.84	0.70	3.84	0.72	4.541	0.012*
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.72	0.64	3.90	0.66	3.96	0.48	2.677	0.071*
ภาพรวม	3.71	0.49	3.91	0.52	3.97	0.40	5.446	0.005*

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ทั้งในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n=35

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้รายคู่ (I-J)				
J \ I	I	ทั่วไป	วิชาการ	อำนวยการ
		$\bar{X}=3.81$	$\bar{X}=4.01$	$\bar{X}=4.02$
ทั่วไป	$\bar{X}=3.81$	-	0.20*	0.21
วิชาการ	$\bar{X}=4.01$		-	0.01
อำนวยการ	$\bar{X}=4.02$			-

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มีประเภทตำแหน่งงานในระดับวิชาการมีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้แตกต่างกับกลุ่มที่มีประเภทตำแหน่งงานในระดับทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มวิชาการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มทั่วไป

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
กรมเจ้าท่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่
ด้วยวิธี LSD

n = 250

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรรายคู่ (I-J)				
J \ I	I	ทั่วไป $\bar{X} = 3.66$	วิชาการ $\bar{X} = 3.84$	อำนวยการ $\bar{X} = 3.94$
ทั่วไป	$\bar{X} = 3.66$	-	0.18*	0.28*
วิชาการ	$\bar{X} = 3.84$		-	0.10
อำนวยการ	$\bar{X} = 3.94$			-

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของกรมเจ้าท่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า
กลุ่มที่มีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับวิชาการและในระดับอำนวยการมีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการ
ปรับเปลี่ยนองค์กรแตกต่างกับกลุ่มที่มีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ 0.05 โดยกลุ่มวิชาการและกลุ่มอำนวยการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มทั่วไป

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n=250

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลรายคู่ (I-J)				
J \ I	I	ทั่วไป $\bar{X}=3.77$	วิชาการ $\bar{X}=3.94$	อำนาจการ $\bar{X}=4.09$
ทั่วไป	$\bar{X}=3.77$	-	0.17*	0.32*
วิชาการ	$\bar{X}=3.94$		-	0.15
อำนาจการ	$\bar{X}=4.09$			-

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับวิชาการและในระดับอำนาจการ มีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลแตกต่างกับกลุ่มที่มีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มวิชาการและกลุ่มอำนาจการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มทั่วไป

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการบริหารความรู้ จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 250

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
ด้านการบริหารความรู้รายคู่ (I-J)				
J \ I	I	ทั่วไป $\bar{X} = 3.58$	วิชาการ $\bar{X} = 3.84$	อำนวยการ $\bar{X} = 3.84$
ทั่วไป	$\bar{X} = 3.58$	-	0.25*	0.26
วิชาการ	$\bar{X} = 3.84$		-	0.01
อำนวยการ	$\bar{X} = 3.84$			-

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการบริหารความรู้ จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับวิชาการ มีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการบริหารความรู้แตกต่างกับกลุ่มที่มีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มวิชาการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มทั่วไป

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 250

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีรายคู่ (I-J)				
J \ I	I	ทั่วไป $\bar{X} = 3.58$	วิชาการ $\bar{X} = 3.84$	อำนวยการ $\bar{X} = 3.84$
ทั่วไป	$\bar{X} = 3.58$	-	0.17*	0.24
วิชาการ	$\bar{X} = 3.84$		-	0.06
อำนวยการ	$\bar{X} = 3.84$			-

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับวิชาการ มีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกับกลุ่มที่มีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มวิชาการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มทั่วไป

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
กรมเจ้าท่าในภาพรวม จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 250

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมรายคู่ (I-J)				
J \ I		ทั่วไป $\bar{X} = 3.71$	วิชาการ $\bar{X} = 3.91$	อำนวยการ $\bar{X} = 3.97$
ทั่วไป	$\bar{X} = 3.71$	-	0.20*	0.26*
วิชาการ	$\bar{X} = 3.91$		-	-0.07
อำนวยการ	$\bar{X} = 3.97$			-

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่ากลุ่มที่มีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับวิชาการและในระดับอำนวยการ มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวมแตกต่างกับกลุ่มที่มีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มวิชาการและกลุ่มอำนวยการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มทั่วไป

6. อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กรมเจ้าท่าแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กรมเจ้าท่า จำแนกตามอายุในการทำงาน

n=250

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	อายุในการทำงาน								F	Sig.
	ต่ำกว่า 6 ปี		6-9 ปี		10-14 ปี		15 ปี ขึ้นไป			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.75	0.63	3.95	0.53	4.00	0.46	3.98	0.66	2.337	0.074
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.63	0.64	3.79	0.54	3.87	0.55	3.78	0.66	1.682	0.172
ด้านการให้อำนาจและสร้าง ความสามารถให้กับบุคคล	3.83	0.62	3.85	0.50	4.06	0.51	3.74	0.69	3.072	0.028*
ด้านการบริหารความรู้	3.68	0.64	3.79	0.62	3.71	0.69	3.68	0.78	0.356	0.785
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.73	0.68	3.88	0.57	3.89	0.62	3.77	0.71	0.932	0.426
ภาพรวม	3.73	0.57	3.85	0.46	3.90	0.40	3.79	0.59	1.403	0.242

ตารางที่ 4.21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกนั้น ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล จำแนกตามอายุในการทำงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 250

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลรายคู่ (I-J)					
J \ I		ต่ำกว่า 6 ปี $\bar{X} = 3.83$	6-9 ปี $\bar{X} = 3.85$	10-14 ปี $\bar{X} = 4.06$	15 ปี ขึ้นไป $\bar{X} = 3.74$
ต่ำกว่า 6 ปี	$\bar{X} = 3.83$	-	0.02	0.22*	-0.09
6-9 ปี	$\bar{X} = 3.85$		-	0.20*	-0.11
10-14 ปี	$\bar{X} = 4.06$			-	-0.31*
15 ปี ขึ้นไป	$\bar{X} = 3.74$				-

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล จำแนกตามอายุในการทำงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มีอายุในการทำงาน 10-14 ปี มีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลแตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี กลุ่มที่มีอายุในการทำงาน 6-9 ปี และกับกลุ่มที่มีอายุในการทำงาน 15 ปี ขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มที่มีอายุในการทำงาน 10-14 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าทั้ง 3 กลุ่ม

7. ระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กรมเจ้าท่าแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กรมเจ้าท่า จำแนกตามระดับรายได้

n =250

ศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับรายได้												F	Sig.
	5,000 - 10,000 บาท		10,001 - 15,000 บาท		15,001 - 20,000 บาท		20,001 - 25,000 บาท		25,001 - 30,000 บาท		มากกว่า 30,000 บาท ขึ้นไป			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ด้านพลวัตแห่งการ เรียนรู้	3.84	0.59	3.85	0.61	3.95	0.50	4.07	0.51	3.95	0.70	4.01	0.68	1.007	0.414
ด้านการปรับเปลี่ยน องค์กร	3.65	0.64	3.71	0.70	3.81	0.49	3.81	0.49	3.78	0.73	3.72	0.70	1.874	0.099
ด้านการให้อำนาจและ สร้างความสามารถ ให้กับบุคคล	3.87	0.65	3.85	0.60	3.84	0.55	3.84	0.55	3.81	0.75	3.91	0.56	0.408	0.843
ด้านการบริหาร ความรู้	3.68	0.59	3.67	0.69	3.67	0.73	3.67	0.73	3.60	0.73	3.73	0.76	1.803	0.113
ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี	3.72	0.63	3.85	0.72	3.81	0.60	3.81	0.60	3.74	0.79	3.79	0.66	1.408	0.222
ภาพรวม	3.75	0.51	3.78	0.58	3.82	0.42	4.04	0.38	3.77	0.65	3.83	0.59	1.574	0.168

ตารางที่ 4.23 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.24 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
1. องค์กรให้ความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็นนิมิตหมายที่ดี แต่บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ควรมีการพัฒนาด้านจิตสำนึกก่อนพัฒนาความรู้ และควรมีการจัดอบรมหรือจัดกิจกรรมต่อเนื่อง การพัฒนาบุคคลควรเน้นเรื่องปริมาณมากกว่าคุณภาพ ข้อมูลบางอย่างยังไม่สามารถเข้าถึงอย่างแท้จริง รวมทั้งรวบรวมกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับให้ค้นหาง่าย	5
2. กรมเข้าทำเป็นหน่วยงานที่ยึดมั่นในวัฒนธรรมที่ยึดติดอยู่กับระเบียบคำสั่ง และวิธีปฏิบัติที่ทำต่อ ๆ กันมาเป็นเวลานาน พอจะเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความริเริ่มจากระดับบริหาร และนำวิธีการใหม่ ๆ ที่เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานรู้จักก่อน คือ ค้นหาข้อมูลด้วยตนเอง	1
3. องค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ทุกคนในองค์กรจะต้องทำงานหรือปฏิบัติงานร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กรด้วยกันหรือจากหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย และทุกคนในองค์กรจะต้องมีคุณธรรมมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน และมีความยุติธรรมในองค์กรด้วย	1
4. เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งระบบอินเทอร์เน็ต สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ดี(ใน ส่วนกลาง) สำหรับส่วนภูมิภาคระบบอินเทอร์เน็ต ยังช้าอยู่ คอมพิวเตอร์ไม่ทันสมัย ไม่สามารถสนับสนุนการทำงานได้ทันเวลาด้วยความต้องการ	1
5. การลดขั้นตอนบางอย่างที่ซับซ้อนหรือใกล้เคียงกันจะช่วยให้การทำงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีในการทำงานและประชาชนที่มาติดต่อกับหน่วยงานราชการ การทำงานที่มีขั้นตอนของข้อปฏิบัติที่ชัดเจนจะทำให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานสะดวกขึ้น ซึ่งเป็นผลให้การตัดสินใจที่ดีขึ้น	1
รวม	9

ตารางที่ 4.24 มีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จำนวน 9 คน โดยข้อเสนอแนะที่มีจำนวนมากที่สุด คือ องค์กรให้ความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็นนิมิตหมายที่ดี แต่บุคลากรขาดการกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ควรมีการพัฒนาด้านจิตสำนึกก่อนพัฒนาความรู้ และควรมีการจัดอบรมหรือจัดกิจกรรมต่อเนื่อง การพัฒนาบุคคลควรเน้นเรื่องปริมาณมากกว่าคุณภาพ ข้อมูลบางอย่างยังไม่สามารถเข้าถึงอย่างแท้จริง รวมทั้งรวบรวมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับให้ค้นหาง่าย จำนวน 5 คน และน้อยที่สุดมีจำนวนที่เท่ากัน คือ องค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ทุกคนในองค์กรจะต้องทำงานหรือปฏิบัติงานร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กรด้วยกันหรือจากหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย และทุกคนในองค์กรจะต้องมีคุณธรรมมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน และมีความยุติธรรมในองค์กรด้วย, องค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ทุกคนในองค์กรจะต้องทำงานหรือปฏิบัติงานร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กรด้วยกันหรือจากหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย และทุกคนในองค์กรจะต้องมีคุณธรรมมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน และมีความยุติธรรมในองค์กรด้วย, เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งระบบอินเทอร์เน็ต สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ดี(ใน ส่วนกลาง) สำหรับส่วนภูมิภาคระบบอินเทอร์เน็ต ยังช้าอยู่ คอมพิวเตอร์ไม่ทันสมัย ไม่สามารถสนับสนุนการทำงานได้ทันเวลากับความต้องการ, การลดขั้นตอนบางอย่างที่ซับซ้อนหรือใกล้เคียงกันจะช่วยให้การทำงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีในการทำงานและประชาชนที่มาติดต่อกับหน่วยงานราชการ การทำงานที่มีขั้นตอนของข้อปฏิบัติที่ชัดเจนจะทำให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานสะดวกขึ้น ซึ่งเป็นผลให้การตัดสินใจที่ดีขึ้น จำนวน 1 คน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า” สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอสรุปผลเป็น 3 หัวข้อ คือ วัตถุประสงค์ของการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการประจำกรมเจ้าท่า จำนวน 664 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการประจำกรมเจ้าท่า จำนวน 250 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการใช้แบบสอบถาม ใช้เวลาเก็บข้อมูล 3 เดือน ตั้งแต่เดือนมกราคม-มีนาคม 2553 ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น จำนวน 300 ฉบับ

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้ การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Least Significance Difference (LSD)

1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.3.1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้าราชการประจำ จำนวน 250 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 53.60 มีอายุระหว่าง 30-39 ปี มากที่สุด จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 36.80 ด้านสถานภาพสมรส กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพสมรสมากที่สุด จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00 ด้านระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 43.20 ด้านประเภทตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างมีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับวิชาการมากที่สุด จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 46.00 สำหรับด้านอายุการทำงาน กลุ่มตัวอย่างมีอายุการทำงาน 6-9 ปี มากที่สุด จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 29.20 และในส่วนของระดับรายได้ กลุ่มตัวอย่างมีรายได้ 15,001 บาท - 20,000 บาท มากที่สุด จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 28.80

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานศักยภาพการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า พบว่า ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.82$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีศักยภาพอยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}=3.92$) รองลงมา คือ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ($\bar{X}=3.87$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารความรู้ ($\bar{X}=3.72$) และเมื่อพิจารณาศักยภาพรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

1) ศักยภาพด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.92$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับสูง 9 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด มีศักยภาพอยู่ในระดับสูงที่สุด ($\bar{X}=4.36$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ คือ องค์กรมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้เพื่อสร้างเสริมให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และ บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจถึงระบบงานในภาพรวมทั้งองค์กร มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.71$)

2) ศักยภาพด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.77$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ

องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนและบุคลากรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.08$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรมีวิธีการที่จะแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายเป็นระบบ มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.66$)

3) ศักยภาพด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.87$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรส่งเสริมการเข้าร่วมของบุคลากรในการประชุมสัมมนาวิชาการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.07$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บทบาทของผู้บริหารในองค์กรของท่านคือที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.75$)

4) ศักยภาพด้านการบริหารความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.72$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคคลมีการสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานขององค์กร มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.90$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โดยการสนับสนุนขององค์กรบุคลากรสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างทีม แผนก ฝ่าย ด้วยการทำงานร่วมกันในทีมข้ามสายงาน มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.57$)

5) ศักยภาพด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.82$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.15$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรสามารถนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวมบันทึก จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการ ได้อย่างดี มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.68$)

1.3.3 การทดสอบสมมติฐาน

1) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศชายมีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสูงกว่าเพศหญิง

2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มีสถานภาพหย่ามีความคิดเห็นต่อศักยภาพการด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล สูงกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพโสด และกลุ่มที่มีสถานภาพสมรสอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มีการศึกษาระดับ ปวส. มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล สูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ทั้งในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานในระดับวิชาการมีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ด้านการบริหารความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และในภาพรวม สูงกว่ากลุ่มที่มีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มีอายุในการทำงาน 10-14 ปี มีค่าเฉลี่ย

ความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล สูงกว่าทั้ง 3 กลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.3.1 ข้อเสนอแนะ ที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ได้แก่

1) บุคลากรขาดการกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ควรมีการพัฒนาด้านจิตสำนึกก่อนพัฒนาความรู้ และควรมีการจัดอบรมหรือจัดกิจกรรมต่อเนื่อง การพัฒนาบุคคลควรเน้นเรื่องปริมาณมากกว่าคุณภาพ ข้อมูลบางอย่างยังไม่สามารถเข้าถึงอย่างแท้จริง รวมทั้งรวบรวมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับให้ค้นหาได้ง่าย

2) การจะเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความริเริ่มจากระดับบริหาร และนำวิธีการใหม่ ๆ ที่เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานรู้จักก่อน คือ ค้นหาข้อมูลด้วยตนเอง

3) องค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ทุกคนในองค์กรจะต้องทำงานหรือปฏิบัติงานร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กรด้วยกันหรือจากหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย และทุกคนในองค์กรจะต้องมีคุณธรรมมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันและมีความยุติธรรมในองค์กรด้วย

4) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งระบบอินเทอร์เน็ต สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ดี (ใน ส่วนกลาง) สำหรับส่วนภูมิภาคระบบอินเทอร์เน็ต ยังช้าอยู่ คอมพิวเตอร์ไม่ทันสมัย ไม่สามารถสนับสนุนการทำงานได้ทันเวลาด้วยความต้องการ

5) การลดขั้นตอนบางอย่างที่ซับซ้อนหรือใกล้เคียงกันจะช่วยให้การทำงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีในการทำงานและประชาชนที่มาติดต่อกับหน่วยงานราชการ การทำงานที่มีขั้นตอนของข้อปฏิบัติที่ชัดเจนจะทำให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานสะดวกขึ้น ซึ่งเป็นผลให้การตัดสินใจที่ดีขึ้น

2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวสามารถอภิปรายผล โดยแยกประเด็นได้ดังต่อไปนี้

2.1 ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า พบว่า

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.82$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีศักยภาพอยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}=3.92$) รองลงมา คือ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ($\bar{X}=3.87$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารความรู้ ($\bar{X}=3.72$) และเมื่อพิจารณาศักยภาพรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

1) ศักยภาพด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.92$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับสูง 9 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด มีศักยภาพอยู่ในระดับสูงที่สุด ($\bar{X}=4.36$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ คือ องค์กรมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้เพื่อสร้างเสริมให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และ บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจถึงระบบงานในภาพรวมทั้งองค์กร มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.71$) กล่าวได้ว่ากรมเจ้าท่าได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร เพราะว่าการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นโดยผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคลเท่านั้น และการเรียนรู้นั้นต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์กรนั้น ๆ ยินยอมผูกพันและใช้ความสามารถในที่จะการเรียนรู้ บุคคลควรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยใน การพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงานหรือการเรียนรู้งานในหน้าที่ นอกจากนั้นกรมเจ้าท่ายังมีวิธีการที่หลากหลายที่ช่วยสร้างเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และทำให้พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจถึงระบบงานในภาพรวมทั้งองค์กร โดยมุ่งเน้นรูปแบบต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงมากกว่ามองเฉพาะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน อันทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิด ไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการส่งเสริมเหล่านี้จะเอื้ออำนวยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้

2) ศักยภาพด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.77$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนและบุคลากรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.08$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรมีวิธีการที่จะแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูน การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

เช่น การหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายเป็นระบบ มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.66$) กล่าวได้ว่ากรมเจ้าท่าได้มีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและบุคลากรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้ การเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้ทุกคนในทีมงานใช้วิจารณญาณร่วมกันตลอดเวลาว่ากำลังทำงานอะไร จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร เป็นการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงาน การลดขั้นตอนการบังคับบัญชาให้น้อยลง เพื่อให้พนักงานมีการสื่อสารที่รวดเร็วทำให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น การหมุนเวียนการทำงาน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้การปฏิบัติงานในทุกฝ่าย ๆ เป็นต้น ซึ่ง การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ต่าง ๆ และโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้กรมเจ้าท่ามีศักยภาพในการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

3) ศักยภาพด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.87$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรส่งเสริมการเข้าร่วมของบุคลากรในการประชุมสัมมนาวิชาการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.07$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บทบาทของผู้บริหารในองค์กรของท่านคือที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.75$) กล่าวได้ว่ากรมเจ้าท่าได้ทำการส่งเสริมขีดความสามารถของพนักงานในการเรียนรู้ โดยส่งเสริมการเข้าร่วมของบุคลากรในการประชุมสัมมนาวิชาการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกรังเกียจผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กรผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานร่วมกันได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ การแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือทักษะในการเรียนรู้จากบุคคลอื่นเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ ส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้แก่พนักงานด้วยการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ ๆ และนำผลนั้นมาใช้ในการปรับปรุงงาน รวมทั้งผู้บริหารของกรมเจ้าท่ายังเป็นที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่พนักงานในองค์กรด้วย

4) ศักยภาพด้านการบริหารความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.72$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคคลมีการสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานขององค์กร มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.90$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โดยการสนับสนุนขององค์กรบุคลากรสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างทีม แผนก ฝ่าย ด้วยการทำงานร่วมกันในทีมข้ามสายงาน มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.57$) กล่าวได้ว่าผู้บริหารของกรมเจ้าท่าได้ให้ความสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้แก่พนักงานในด้านต่าง ๆ โดยมีการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบที่ได้มาทั้งภายในและภายนอกองค์กร การมีระบบในการบันทึก จัดเก็บความรู้ ที่ให้ความสำคัญแก่บุคลากรในการสืบค้น ให้พนักงานติดตามการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร โดยการเปรียบเทียบวัดกับองค์กรอื่นที่มีความโดดเด่นในด้านต่าง ๆ การฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์ให้พนักงานอยู่เสมอ การส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง โดยการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้พนักงานในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

5) ศักยภาพด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.82$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.15$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรสามารถนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวมบันทึก จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้อย่างดี มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.68$) กล่าวได้ว่ากรมเจ้าท่ามีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีของสื่อหลายทาง (Multimedia) ที่มีความทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรมและการประชุม การจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร และมีการเก็บ ประมวลผลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร การสร้างเครือข่าย การสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเองเป็นต้น การออกแบบโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับกระบวนการในการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมโยงกัน การสนับสนุนให้พนักงานใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วย

ตนเอง เพื่อช่วยเอื้ออำนวยความสะดวก และง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง รวดเร็ว และกว้างขวางขึ้น

2.2 การทดสอบสมมติฐาน

1) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศชายมีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสูงกว่าเพศหญิง

อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อมุมมองศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม แต่มีอิทธิพลต่อมุมมองศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่ารายด้าน โดยเฉพาะด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีมุมมองต่อการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งานของกรมเจ้าท่า เพื่อช่วยเอื้ออำนวยความสะดวก และง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง รวดเร็ว และกว้างขวางขึ้นแตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายจะมีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสูงกว่าเพศหญิง

2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาจเป็นเพราะอายุที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างไม่มีอิทธิพลต่อมุมมองศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน ซึ่งการที่กรมเจ้าท่าจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ด้านการบริหารความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

3) กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มีสถานภาพหย่ามีความคิดเห็นต่อศักยภาพการด้านการให้อำนาจ

และสร้างความสามารถให้กับบุคคล สูงกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพ โสด และกลุ่มที่มีสถานภาพสมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน ไม่มีอิทธิพลต่อ มุมมองศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม แต่มีอิทธิพลต่อมุมมอง ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่ารายด้าน โดยเฉพาะด้านการให้อำนาจและ สร้างความสามารถให้กับบุคคล ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมี มุมมองต่อกรมเจ้าท่าในบทบาทของผู้นำ เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถ พร้อมต่อการ เอื้ออำนาจให้พนักงานมีส่วน รับมอบความรับผิดชอบและอำนาจที่สอดคล้องกับความสามารถของ ตนเองแตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพหย่าจะมีความคิดเห็นต่อศักยภาพ การด้านการ ให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลสูงกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพ โสด และกลุ่มที่มี สถานภาพสมรส

4) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ ให้กับบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบ รายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มีการศึกษาระดับ ปวส.มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการด้านการให้ อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล สูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ไม่มีอิทธิพลต่อ มุมมองศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม แต่มีอิทธิพลต่อมุมมอง ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่ารายด้าน โดยเฉพาะด้านการให้อำนาจและ สร้างความสามารถให้กับบุคคล ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมี มุมมองต่อกรมเจ้าท่าในบทบาทของผู้นำ เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถ พร้อมต่อ การเอื้ออำนาจให้พนักงานมีส่วน รับมอบความรับผิดชอบและอำนาจที่สอดคล้องกับความสามารถ ของตนเองแตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่มีกลุ่มที่มีการศึกษาระดับ ปวส. จะมีความคิดเห็น ต่อศักยภาพการด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล สูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษา ระดับปริญญาตรี

5) กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ทั้งในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานในระดับวิชาการมีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ด้านการบริหารความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และในภาพรวม สูงกว่ากลุ่มที่มีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อมุมมองศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าทั้งในภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างมีมุมมองต่อแนวคิดที่ว่า การที่กรมเจ้าท่าจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 5 ประการ โดยกรมเจ้าท่าจะต้องมีการดำเนินการให้บุคคล ทีม หรือกลุ่มในองค์กร ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งนี้เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และเป็นไปอย่างพร้อมเพียงทั่วทั้งองค์กรแตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานในระดับวิชาการจะมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวมและรายด้าน ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ด้านการบริหารความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสูงกว่ากลุ่มที่มีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับทั่วไป

6) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มีอายุในการทำงาน 10-14 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล สูงกว่าทั้ง 3 กลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุในการทำงานแตกต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อมุมมองศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม แต่มีอิทธิพลต่อมุมมองศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่ารายด้าน โดยเฉพาะด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีมุมมองต่อกรมเจ้าท่ากรมเจ้าท่าในบทบาทของผู้นำ เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถ พร้อมต่อ

การเอื้ออำนาจให้พนักงานมีส่วน รับมอบความรับผิดชอบและอำนาจที่สอดคล้องกับความสามารถของตนเองแตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่มีอายุในการทำงาน 10-14 ปี จะมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล สูงกว่าทั้ง 3 กลุ่ม

7) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาจเป็นเพราะระดับรายได้ที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างไม่มีอิทธิพลต่อมุมมองศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน ซึ่งการที่กรมเจ้าท่าจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ด้านการบริหารความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

3. ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ได้มีผู้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้คือ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเพื่อนำไปใช้

1) จากข้อเสนอแนะบุคลากรขาดการกระตุ้นหรือรื้อฟื้นในการเรียนรู้ ควรมีการพัฒนาด้านจิตสำนึกก่อนพัฒนาความรู้ และควรมีการจัดอบรมหรือจัดกิจกรรมต่อเนื่อง การพัฒนาบุคคลควรเน้นเรื่องปริมาณมากกว่าคุณภาพ ข้อมูลบางอย่างยังไม่สามารถเข้าถึงอย่างแท้จริง รวมทั้งรวบรวมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับให้ค้นหาง่าย เพราะฉะนั้นกรมเจ้าท่าควรสร้างรากฐานความเชื่อร่วมกันของพนักงานทั้งในการองค์กรแห่งการเรียนรู้ และควรจัดหลักสูตรการฝึกอบรมและวางแผนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และควรจัดให้เหมาะสมกับกลุ่มพนักงาน เนื่องจากพนักงานแต่ละกลุ่มมีการรับรู้ไม่เท่ากัน การที่ผู้บริหารได้ทราบความแตกต่างและจัดกิจกรรมที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานมีการรับรู้ที่ดีขึ้น และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) จากข้อเสนอแนะการจะเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความริเริ่มจากระดับบริหาร และนำวิธีการใหม่ ๆ ที่เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานรู้จักก่อน คือ ค้นหาข้อมูลด้วยตนเอง เพราะฉะนั้นผู้บริหารของกรมเจ้าท่าควรสนับสนุนให้พนักงานออกแบบคิดค้นรูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน โดยสามารถค้นหาข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับพนักงาน

3) จากข้อเสนอแนะองค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ทุกคนในองค์กรจะต้องทำงานหรือปฏิบัติงานร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กรด้วยกันหรือจากหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย และทุกคนในองค์กรจะต้องมีคุณธรรมมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน และมีความยุติธรรมในองค์กรด้วย เพราะฉะนั้นกรมเจ้าท่าควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและข้อมูลย้อนกลับกับฝ่ายบริหาร เปิดโอกาสให้ได้ทดลองสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง สร้างนิสัยการเรียนรู้ทุกอย่างในการทำงาน

4) จากข้อเสนอแนะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งระบบอินเทอร์เน็ต สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ดี (ในส่วนกลาง) สำหรับส่วนภูมิภาคระบบอินเทอร์เน็ต ยังช้าอยู่ คอมพิวเตอร์ไม่ทันสมัย ไม่สามารถสนับสนุนการทำงานได้ทันเวลากับความต้องการ เพราะฉะนั้นกรมเจ้าท่าควรสนับสนุนและปรับปรุงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งระบบอินเทอร์เน็ต ให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อให้พนักงานใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ทุกส่วนภาคสามารถทำงานร่วมกัน การจัดการข้อมูลร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และเรียนรู้ในองค์กรร่วมกัน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

5) จากข้อเสนอแนะการลดขั้นตอนบางอย่างที่ซับซ้อนหรือใกล้เคียงกันจะช่วยให้การทำงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีในการทำงานและประชาชนที่มาติดต่อกับหน่วยงานราชการ การทำงานที่มีขั้นตอนของข้อปฏิบัติที่ชัดเจนจะทำให้การทำงานของปฏิบัติงานสะดวกขึ้น ซึ่งเป็นผลให้การตัดสินใจที่ดีขึ้น เพราะฉะนั้นกรมเจ้าท่าควรลดขั้นตอนการทำงาน หรือความซ้ำซ้อนของงานตาม เพื่อความคล่องตัวในการทำงาน การทำงานจะได้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น

1.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าทั้งหมด
- 2) ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า
- 3) ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ :กรณีศึกษา
โรงพยาบาลกรุงเทพ” สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กิตติวรรณ ชาติรอดิเรก (2545) “สมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้:
กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด กรุงเทพมหานคร การค้นคว้าอิสระปริญญาโท”
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) “วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท
เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด”
- ดวงเดือน พันธุนาวิน (2543) “ทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะ: การวิจัยและการพัฒนาบุคคล” พิมพ์ครั้งที่ 3
กรุงเทพมหานคร: โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ” สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์
- วิจิตร อวาทกุล (2537) “การฝึกอบรม” กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬามหาวิทยาลัย
- สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน (2526) “จิตวิทยาเพื่อการศึกษาผู้ใหญ่” เชียงใหม่: สำนักพิมพ์
สุคนธ์ ภูริเวทย์ (2542) “หลักสูตรเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน” กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533) “จิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่” กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
- เสนีส หงษ์ทอง (2546) “การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา
กรณีพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” สังกัดสำนักงานใหญ่
- Dixon, Nancy M. (1994) The Organization Learning Cycle : How we can learn Collectively.
London : Mc Graw – Hill
- Levin , S. (1995) Basics of Electronic Performance Support Systems. Alexandria : ASTD Pree.
Cited M. J. Marquardt. 1996. Building the Learning Organization : A System
Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York : McGraw – Hill
- Marguardt & Reynolds (1994) The Global Learning organization . New York : IRWIN
- Marguardt , M.J. (1996) Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum
Improvement and Global Success. New York : Mc Grew – Hill.
- Mortor, M. (1991) The Corporation of the 1990's. New York : Oxford University Press.
- Mastenbroke, Willem F.G. (1993) Conflict Management and Organization Development
Chichester : John Wiley & Macmillan

Pedler (1991) The learning Company : A Strategy for Sustainable Development Maideneao :
Mc Graw – Hill

Redding, J. (1994). Strategic Readiness : The Marking of the Learning Organization
SanFrancisco : Jossey - Bass. Cited M.J.Marquardt. 1996 . Building the Learning

Seng, P.M. (1990) The Fifth Discipline : The art and Practice of the Learning Organization
New York : Doubleday

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน (....) หรือเติมข้อความในช่องว่างให้ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

1. เพศ

(....) ชาย

(....) หญิง

2. อายุ

(....) น้อยกว่า 30 ปี

(....) 30-39 ปี

(....) 40-49 ปี

(....) 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

(....) โสด

(....) สมรส

(....) หย่า

4. ระดับการศึกษา

(....) มัธยมปลาย หรือ ปวช.

(....) ปวส.

(....)ปริญญาตรี

(....) สูงกว่าปริญญาตรี

5. ประเภทตำแหน่งงาน

(....) ทั่วไป

(....) วิชาการ

(....) อำนวยการ

6. อายุการทำงาน

(....) ต่ำกว่า 6 ปี

(....) 6-9 ปี

(....) 10-14 ปี

(....) 15 ปี ขึ้นไป

7. ระดับรายได้

(....) 5,000 บาท - 10,000 บาท

(....) 10,001 บาท - 15,000 บาท

(....) 15,001 บาท - 20,000 บาท

(....) 20,001 บาท - 25,000 บาท

(....) 25,001 บาท - 30,000 บาท

(....) มากกว่า 30,000 บาท ขึ้นไป

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
คำชี้แจง โปรดกรอกแบบสอบถามต่อไปนี้ โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความเห็น
 ของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

5	=	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	=	เห็นด้วยมาก
3	=	เห็นด้วย
2	=	ไม่เห็นด้วย
1	=	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

องค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้						
1	องค์กรถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด					
2	องค์กรให้การส่งเสริมและคาดหวังให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา					
3	องค์กรให้การฝึกอบรมวิธีการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานและเรียนรู้ร่วมกันได้					
4	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ ๆ					
5	องค์กรสนับสนุนให้ทีมงานการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน					
6	บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดีและเห็นผล					
7	บุคลากรในองค์กรได้รับการอบรมและแนะนำวิธีการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึกและเรียนรู้ในสิ่งใหม่					
8	องค์กรมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้เพื่อสร้างเสริมให้บุคคลเกิดการเรียนรู้					
9	บุคลากรไม่ว่าจะทำงานในทีมหรือทำงานของตนเองจะได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
10	บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจถึงระบบงานในภาพรวมทั้งองค์กร					

องค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร						
11	องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนและบุคลากรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้					
12	องค์กรให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้					
13	องค์กรมีลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาน้อยทำให้บุคลากรมีการสื่อสารที่รวดเร็วให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น					
14	องค์กรมีวิธีการที่จะแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายเป็นระบบ					
15	ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการเรียนรู้ในกรมฯ เพื่อสร้างสถานสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร					
16	บุคลากรมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน					
17	บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น					
18	บุคลากรในองค์กรยอมรับว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาด					
19	บุคลากรถือว่าการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ และการทำงานเป็นทีมเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น					
20	บุคลากรในองค์กรทำงานประสานกันเป็นอย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายองค์กรมากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงานแต่ละสาย					
ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ						
21	องค์กรเน้นการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ					
22	องค์กรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานตามความสามารถในการเรียนรู้และความรับผิดชอบของแต่ละคน					
23	องค์กรให้โอกาสในการเรียนรู้กับบุคคลอื่นผ่านการฝึกอบรมขององค์กร					
24	องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือทักษะในการเรียนรู้จากบุคคลอื่นเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่					

องค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
25	องค์กรส่งเสริมการเข้าร่วมของบุคลากรในการประชุมสัมมนาวิชาการ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่					
26	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานร่วมกันได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ					
27	บทบาทของผู้บริหารในองค์กรของท่านคือที่ปรึกษาและผู้อำนวยการ ความสะดวกในการเรียนรู้					
28	ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้ด้วยการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ๆ และนำผลนั้นมาใช้ในการปรับปรุงงาน					
29	บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ติดต่อ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการ					
30	บุคลากรในองค์กร ให้ความสำคัญในการเรียนรู้และรับข่าวสารจากผู้ติดต่อ					
ด้านการบริหารความรู้						
31	บุคคลมีการสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานขององค์กร					
32	องค์กรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบที่ได้มาทั้งภายใน และภายนอกองค์กร					
33	บุคลากรติดตามการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร โดยการเปรียบเทียบ วัตถุประสงค์อื่นที่มีความโดดเด่นในด้านต่าง ๆ					
34	บุคลากรได้รับการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ					
35	องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาด้านนวัตกรรม					
36	องค์กรมีระบบในการบันทึก จัดเก็บความรู้ที่ให้ความสะดวกแก่บุคลากรในการสืบค้น					
37	บุคลากรมีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่ง ที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้ นั้นแก่ฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร					
38	โดยการสนับสนุนขององค์กรบุคลากรสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ ระหว่างทีม แผนก ฝ่าย ด้วยการทำงานร่วมกันในทีมข้ามสายงาน					
39	องค์กรคิดค้นพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของหน่วยงานภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง					

องค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
40	องค์กรให้การสนับสนุน โครงการต่างๆ ที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร					
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี						
41	มีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
42	องค์กรจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีของสื่อหลาย ทาง (Multimedia) ที่มีความทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรมและ การประชุม					
43	องค์กร ได้จัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วย ในการทำงานให้แก่บุคลากร					
44	องค์กร พยายามจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับช่วยในกระบวนการ ทำงานของกลุ่มทำงานต่างๆ เช่น โปรแกรมด้านการบริหารการ ประชุม					
45	องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้แบบทันเวลา ซึ่งเป็นระบบที่รวม กระบวนการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง การสอนงานและการ ปฏิบัติงานจริงเข้าเป็นกระบวนการเดียวกัน					
46	“ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยการสนับสนุนการปฏิบัติงาน” ช่วยให้เรา เรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น					
47	องค์กรได้ออกแบบและติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วย สื่อ อิเล็กทรอนิกส์เพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร					
48	องค์กรสามารถนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการ รวบรวมบันทึก จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้อย่างดี					
49	บุคลากรในกรมฯ มีความสามารถในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจาก เครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้ดี					
50	บุคลากรสามารถนำข้อมูลจากระบบสารสนเทศมาช่วยสนับสนุน การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
คำชี้แจง ให้ท่านเขียนเสนอแนะความคิดเห็นของท่านต่อการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

....ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวชุลีพร แสงรอด
วัน เดือน ปี	5 มีนาคม 2521
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (วิชาเอกการบัญชี) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2548
สถานที่ทำงาน	สหกรณ์ออมทรัพย์กรมเจ้าท่า จำกัด
ตำแหน่ง	หัวหน้าแผนกการเงิน