

ศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ :
กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ

นางสาวพัทธ์ชรัญญา หาญเชิงชัยเตชิน



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2556

**The Organizational Potential Based on Learning Organization
Approach: A Case Study of Bungkan Provincial Health Office**

Miss Phatcharanya Hanchaengchaitechin




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

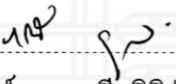
2013


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ :
กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดบึงกาฬ
ชื่อและนามสกุล นางสาวพัทธ์ชรัญญา หาญเชิงชัยเตชิน
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2557

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล)


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ :
กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดบึงกาฬ

ผู้ศึกษา นางสาวพัทธ์ชรัญญา หาญเชิงชัยเตชิน รหัสนักศึกษา 2553002094

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ
ปีการศึกษา 2556

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา (1) ปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การ ตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การ ตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ ข้าราชการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ จำนวน 86 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบไคสแควร์

ผลการศึกษาพบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 69.77 อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ คือกลุ่มต่ำกว่า 30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุราชการต่ำกว่า 6 ปี และมีระดับตำแหน่งคือข้าราชการ สำหรับระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับสูง สำหรับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้รายด้านพบว่า ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับสูง ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ด้านการบริหารความรู้ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง (2) ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ ศักยภาพขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ

Independent Study title: The Organizational Potential Based on Learning Organization Approach: A Case Study of Bungkan Provincial Health Office
Author: Miss Phatcharanya Hanchoenchaitechin; **ID:** 2553002094;
Degree: Master of Business Administration;
Independent Study advisor: Dr. Kingporn Tongbai, Associate Professor;
Academic year: 2013

Abstracts

The objectives of the study were (1) to study personal factors and the level of opinions toward the actual practice on the organizational potential based on learning organization approach of the officials at Bungkan Provincial Health Office; and (2) to study the relationship between personal factors and the level of opinions toward the actual practice on the organizational potential based on learning organization approach of the officials at Bungkan Provincial Health Office.

The sample of this study was 86 officials at Bungkan Provincial Health Office in Muang District, Bungkan Province. A constructed questionnaire was used as a tool to collect data. The collecting data tool was a constructed questionnaire with reliability of 0.95. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation and Chi-square.

The results showed that (1) most of the samples, about 69.77 percent, were females with age less than 30; bachelor's degree; working experience less than 6 years and holding the officer position. The level of opinion toward the organizational potential learning based on organization approach was overall at a high level. As for each aspect, the learning dynamic and technological usage were at a high level, while empowerment and competency development, knowledge management, and organizational adjustment were at a moderate level; and (2) personal factors: gender, age, educational background and working position were related to the level of opinions toward actual practice on the organizational potential based on learning organization approach.

Keywords: Organizational potential, Learning organization, Bungkan Provincial Health Office

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ ความอดทนในการศึกษาค้นคว้า และที่สำคัญที่สุด คือ การได้รับคำปรึกษาแนะนำที่ดีจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิจัย ซึ่งผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณที่ได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด ทำให้ผู้ศึกษาเกิดความมั่นใจ และมีกำลังใจจนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ปรีดาศักดิ์ หนูแก้ว นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ (ด้านส่งเสริมพัฒนา) รองนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ อาจารย์ประเสริฐ บินตะคุ นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ อาจารย์ดน้อย สุทธิพรไพศาลกุล นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการศึกษา ให้คำชี้แนะ สถิติที่ใช้ในการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

และขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช เพื่อนนักศึกษา เพื่อนร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

ในโอกาสนี้ หากเกิดประโยชน์อันใดที่จะได้รับจากการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้แก่ผู้มีพระคุณ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น รวมถึงมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อันเป็นสถาบันที่ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ผู้ใฝ่รู้ทั้งหมด

พัทธ์ชรัญญา หาญเชิงชัยเตชิน

เมษายน 2557

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	4
สมมติฐานการศึกษา	4
ขอบเขตการศึกษา	5
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	13
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการศึกษา	57
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	57
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	59
การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษา	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล	60
การวิเคราะห์ข้อมูล	61

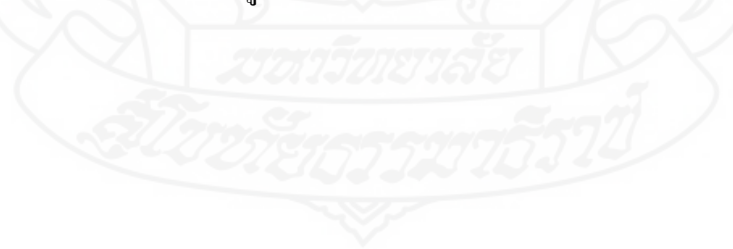
สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล	64
ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น	65
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์	77
ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ	89
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	90
สรุปผลการศึกษา	90
อภิปรายผลการศึกษา	93
ข้อเสนอแนะ	96
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	98
บรรณานุกรม	99
ภาคผนวก	103
ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการศึกษา	104
ข แบบสอบถาม	108
ประวัติผู้ศึกษา	116



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้	26
ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล	64
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นด้านพลวัต แห่งการเรียนรู้	66
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นด้านการ ปรับเปลี่ยนองค์การ	68
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นด้านการให้อำนาจ และสร้างให้กับบุคคล	70
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นด้านการบริหารความรู้	72
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นด้านการใช้เทคโนโลยี	74
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็น ทั้ง 5 ด้าน	76
ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	78
ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	80
ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ ให้กับบุคคล	82
ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ด้านการบริหารความรู้	85
ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ด้านการใช้เทคโนโลยี	87



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา	4
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	15
ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	16
ภาพที่ 2.3 โมเดลองค์ประกอบย่อยขององค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	17
ภาพที่ 2.4 โมเดลองค์ประกอบย่อยของสมาชิกองค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	17
ภาพที่ 2.5 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการบริหารความรู้	18
ภาพที่ 2.6 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการใช้เทคโนโลยี	18
ภาพที่ 2.7 โครงสร้างทางการบริหารของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ	51



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ เป็นส่วนราชการของกระทรวงสาธารณสุขประจำจังหวัดบึงกาฬ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารงานพัฒนานโยบายการดำเนินงานและแผนพัฒนาสุขภาพของจังหวัด ที่ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้มาใช้บริการและรับการดูแลรักษา ซึ่งเสมือนเป็นลูกค้าของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการสารสนเทศเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย และเพื่อให้การดำเนินงานของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ให้บรรลุผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ จึงกำหนดแผนงานพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Leading Organization Change) ไปสู่ความสำเร็จในการบริหารการจัดการดำเนินงานและพัฒนาสุขภาพประชาชน ตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ และสามารถยึดเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน (Organization Culture) ที่เน้นการให้บริการประชาชนเป็นสำคัญ (People Satisfaction)

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ มีนโยบายหลักคือ พัฒนางานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ให้สามารถดูแลสุขภาพประชาชน โดยการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย ให้ได้ตามมาตรฐานของเขตและประเทศ ครอบคลุมทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค การรักษาพยาบาลฟื้นฟูสภาพและคุ้มครองผู้บริโภค เพื่อสุขภาพคนบึงกาฬ พร้อมทั้งดูแลสุขภาพชายแดนระหว่างประเทศ เพื่อเตรียมเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนา ดังนี้

- 1) พัฒนาระบบบริหารจัดการ ด้านการเงินการคลัง บุคลากร และระบบข้อมูลข่าวสาร
- 2) พัฒนาระบบบริการให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานและวิชาชีพ ทั้งโรงพยาบาลและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
- 3) การส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค
 - (1) ปรับปรุงการสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อม สุขาภิบาลอาหาร และสุขาภิบาลอนามัยส่วนบุคคล
 - (2) คุ้มครองผู้บริโภคด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ ยา และผลิตภัณฑ์ส่งเสริมความงาม
 - (3) เฝ้าระวังป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด บุหรี่ และสุรา

- (4) เร่งรัดแก้ไขปัญหาการตั้งครุภัณฑ์ไม่พร้อมในวัยรุ่น
- (5) เร่งรัดการดูแลสุขภาพกลุ่มผู้สูงอายุ ผู้พิการ
- (6) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพตามแนวทางสุขภาพดีวิถีไทย คนไทยไร้พุง เพื่อป้องกันโรคเรื้อรัง

(7) พัฒนา IQEQ และสนับสนุนโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพและศูนย์เด็กเล็กให้มีศักยภาพในการเสริมสร้างสุขภาพเด็กและวัยรุ่นทั้งร่างกาย จิตใจ สังคมและสติปัญญา

4) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย อสม. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น SRRT EMS อปพร. ชมรม TO BE NUMBER ONE ประสานขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยใช้งบประมาณกองทุนสุขภาพตำบล

5) สื่อสารสาธารณะโดยใช้กระบวนการศิลปวัฒนธรรมและวิถีชีวิต เพื่อขับเคลื่อนสุขภาพร่วมกับภาครัฐทั้งในระดับจังหวัด อำเภอและตำบล

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ได้ปรับกระบวนการงานเพื่อรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น โดยศึกษาวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis) ในการทำงานเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ในช่วง 5 ปี ข้างหน้า (2557 – 2562) ให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง เน้นเรื่องบริการ เพื่อให้ผู้มาใช้บริการได้รับการบริการที่ดี รวดเร็วด้วยระบบงานที่มีมาตรฐานสากล เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ พัฒนางานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬให้สามารถดูแลสุขภาพประชาชนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม และสร้างความยั่งยืนในด้านการบริการสุขภาพประชาชน

ศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ การพัฒนาบุคคลของหน่วยงาน ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ และสามารถยึดเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่เน้นการให้บริการลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกองค์กรเป็นสำคัญ ตามแนวคิดทฤษฎีของ Michale J. Marquardt ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานและได้กล่าวว่าการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลเกิดขึ้นจากตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องทั้ง 5 ด้าน คือ

- 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
- 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
- 3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowerment and Enabling People)
- 4) การบริหารความรู้ (knowledge Management)
- 5) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษามีความสนใจ เลือก กรณีศึกษาของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด บึงกาฬ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดบึงกาฬ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีการพัฒนาบุคลากรของ หน่วยงาน ให้เป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ในระดับองค์กร ต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบขององค์กร ประกอบด้วย (1) การเรียนรู้ (2) องค์กร (3) คน (4) เทคโนโลยี ประกอบกันขึ้นเป็น โมเดลระบบขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ ซึ่งในส่วนขององค์กรวัฒนธรรม องค์กรยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสร้างในส่วนของ การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับแนวคิดองค์กร แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พบว่า องค์กรที่มีคุณสมบัติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีบุคลากรที่มีความพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีโครงสร้างการจัดการที่เอื้ออำนวย และ มีความสอดคล้องกันกับจุดประสงค์ร่วมของทุกคนในองค์กร ดังนี้ หากสามารถทราบถึงความ ต้องการและแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของระบบการจัดการและ บุคลากรได้ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาต่อไป และเกิดประโยชน์แท้จริงของการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นประเด็นที่ผู้ศึกษาสนใจที่จะ ศึกษาศักยภาพขององค์กร ตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งหมด ตามทฤษฎี ของ Michale J. Marquardt (1996) เพื่อให้ได้ทราบถึงความต้องการในปัจจุบัน (Current Reality) และแนวทางในการนำแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาใช้ในทางปฏิบัติ และสามารถนำปัญหา ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษามาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามยุทธศาสตร์หลักของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ เพื่อให้เกิดประโยชน์ที่แท้จริงของ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดบึงกาฬต่อไป

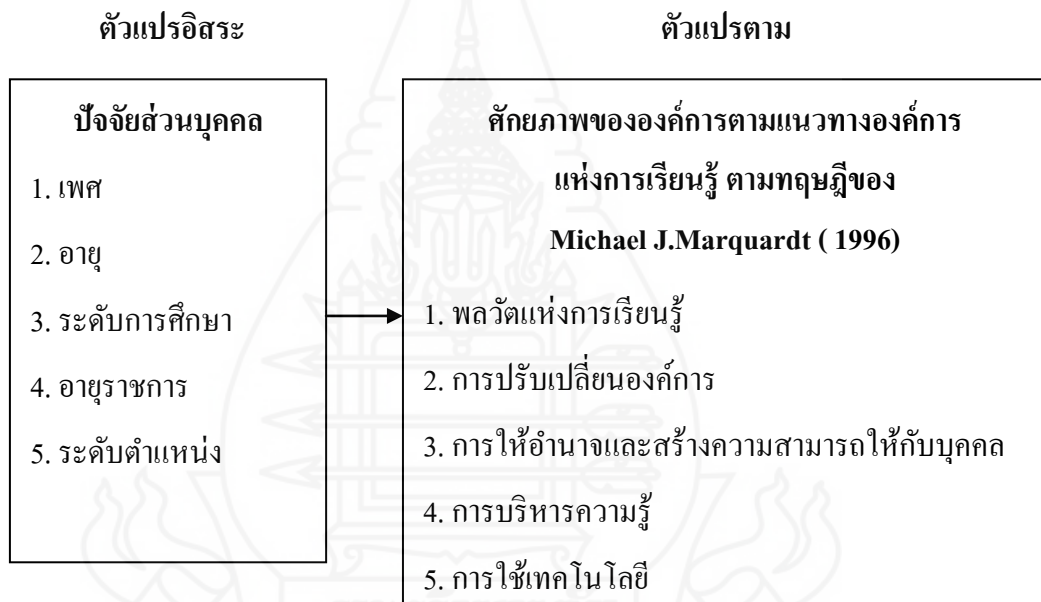
จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้ศึกษาเห็นว่าความสำคัญในการศึกษาสภาพการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ เป็นแนวทางในการวางแผน และพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ซึ่งเป็นผู้ที่ทราบสภาพปัญหาและสามารถพัฒนาศักยภาพไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มากที่สุด ผลการวิจัยนี้จะได้อธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปปรับปรุง และพัฒนา สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้นต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กร ตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กร ตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ

3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมุติฐานการศึกษา

4.1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้

4.2 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้

4.3 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.4 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุราชการ มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.5 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ ข้าราชการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

5.2.1 ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ

5.2.2 ศึกษาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน 5 ด้าน ได้แก่

- 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
- 3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowerment and Enabling)
- 4) การบริหารความรู้ (Knowledge Management)
- 5) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาตั้งแต่เดือน ธ.ค.2556 ถึง พ.ค.2557

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.4.1 ตัวแปรตาม คือ ศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎี Michael J. Marquardt ที่ก่อให้เกิดศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้

- 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
- 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
- 3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowerment and Enabling People)

4) การบริหารความรู้ (knowledge Management)

5) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

5.4.2 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ โดยจำแนกออกตามขอบเขตได้ ดังนี้

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) ระดับการศึกษา
- 4) อายุราชการ
- 5) ระดับตำแหน่งงาน

6. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีความคล่องตัว เรียนรู้ ปรับปรุง ตัวเอง ตลอดเวลา และมีศักยภาพในการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนและองค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดเข้าใจระบบที่จะประสานกัน เพื่อการพัฒนาองค์กร เป็นองค์กรที่มีการดำเนินการ หรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงาน หรือกลุ่มในองค์กรมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตัวเอง แล้วนำมาพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการเรียนรู้ที่ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยใช้ความรู้ประสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ จำนวน 5 ด้าน คือ

6.2 พลวัตแห่งการเรียนรู้

พลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่องของสมาชิกในทุกระดับบุคคล ทีมงาน และ องค์กร ทั้งนี้สมาชิกของสำนักงานมีการเรียนรู้ในหลายๆ ประเภท รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร

6.3 การปรับเปลี่ยนองค์กร

การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานภาพหนึ่งไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กร ได้แก่ (1) ด้านวัฒนธรรม (2) วิสัยทัศน์ (3) กลยุทธ์ และ (4) โครงสร้างขององค์กรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

6.4 การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้บุคคลในองค์กร

การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้บุคคลในองค์กร หมายถึง องค์กรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กรด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจและสร้างความสามารถในการทำงานแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้า คู่ค้า หุ้นส่วน พันธมิตร

6.5 การบริหารการเรียนรู้

การบริหารการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรแสวงหาและสร้างสรรค์ความรู้จากแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กรนำมาจัดเก็บสืบค้นและถ่ายโอนความรู้ทั้งให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของทุกคนในองค์กร

6.6 การใช้เทคโนโลยี

การใช้เทคโนโลยี หมายถึง องค์กรสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรมพนักงานและองค์กรนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรที่ศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรต่อไป

7.2 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่มีความสนใจที่จะศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประกอบการศึกษา และปฏิบัติตลอดจนพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดทฤษฎี Michael J. Marquardt

7.3 เพื่อให้ทราบปัญหาและข้อเสนอแนะที่มีผลต่อศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ให้มีความพร้อมในการดำเนินงานที่การปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา ศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมสาระความรู้ แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบ และใช้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีเนื้อหา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับการเรียนรู้
 - 1.1 ความหมายการเรียนรู้
 - 1.2 องค์ประกอบในการเรียนรู้
 - 1.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้
2. แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 แนวคิดในการองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt
 - 2.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
3. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับการเรียนรู้

1.1 ความหมายการเรียนรู้

พระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้กล่าวถึง ลักษณะของการเรียนรู้ลักษณะแรกคือ การเรียนรู้ หรือการรับรู้ตามความรู้ผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการฟัง การอ่าน การสังเกต ดู จำ อย่างไรก็ตามได้ทั้งสิ้น การเรียนรู้แบบนี้ จัดเป็นการเรียนรู้ขั้นต้น เพราะยังต้องรู้ตามเขาโดยยังมีได้พิจารณาพิสูจน์สอบสวน อาจถูก ผิด ดี ชั่ว มีประโยชน์ ไม่มีประโยชน์ อย่างไม่ได้ แต่ถึงอย่างไรบุคคลก็จำเป็นต้องเรียนรู้โดยลักษณะนี้ด้วย เพราะเรื่องราวความรู้ วิทยาการ ที่ควรจะต้องเรียนรู้ในชีวิตนี้มีอยู่มากมาย เกินกว่าที่จะศึกษาให้ละเอียดลึกซึ้งทุกอย่างได้ จึงต้องศึกษาให้กว้างขวางไว้เป็นพื้นฐานก่อน ต่อเมื่อต้องการทราบเรื่องใดจริงๆ จึงนำมาศึกษาพิจารณา และวินิจฉัยให้เห็นเหตุเห็นผลอีกชั้นหนึ่ง การเรียนรู้ด้วยการพิจารณาวินิจฉัยแล้วนี้ จัดเป็นการเรียนรู้ลักษณะที่สอง ซึ่งสูงขึ้น

มากกว่าระดับที่รู้ตามผู้อื่นถึงระดับนี้ ความรู้ที่เกิดขึ้นจะกลายเป็นความรู้ ความเข้าใจของตัวเอง จึงมั่นใจได้และใช้ประโยชน์ได้ดีขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2540: 8)

โครว์ และ โครว์ (Crow and Crow 1969: 1 อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ 2533: 38) ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า “การเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Change) การได้รับลักษณะนิสัยความรู้และทัศนคติทั้งหลาย” การเรียนรู้จึงทำให้นักคนมีการปรับตัวทั้งในด้านส่วนตัวและทางสังคม แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนับได้ว่า เป็นเรื่องของ การเรียนรู้โดยตรง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใดๆ จึงนับว่าย่อมจะมีการเรียนรู้เกิดขึ้นเสมอ ซึ่งถือว่าอยู่ในกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process)

เบอร์ตัน (Burton อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ 2533: 38) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล และเป็นปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลต่อสิ่งแวดล้อม (Environment) ซึ่งจะทำให้นักคนได้สนองความต้องการของเขา และจะทำให้เขาสามารถต่อสู้กับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมต่อไป

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

- 1) การเรียนรู้ในฐานะที่เป็นผลผลิต (Learning as Product) โดยการเน้นให้เห็นความสำคัญของผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย นั่นคือ ผลของการเรียนรู้ (Outcome of Learning) ซึ่งได้รับมาจากประสบการณ์
- 2) การเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (Learning Process) โดยที่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์ และกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างการเรียนรู้ จนกระทั่งทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้
- 3) สิ่งที่ทำให้เกิดการการเรียนรู้ (Learning as Function) เป็นการค้นคว้าเพื่อหาสาเหตุสำคัญๆ ในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ (Transfer of Learning) อาทิ แรงจูงใจ ความตั้งใจ ในการเรียนรู้ หรือการถ่ายโยงการเรียนรู้ ซึ่งสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ทั้งสิ้น

สมบูรณ ศาสดาชีวิน (2526: 123) กล่าวถึง การเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากการฝึกหัด หรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการที่ผู้เรียนปรับตัวเองเพื่อตอบสนองสิ่งเร้า (Stimulus) เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย และในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงนี้ครอบคลุมถึงระบบการทำงานต่างๆ ของร่างกาย รวมทั้งด้านอารมณ์ ทัศนคติ การปรับตัวด้านสังคม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ทำให้คนมีความรู้ ความสามารถและยังส่งผลถึงการเข้าใจตนเอง ความมุ่งมั่น หรือความปรารถนาของตนเอง และความสามารถของตนเอง ตลอดจนถึงการเปลี่ยนแปลงของบุคลิกภาพ หรือทัศนคติด้วย

ดังที่สุคนธ์ ภูริเวทย์ (2542: 55) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม (Behavior) อันเนื่องมาจากการที่คนเราได้รับประสบการณ์ (Experience) หรือการฝึกฝน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งวีรวุช มาณะศิริานนท์ (2545: 19) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ซึ่งจำแนกได้ 3 ด้านคือ ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ การเรียนรู้ที่สมบูรณ์จะต้องเป็น การเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีใช่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอกที่เรามองเห็นด้วยตาอย่างเดียว แต่ยังรวมไปถึงพฤติกรรมอันประกอบด้วยกระบวนการทางจิตใจ เช่น ความนึกคิด ความสามารถ ทางสมอง และความรู้สึกต่างๆ เป็นต้น

ดังนั้น การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ ถึงแวดล้อม ความต้องการ รวมไปถึงแรงจูงใจภายในและภายนอก ซึ่งส่งผลให้บุคคลเกิดความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ไปในทางที่ดีขึ้น

1.2 องค์ประกอบในการเรียนรู้

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533: 38) อธิบายถึง องค์ประกอบของกระบวนการเรียนรู้ว่ามี 5 องค์ ประกอบด้วยกัน แต่ละองค์ประกอบนั้นจะมีคุณลักษณะเฉพาะที่สามารถปฏิบัติได้ในตัวเอง (Praxis) องค์ประกอบของการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ทักษะที่เกิดจากการฝึกหัด (Motor Skills) จะเกิดการเรียนรู้ขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อมีการฝึก ภาคนปฏิบัติ และได้ฝึกหัดกระทำอยู่เสมอๆ

2) การเรียนรู้ด้านภาษา (Verbal Information) เป็นสิ่งสำคัญในการเรียนรู้ ซึ่งเกิดขึ้น เนื่องจากการได้รับข้อสนเทศ ข่าวสารข้อมูล การจัดระบบข้อสนเทศ การเรียนรู้ความหมายและเข้าใจ ภาษาที่ใช้ตลอดจนเนื้อหาสาระนั้น

3) ความสามารถทางด้านสติปัญญา (Intellectual Skills) หมายถึงการเรียนรู้ซึ่งปรากฏ ขึ้นได้โดยต้องมีความเข้าใจ และทักษะบางอย่างมาก่อน เช่น ในการคิดเลขเป็น จะต้องอาศัยการรู้ ความหมายของตัวเลข ค่าของจำนวน ก่อนที่จะนำตัวเลขเหล่านั้นมาบวก ลบ คูณ หาร เป็นต้น

4) ยุทธศาสตร์ทางด้านสมอง (Cognitive Strategies) เป็นการเรียนรู้ที่ต้องการให้มีการกระทำซ้ำ ในบางโอกาส โดยเฉพาะด้านการฝึกความจำ

5) การเรียนรู้ และทัศนคติ (Attitude) การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติจะได้ผลดีที่สุด ก็โดยการใช้ในลักษณะรูปแบบจำลองของบุคคล (Human Model) โดยอาศัยหุ่นรูปแบบจำลองเป็น ตัวอย่างให้แก่ผู้เรียน ทั้งนี้ ด้วยการให้แรงเสริมแบบทดแทน (Vicarious Reinforcement) ให้กับผู้เรียน ในเมื่อผู้เรียนมีพฤติกรรมบางอย่างตามความต้องการ เช่น การสอนคุณลักษณะนิสัยที่ดีให้แก่เด็ก ถ้าบอก ให้เด็กรู้จักไหว้แสดงความเคารพผู้ใหญ่ เมื่อเด็กมีพฤติกรรมดังกล่าวมาแล้ว เราก็ควรจะมีการให้รางวัล หรือแสดงความพอใจด้วยการชมเชย รวมทั้งการให้รางวัลอื่นๆ เพื่อจะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในพฤติกรรมนั้น

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2543: 5-7) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหรือการก่อให้เกิดทัศนคติ มี 3 ประการ คือ

1) ความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Components) หมายถึง ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น จะต้องประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นเป็นอันดับแรก และต้องรู้ว่าสิ่งนั้นมีคุณสมบัติอย่างไร เป็นความรู้หรือความเชื่อที่ไ้ประเมินสิ่งนั้นได้

2) ความรู้สึก (Affective Components) หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบสิ่งนั้นพอใจ หรือไม่พอใจสิ่งนั้น ความรู้สึกนี้ จะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติเมื่อบุคคลมีความรู้เกี่ยวกับคุณหรือโทษของสิ่งนั้นแล้ว

3) ความพร้อมจะกระทำ (Action Tendency Components) หมายถึงความพร้อมหรือความโน้มเอียงที่บุคคลจะประพฤติปฏิบัติ เมื่อบุคคลมีความรู้เชิงประเมินค่า และมีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบสิ่งนั้นแล้ว สิ่งที่สอดคล้องกันซึ่งติดตามมา คือ ความพร้อมในการกระทำให้สอดคล้องกับความรู้สึกของตนต่อสิ่งนั้นด้วย

ในการเรียนรู้สิ่งสำคัญ คือจะต้องมีทักษะพื้นฐาน ได้แก่ การมีความรู้ทางด้านภาษามีความสามารถทางด้านสมองและสติปัญญา สามารถรับรู้ และเข้าใจรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และจะต้องมีการฝึกปฏิบัติ ฝึกการกระทำบ่อยๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่อยู่ตลอดเวลา

1.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้

วิจิตร อวระกุล (2537: 102-104) อธิบายว่าปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้มีอยู่หลายประการ เช่น

1) ความสนใจ (Interest) เป็นภาวะที่จิตใจของบุคคลจดจ่อและปรารถนาที่จะรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อนำไปบำบัดความต้องการ เช่น ต้องการมีอาหาร ต้องการเอาไปประกอบอาชีพให้มีฐานะร่ำรวยมีหน้าตาให้ได้รับความสนใจยอมรับของสังคมต่อไปตามขั้นตอนของความต้องการ เป็นต้น

2) ความต้องการ (Need) ความต้องการของมนุษย์ หมายถึง สภาวะที่บุคคลยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาในสิ่งเหล่านั้น ความต้องการแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

(1) ความต้องการในสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต (Biological Needs) หรือความต้องการทางร่างกาย เช่น ต้องการอากาศหายใจ ต้องการน้ำดื่ม เป็นต้น

(2) ความต้องการในสิ่งจรใจ (Socio-psychological needs) หรือความต้องการทางใจ เช่น ความต้องการการยอมรับ ความรัก ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น

เมื่อมนุษย์ได้รับการบำบัดความต้องการทางร่างกาย ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นที่เป็นพื้นฐานแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการทางสังคม และจิตใจ การที่บุคคลพยายามขวนขวายให้

ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนยังขาดอยู่นี้เอง เป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้งด้วยการเรียนรู้ ศึกษาจากวิชาการ ประสบการณ์ จนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา

3) ความพร้อมในการเรียนรู้ (Readiness) หมายถึง สภาพที่บุคคลที่อยู่ในเกณฑ์หรือสภาพที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เรียกว่า ความพร้อมในการเรียนรู้หรือเป็นผู้ใหญ่พอที่จะรู้หรือทำเรื่องนั้นเรื่องนี้ได้ ความพร้อมในการเรียนรู้มักจะขึ้นอยู่กับอายุ ประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาด สติปัญญา ในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ

4) การจดจำสิ่งที่เรียน (Retention) หมายถึง สภาพของสมอง สติปัญญาในการจดจำสิ่งต่างๆ ที่ได้เรียน ได้เห็น ได้รู้มานานจำไว้ได้นานเพียงไร วิธีช่วยความจำของผู้ใหญ่คือการทำซ้ำ ทำบ่อย ทบทวนให้มีคู่มือ ให้จดบันทึก เป็นต้น

5) การกระตุ้นเตือน (Motivation) มนุษย์เราจะกระทำ หรือเรียนรู้สิ่งใดย่อมจะมีสิ่งที่มีมากระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำ หรืออยากที่จะเรียน การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจ และมีการกระตุ้นย่อมจะมีประสิทธิภาพว่าการเรียนที่ไม่มีมีการกระตุ้นเตือน แรงจูงใจหรือการกระตุ้นเตือน (Motivation) ย่อมเกิดจากหลายสิ่งที่เขาขาดอยู่ (Deficiency Motivation) แรงจูงใจจากภายนอกและภายใน จึงมีบทบาทสำคัญต่อบุคคลในการประกอบกิจการ การเล่าเรียนศึกษา และการประกอบกิจกรรมทางสังคมอย่างยิ่ง คนเราจะเรียนรู้หรือประกอบกิจการอย่างมีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยแรงจูงใจ ถ้าปราศจากแรงจูงใจแล้วการเรียนรู้ย่อมตกต่ำลงไป แรงจูงใจมี 2 ประเภท คือ

(1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เกิดจากตัวผู้เข้ารับการอบรมเอง ได้แก่ ความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ความต้องการได้รับความสำเร็จ ฯลฯ

(2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ได้แก่ สิ่งของ เช่น รางวัล ตำแหน่ง เงินทอง ผลประโยชน์ ความมีหน้าตา ฯลฯ แรงจูงใจภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในด้วย แรงจูงใจยิ่งมากเท่าไรการเรียนรู้ก็จะเกิดมากขึ้นเท่านั้น แต่บางครั้งเมื่อถึงจุดหนึ่งแล้วการเรียนรู้จะลดลงหรือไม่เกิดขึ้นเลย

6) การจูงใจ (Persuasion) คนเราจะเรียนได้มากหรือน้อยอยู่ที่การจูงใจ กระตุ้นเตือน คนเราจะเกิดการเรียนรู้อย่างเต็มที่ก็ต่อเมื่อได้แรงจูงใจกระตุ้นเตือนมาจากทั้งภายนอกและภายใน ถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ไม่ได้เต็มที่ แต่แรงจูงใจที่เกิดจากภายในจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีกว่าแรงจูงใจที่เกิดจากภายนอกปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดการเรียนรู้คือ ความพร้อมทางด้านสมอง สติปัญญา และเกิดจากความต้องการ ความสนใจ และเกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในภายนอก ที่อาจเรียกว่าสิ่งเร้าจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดหรือปรัชญาในการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี ดังนั้นองค์การที่จะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้จะต้องเป็นองค์การที่สร้างความสามารถของพนักงานให้มีการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งถึงในองค์การ นั่นก็คือการสร้างองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

การนิยามความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ให้ครอบคลุมด้วยคำสั้นๆ นั้นเป็นเรื่องยาก ปัญหาคือคำว่า การเรียนรู้ นั้นไม่มีความหมายกลาง (Central meaning) ที่ใช้ได้ทั่วไป การเรียนรู้เป็นคำที่มีความหมายกว้างและลึกซึ้งเกินกว่าที่จะพยายามอธิบายกันในเชิงพฤติกรรม เนื่องด้วยการเรียนรู้ยังมีกระบวนการภายในตัวบุคคล เป็นเรื่องของความคิดและจิตวิญญาณด้วย นอกจากนี้คำว่า องค์การ เป็นคำที่มีความหมายกว้างเช่นเดียวกัน เพราะอาจหมายถึงทั้งกลุ่มคน หรือสถานที่ของกลุ่มคน เพื่อทำกิจกรรมที่มีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นครอบครัว ชุมชน สถานที่ทำงาน เป็นต้น (Seng : 1994) สำหรับความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการกล่าวถึงและนำมาใช้อ้างอิงในการศึกษาครั้งนี้มีมุมมองในระดับขององค์การที่แคบและกว้างแตกต่างกัน โดยนักวิชาการหลายท่านได้พยายามอธิบายความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

Seng (1994:125) ได้ให้ความหมายว่า “ที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ และการแตกแขนงของความคิดที่ได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

Marquardt & Reynolds (1994: 2) มีความเชื่อว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกันเรียนรู้ในความสำเร็จ”

Dixon (1994:136) ได้สรุปความหมายต่างๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า การมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพของทักษะความรู้ที่บุคคลมีจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดีที่ถูกต้องเชื่อถือได้มากขึ้น ในการปฏิบัติงาน แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ยังให้ความสำคัญของระบบเปิดที่องค์การมี

ความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อม องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันต่างๆ ให้ได้ องค์กรในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีม และยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อความเข้าใจ ความเห็นร่วมกัน ที่ต้องมีการสืบค้น ตรวจสอบ และขยายความคิดเพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่าและปรัชญาของแต่ละองค์กรยึดถือ นอกจากนี้แล้วองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก (Proactive Change) คาดคะเนต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้ทันการณ์

Mastenbroek (1993: 182) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงานและใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) แก่คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

Pedler, Burgoyne & Boydell (1991: 1-2) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) ได้ให้ความหมายว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน (สมาชิก หมายถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี) และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย”

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คือ องค์กรที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร โดยมุ่งเริ่มต้นที่ทำการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญาภายในตัวพนักงานแต่ละคนและจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิดความเข้าใจของพนักงานให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

2.2 แนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt

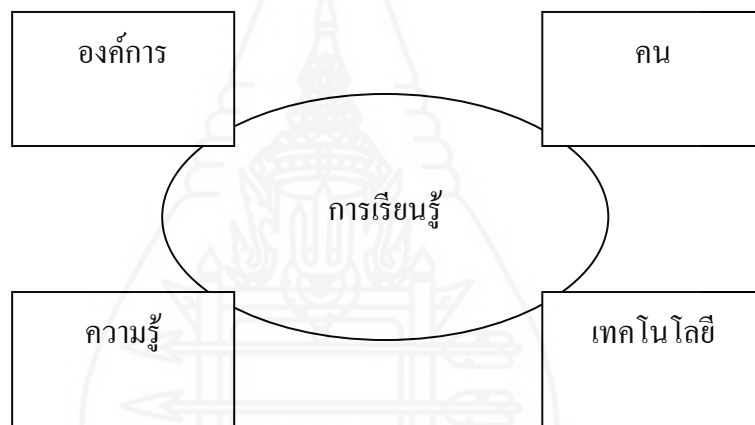
Michael J. Marquardt (1996) มีความคิดว่าองค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า จากประสบการณ์มากกว่า 8 ปี ที่เกี่ยวข้องกับ 50 บริษัทที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รอบโลก

จากการวิเคราะห์บทความกว่าร้อยบทและหนังสือที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งหมดที่ผ่านสายตาทำให้ Marquardt สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ คือ

- 2.2.1 การเรียนรู้ (Learning) – พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- 2.2.2 องค์การ (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization)
- 2.2.3 สมาชิกในองค์การ (People) – การให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
- 2.2.4 ความรู้ (Knowledge) – การบริหารความรู้ (Knowledge Management)
- 2.2.5 เทคโนโลยี (Technology) – การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ มีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไป

พร้อมกันซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt, 1996 p. 21

ในแต่ละองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบข้างต้น Marquardt (1996: 22 – 28) ได้แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย (Subsystem) ดังนี้

ในองค์ประกอบที่ 1) การเรียนรู้ (Learning) – พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) นั้นถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักในองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย 3 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ระดับของการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น

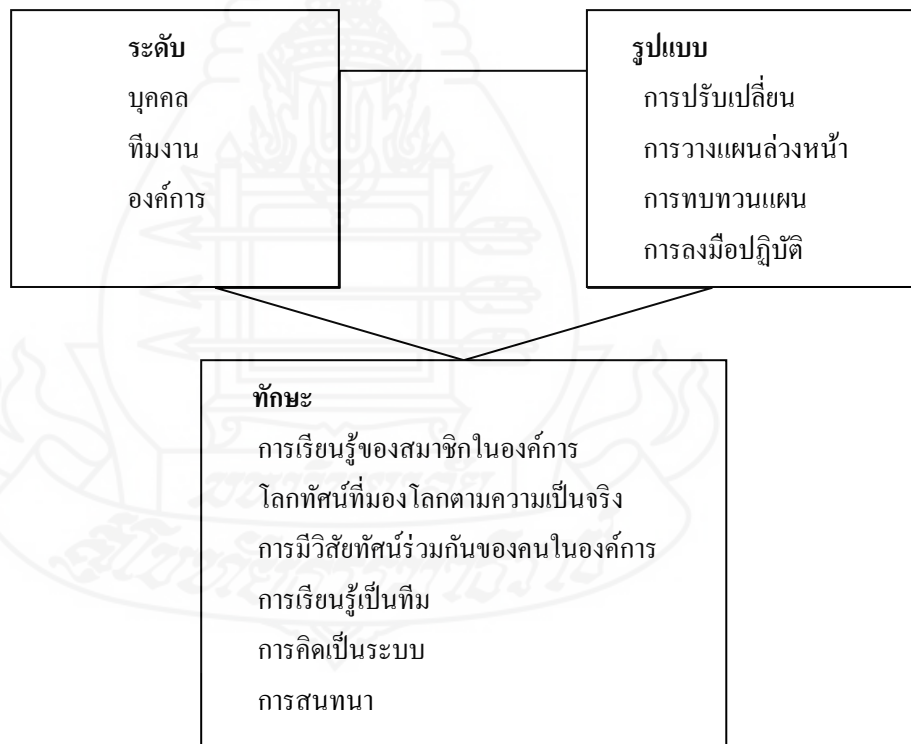
- 1) การเรียนรู้ระดับบุคคล
- 2) ระดับกลุ่ม และ
- 3) ระดับองค์การ

มิติที่ 2 ประเภทของการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

- 1) การเรียนรู้จากการปรับตัว
- 2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า
- 3) การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ และ
- 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

มิติที่ 3 ทักษะของการเรียนรู้ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ทักษะ ได้แก่

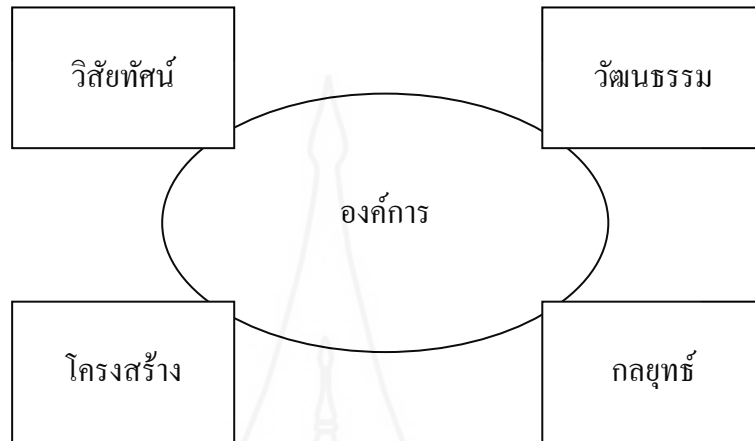
- 1) การคิดอย่างเป็นระบบ
- 2) ความรอบรู้แห่งตน
- 3) การเรียนรู้ของทีม
- 4) แบบแผนความคิดอ่าน
- 5) วิสัยทัศน์ร่วม
- 6) การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน



ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt, 1996 p. 30

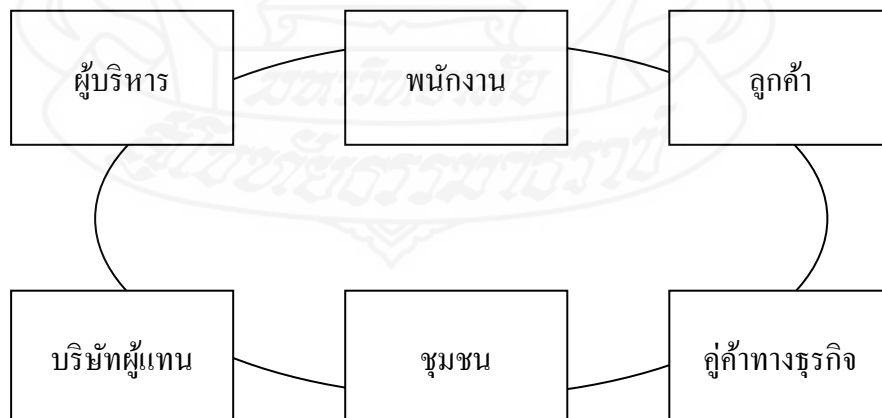
ในองค์ประกอบที่ 2) องค์การ (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization) แบ่งองค์ประกอบย่อยขององค์การออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) วัฒนธรรม 2) วิสัยทัศน์ 3) กลยุทธ์ และ 4) โครงสร้าง



ภาพที่ 2.3 โมเดลย่อยขององค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt, 1996 p.68

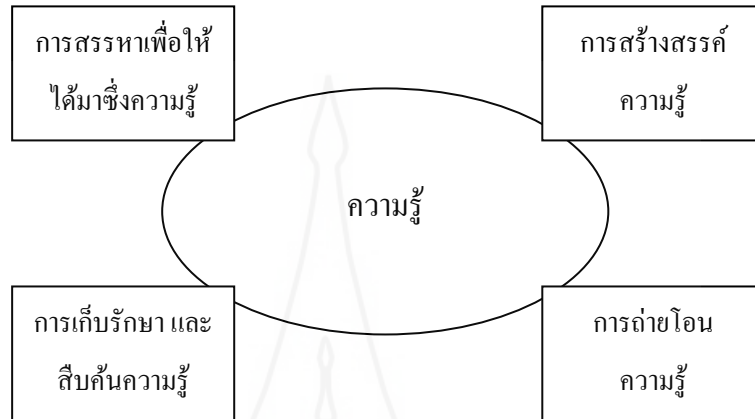
ในองค์ประกอบที่ 3) สมาชิกในองค์การ (People) – การให้อำนาจและการสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and Enabling People) องค์ประกอบย่อยของบุคคลในองค์การแบ่งออกเป็น 6 มิติ ดังนี้ 1) พนักงาน 2) ผู้บริหารหรือผู้นำ 3) ลูกค้า 4) คู่ค้า 5) หุ่นส่วน พันธมิตร และ 6) ชุมชน



ภาพที่ 2.4 โมเดลองค์ประกอบย่อยของสมาชิกองค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt, 1996 p.68

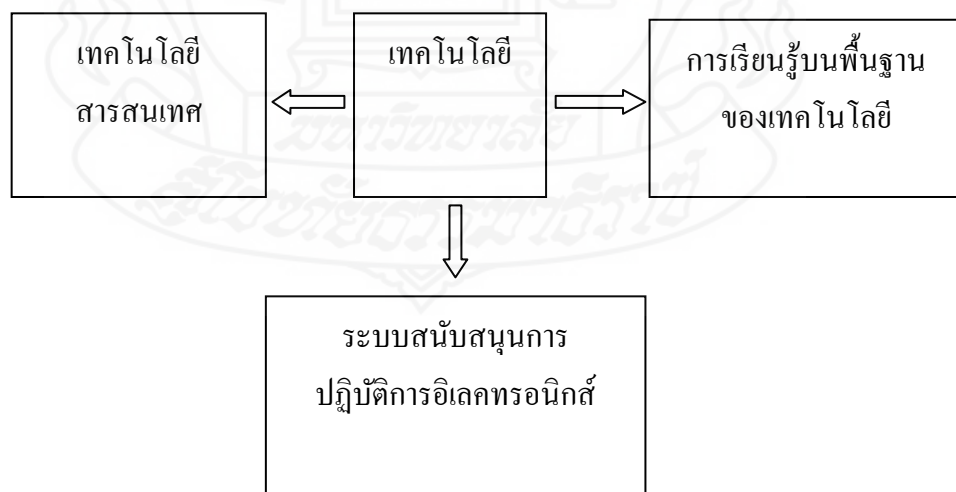
ในองค์ประกอบที่ 4) ความรู้ (Knowledge) – การบริหารความรู้ (Knowledge Management) สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบย่อย 4 มิติ ดังนี้ 1) การสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ 2) การสร้างสรรค์ความรู้ 3) การเก็บรักษาและการสืบค้นความรู้ และ 4) การถ่ายโอนความรู้



ภาพที่ 2.5 โมเดลองค์ประกอบย่อยการบริหารความรู้

ที่มา: Marquardt, 1996 p : 130

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



ภาพที่ 2.6 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการใช้เทคโนโลยี

ที่มา: Marquardt, 1996 p : 158

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

ในพลวัตการเรียนรู้แบ่งออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้ 3 ระบบ คือ

1) ระดับของการเรียนรู้

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

(1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning)

การเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญเพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้น โดยผ่านการเรียนรู้ระดับบุคคลเท่านั้น และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์กรนั้นๆ ยินยอมผูกพันและใช้ความสามารถในการที่จะเรียนรู้ เพราะหมายถึงการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานประจำวัน งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะหรือ โครงการพิเศษ และรวมทั้งการเข้าใจอย่างทอ่งแท้ของบุคคลนั้นเอง (Personal Insights) ดังนั้นทุกคนในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้น ความพยายามในการที่จะแสวงหาการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ให้แก่กัน และกัน คือ เป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอน และจะต้องหาวิธีการในการอัดฉีดหรือเร่งรัดให้เกิดกระบวนการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทุกๆ ส่วนของสมองโดยใช้ยุทธวิธี หรือเครื่องมือต่างๆ เช่น การใช้เทคนิคในการช่วยจำต่างๆ เช่น ผ่านคำคล้องจองหรือคำกลอน (Mnemonics) หรือใช้ดนตรีในการพัฒนาสมอง การใช้วลีที่เป็นสุภาษิตเปรียบเทียบ (Metaphor) ซึ่งกระบวนการเร่งรัดหรืออัดฉีดการเรียนรู้จะเป็นการเสริมสร้างนวัตกรรม จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ระดับบุคคลนี้จะต้องมีการวางแผนในการพัฒนา ทั้งนี้เพราะจะต้องยึดหลักการว่าให้บุคคลในองค์กรยอมรับว่าการเรียนรู้ นั้นคือวิถีทางในการดำเนินชีวิต ไม่ใช่งานเฉพาะกิจ เพราะในระยะยาวแล้วการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลจะนำไปสู่ขั้นการเป็นบุคลากรที่มีค่าแก่การจ้างงาน (Employability) (Marquardt, 1996: 32-34)

(2) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group/Team Learning)

(Marquardt, 1996: 35-37) เห็นว่าทีมงานนั้นได้กลายมาเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งขึ้นในองค์กร เพราะในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างความรู้และทักษะจะต้องทำเป็นกระบวนการทั้งในด้านเทคนิคในการแก้ไขปัญหาและทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ทีมงานจะต้องสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกัน ได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยผ่านการประชุม การร่วมกันทำงาน โครงการ และร่วมกันแก้ไขปัญหาในองค์กร ทีมงานจะต้องตระหนักถึงความแตกต่างของ

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม กับการฝึกอบรมทีมงาน สิ่งแตกต่างคือในการเรียนรู้ร่วมกันของทีม นั่นคือการที่ทีมงานมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดีและที่ผิดพลาดกับการเรียนรู้ไหลผ่านอย่างทั่วถึงจากระดับปัจเจกบุคคลสู่ทีมของตนเองและทีมงานอื่นๆ จนทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นการเรียนรู้ในระดับทีมจึงต้องการทั้งการปฏิบัติและผลสะท้อนกลับ อันนำไปสู่ความคิดร่วมกันอย่างเป็นทางการเป็นหนึ่งเดียว

(3) การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organization Learning)

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

ประเด็นที่ 1 คือ การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรเกิดขึ้นจากการที่ผู้คนในองค์กรมีทั้งความเข้าใจอย่างถ่องแท้และความรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีแบบแผนทางความคิด (Mental Model) ที่ไปในทิศทางเดียวกัน

ประเด็นที่ 2 คือ การเรียนรู้ขององค์กรนั้นสร้างขึ้นจากความรู้ต่างๆ และประสบการณ์ที่ผ่านมาโดยผ่านนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร

2) ประเภทของการเรียนรู้

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

(1) การเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) นั้นเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและผลสะท้อนของเหตุการณ์ โดยมีกระบวนการดังนี้ เมื่อองค์กรปฏิบัติการใดๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผลที่เกิดจากการปฏิบัติการนั้นจะถูกนำมาวิเคราะห์ในฐานะที่เป็นข้อมูลของผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ จากนั้นก็จะให้สิ่งใหม่ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ ซึ่งก็อาศัยพื้นฐานจากผลสะท้อนของประสบการณ์ที่ผ่านมาขององค์กรนั่นเอง

(2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Learning) การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นจากสิ่งที่คาดว่าจะเกิดในอนาคต เป็นปฏิบัติการที่สะท้อนมาจากวิสัยทัศน์ หรือการเรียนรู้จากการวางแผนเพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียให้มากที่สุด โดยการแสวงหาโอกาสที่ดีที่สุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วหาวิธีที่จะบรรลุแผนที่คาดการณ์ไว้นั้น

(3) การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ (Deuteron Learning) เป็นการเรียนรู้จากสิ่งที่องค์กรได้เรียนรู้มาแล้ว โดยรู้ว่าอะไรที่ทำให้ง่ายต่อการเรียนรู้ รวมทั้งรู้ว่าอะไรจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เป็นการค้นพบทั้งข้อดีและข้อเสียเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่ๆ ในการเรียนรู้

Marquardt ได้เปรียบเทียบการเรียนรู้ทั้งสามประการที่ได้กล่าวถึงว่าการเรียนรู้แบบปรับตัวนั้นเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ง่ายและเห็นได้ชัดเจนกว่าการเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้าและการเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ทั้งสองแบบนี้เป็นการเรียนรู้ขององค์กร

ในอันที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งต้องอาศัยการให้อำนาจบุคคลในองค์กร เพื่อให้มีมุมมองในเชิงรุก มีความคิดสร้างสรรค์จากผลที่สะท้อนออกมาจากสิ่งต่างๆ ที่ตนเองได้เรียนรู้

(4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) นั้น Revans (1980 อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 39) นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในด้านการเรียนรู้ขององค์กรผู้เริ่มต้นพัฒนาองค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาเป็นเวลากว่า 50 ปี เขากล่าวว่า การเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นถ้าปราศจากการปฏิบัติและจะไม่มี การปฏิบัติถ้าปราศจากการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นเป็นเรื่องของการทำงานกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงๆ มุ่งเน้นที่การเรียนรู้จากการแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้คนในองค์กรมีการเรียนรู้ได้ดีกว่า และยังสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นก่อตัวมาจากประสบการณ์และความรู้ไม่ว่าจะเป็นในระดับบุคคลหรือทีมงาน รวมทั้งข้อสงสัยในเชิงทักษะต่างๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ และสร้างสรรค์

3) ทักษะของการเรียนรู้

อีกระบบย่อยหนึ่งของการเรียนรู้ในส่วนของพลวัตการเรียนรู้ นอกเหนือจากระดับการเรียนรู้ใน 3 ระดับ และประเภทของการเรียนรู้ 4 ประเภทแล้ว Marquardt (1996 : 43-46) ได้อธิบายถึงทักษะการเรียนรู้ว่ามี 6 ทักษะ ดังนี้ Marquardt, 1996 : 43-47)

ทักษะการเรียนรู้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย โดย 5 องค์ประกอบแรกเป็นวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ตามแนวคิดของ Peter Senge ซึ่งได้แก่ (1) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) (2) วิทยุทัศน์ส่วนตัวหรือความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) (3) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) (4) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) (5) วิทยุทัศน์ร่วมของคนในองค์กร (Shared Vision) และ (6) การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน (Dialogue) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

Marquardt ได้อธิบายให้เห็นภาพของการคิดอย่างเป็นระบบกับการคิดอย่างแยกส่วนไว้ว่า ในอดีตเราถูกเสนอให้แก้ไขปัญหาเป็นส่วนๆ ถึงแม้ว่าการทำเช่นนี้จะสามารถจัดการกับงานที่ยากๆ ได้ง่ายขึ้นก็ตามแต่เราจะไม่สามารถมองเห็นได้ถึงผลที่แท้จริงของการกระทำเช่นนั้นได้เพราะเราได้สูญเสียจิตสำนึกภายในของการเชื่อมต่อกับโลกทั้งโลกไป เช่น เมื่อเรามองรูปภาพที่มีขนาดใหญ่หลายๆ เราพยายามที่จะประกอบภาพนั้นจากส่วนเล็กๆ ภายในใจของเราในลักษณะขึ้นต่อขึ้นเพื่อให้รวมกันเป็นภาพใหญ่ ซึ่งเป็นงานที่ไร้ประโยชน์อย่างมากเปรียบได้กับการที่เราพยายามจะประกอบชิ้นส่วนเศษเล็กเศษน้อยของกระจกที่แตกต่างไปแล้วให้เหมือนเดิมนั่นเอง ดังนั้นการคิดอย่างเป็นระบบคือกรอบแนวคิดในอันที่จะช่วยให้การสร้างรูปแบบต่างๆ มีความชัดเจน เค้นชัดมากขึ้นและยังช่วยให้เรารู้ถึงวิธีที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เขาได้

อ่าวเนวคิตของ Senge (1990) ที่กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบคือวินัยของการมองเห็นแบบองค์รวม ด้วยการมองเห็นถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในภาพใหญ่มากกว่าที่จะมองแบบปฏิบัติยาถูก โช้ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือในการมองเข้าไปถึงโครงสร้างมากกว่ามองเฉพาะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นที่รูปแบบต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจุดที่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบ และพลวัตของระบบจึงเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ พลวัตของระบบหรือระบบที่มีการเคลื่อนไหวติดต่อกันอยู่ตลอดเวลาคือหลักการที่ว่าองค์การนั้นเปรียบเสมือนกับโครงข่ายขนาดใหญ่ที่เชื่อมต่อกับหน่วยย่อยต่างๆ ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ขึ้นทั้งที่อยู่ในแผนงานหรือไม่ได้อยู่ในระบบนี้จะส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและในทางลบไปยังทุกๆ ส่วนในองค์การ

(2) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

Marquardt มีความเห็นว่าความรอบรู้แห่งตนนี้คือระดับพิเศษของความสามารถของบุคคลคล้ายกับช่างฝีมือผู้มีความชำนาญสูง ซึ่งผู้ปฏิบัติตนเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตพร้อมที่จะปรับปรุงฝีมือของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญอย่างสมบูรณ์แบบ Marquardt (1996: 44) ได้อ้างถึงความเห็นของ Senge เกี่ยวกับความรู้หรือความเชี่ยวชาญของบุคคลว่าเป็นเสมือนเสาหลักที่จำเป็นขององค์การแห่งการเรียนรู้เพราะความผูกพันและศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์การใดๆ นั้นย่อมเกิดขึ้นมาจากการปฏิบัติตนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของปัจเจกบุคคลในองค์การนั้นๆ

ทักษะของความรอบรู้แห่งตนนั้นจึงเสริมสร้างความผูกพันในการเรียนรู้ตลอดชีพของคนทุกระดับขององค์การ การเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นไม่ได้หมายความว่าเพียงแต่การที่องค์การให้การพัฒนา ฝึกอบรมพนักงานเท่านั้น ต้องมุ่งเน้นถึงการสร้างจิตสำนึกในการที่จะเรียนรู้และการฝึกฝนอย่างไม่มีที่สิ้นสุดของคนทุกระดับในองค์การ

(3) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

Marquardt ได้อธิบายว่าการเรียนรู้ของทีมนั้นมุ่งเน้นที่กระบวนการในการรวบรวมและพัฒนากำลังความสามารถของทีม เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการเรียนรู้และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่สมาชิกของทีมปรารถนา ดังนั้นจุดสำคัญของการเรียนรู้ของทีมคือการรวบรวมความคิดพลังในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกทุกคนในทีมไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ผสมผสานเข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน ดังที่ Senge (1990) อ้างใน Marquardt (1996: 44) ได้เปรียบเทียบเพื่อเกิดความเข้าใจได้ชัดเจนว่าการเรียนรู้ของทีมนั้นเหมือนกับลำแสงของแสงจากเลเซอร์คือลำแสงหลายๆ ลำแสงรวมตัวกันเพื่อพุ่งไปส่องแสงที่จุดเดียวกันซึ่งต่างกับลำแสงจากหลอดไฟธรรมดาซึ่งจะกระจายแสงสว่างออกไปในทุกทิศทาง

Marquardt สรุปว่าสิ่งที่จำเป็น 3 ประการสำหรับการเรียนรู้ของทีมมีดังนี้
 ประการที่ 1 ทีมนั้นจะต้องมีการขบคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน
 เพื่อว่าทีมจะได้ใช้ประโยชน์จากความสามารถในการคิดจากหลายๆ ความคิด เพื่อให้กลายเป็นภูมิปัญญา
 ร่วมกัน

ประการที่ 2 ปฏิบัติการต่างๆ ของทีมนั้นจะต้องเกิดจากความร่วมมือกัน
 และมุ่งสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

ประการที่ 3 ทีมจะต้องมีความสามารถที่จะเกี่ยวพันและกระตุ้นให้เกิด
 การเรียนรู้ในทีมงานอื่นๆ ด้วย

(4) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model)

ในความคิดเห็นของ Marquardt (1996: 45) แบบแผนความคิดอ่าน คือ จินตภาพ
 ที่เกิดขึ้นในจิตใจหรือมุมมองที่บุคคลมีต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรมหรือแนวคิดอันเป็นสมมติฐาน
 ที่ฝังรากลึกอยู่ในจิตใจที่ทรงอิทธิพลต่อแนวทางแห่งความเข้าใจที่บุคคลมีต่อโลก และแนวทางในการ
 ปฏิบัติ จึงมักพบได้ว่าแต่ละบุคคลย่อมมีมุมมองต่อสิ่งต่างๆ เช่น โรงเรียน พ่อ หรือแม้แต่รัฐบาล ที่
 แตกต่างกันไป ทั้งนี้เนื่องจากพื้นฐานของแต่ละคนในการกระทำใดๆ ในแต่ละสถานการณ์ย่อม
 แตกต่างกันและยังเป็นการยากที่จะเปลี่ยนความแตกต่างนี้ แบบแผนความคิดอ่านนั้นรวมถึงความสามารถ
 ของผู้คนที่ทำการสนทนารอบอย่างเต็มไปด้วยการเรียนรู้ คือ มีทั้งการตั้งคำถามและการเห็นด้วย
 กับความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างสมดุลกัน ผู้คนในองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเปิดเผยความคิดเห็น
 ส่วนตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเผยแพร่ความคิดเห็นนั้นต่อผู้อื่นในองค์กร (Senge, 1990 อ้างถึงใน
 Marquardt, 1996: 45)

(5) วิสัยทัศน์ร่วมของคนในองค์กร (Shared Vision)

Marquardt (1996: 46) ได้เปรียบเทียบว่าวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นเสมือนแสง
 ของดวงดาวบนท้องฟ้าที่ส่องนำทางให้กับนักเดินเรือซึ่งหมายถึงสมาชิกขององค์กรได้เดินทางไปสู่
 จุดหมายปลายทาง ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้คนในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์กร
 ไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ บริษัทที่ประสบผลสำเร็จทั้ง Federal Express และ Polaroid สามารถ
 บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้นั้น ล้วนแต่มีความสามารถในการที่จะเชื่อมประสาน
 ผู้คนในองค์กรที่มีวิถีการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกันให้มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้
 เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้โดยความสมัครใจของทุกๆ คน และวิสัยทัศน์ที่ผู้คนในองค์กรร่วมกัน
 กำหนดขึ้นอย่างแท้จริงนี้จะช่วยเสริมสร้างความผูกพัน โดยเป็นความรู้สึกจากส่วนลึกในจิตใจของผู้คน
 ทั่วทั้งองค์กรให้ร่วมกันแสวงหาวิถีที่จะปรับปรุงเพื่อที่จะเรียนรู้จนกระทั่งบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

โดยสรุป Marquardt มีความเห็นว่า วิสัยทัศน์ร่วมกัน คือคุณค่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเป็นพลังในการเรียนรู้อันจะพองค์การนำไปสู่เป้าหมาย และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างการเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) และการเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ (Generative Learning) กับวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเขาเห็นว่าการเรียนรู้แบบปรับตัวนั้นสามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมของคนทั้งองค์การ แต่สำหรับการเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ นั้นจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมของผู้คนในองค์การ โดยอ้างความเห็นของ Senge (1990) อ้างถึงใน Marquardt, 1996 : 43) ว่า “การเรียนรู้แบบก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ นั้นจะเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้คนในองค์การมีความกระตือรือร้นชวนขวยที่จะพิชิตเป้าหมายที่พวกเขาต้องการเท่านั้น”

(6) การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน (Dialogue)

Marquardt (1996: 46) อธิบายว่าการสนทนาโต้ตอบเป็นการสื่อสารที่มีคุณภาพและอยู่ในระดับสูง เพราะเป็นลักษณะของการสื่อสารที่ผู้สนทนาโต้ตอบกันมีอิสระในการที่จะพิจารณาไตร่ตรองและสร้างสรรค์ในประเด็นที่มีการสนทนา ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของคู่สนทนาอย่างตั้งใจและนำความคิดเห็นนั้นมาพิจารณาอย่างใคร่ครวญ การสนทนาโต้ตอบนั้นมีความสำคัญกับการเรียนรู้ขององค์การเพราะเป็นการตระหนักถึงรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของทีมงาน ตัวอย่างเช่น ในทุกองค์การหรือกลุ่มทำงานมักจะพบรูปแบบต่างๆ ของข้ออ้าง หรือข้อแก้ตัวในการทำงานเสมอ และถ้าไม่มีการรับฟังข้ออ้างเหล่านี้ การเรียนรู้ก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ดังนั้นจึงต้องนำข้ออ้างหรือข้อแก้ตัวนั้นๆ มาพิจารณาใคร่ครวญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ การสนทนาโต้ตอบนี้ถือได้ว่าเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ขององค์การ ด้วยลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดการรวบรวมความคิดเห็นและการสื่อสารเพื่อสร้างภูมิปัญญาให้กับกลุ่ม โดยเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คนมีโลกทัศน์ในมุมกว้างที่เป็นภาพรวมทั้งหมด มากกว่าที่จะมองแบบแยกส่วนและผลัดกัน มุ่งเน้นให้ผู้คนมีความรู้สึกเปิดเผย และกล้าที่จะตั้งคำถามว่าพวกเขาได้รับรู้อะไร อย่างไร จากการสนทนาโต้ตอบซึ่งจะมีผลต่อการรับรู้ที่แท้จริงของเขาเอง

นอกจากนี้ Marquardt ได้เสนอว่าการสนทนาโต้ตอบที่ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้เข้าร่วมการสนทนาจะต้องมีความสามารถ ดังนี้

- (1) ตระหนักได้ว่าเมื่อใดควรตั้งข้อสังเกต และเมื่อใดควรจะทำกรสรุปความคิดเห็น
- (2) สามารถที่จะเปิดประเด็นสำหรับสิ่งที่ยังไม่ได้มีการพูดถึงในการสนทนา
- (3) สามารถที่จะรักษาสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและให้ความคิดเห็นสนับสนุน

(4) สามารถที่จะยอมรับได้ถึงความแตกต่างระหว่างคำพูดในเชิงทฤษฎี และสิ่งที่มีการปฏิบัติจริง

นอกจากองค์ประกอบย่อยของพลวัตแห่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับระดับของการเรียนรู้ 3 ระดับ ประเภทของการเรียนรู้ 4 ประเภท และทักษะการเรียนรู้ทั้ง 6 ทักษะ แล้ว Marquardt ได้นำเสนอมาตรวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Capacity of Organization) โดยมีวัตถุประสงค์ให้ทราบถึงระดับการเรียนรู้ขององค์กร ดังมีรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

4) ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

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

(1) ความเร็วในการเรียนรู้ (Speed of Learning) คือการที่องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างครบถ้วนทั้งวงจรของการเรียนรู้ได้ใช้เวลาเท่าใด คือ ตั้งแต่การวางแผน การนำไปใช้ จนถึงผลกระทบของการปฏิบัติการ

(2) ความลึกซึ้งในการเรียนรู้ (Depth of Learning) คือการที่องค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้ในระดับใด หมายถึง องค์กรสามารถที่จะเรียนรู้อย่างเต็มที่จนครบทั้งวงจรแห่งการเรียนรู้และทำการปฏิบัติซ้ำๆ จนกลายเป็นข้อสมมติพื้นฐานและปรับปรุงความสามารถนี้เพื่อการเรียนรู้ในอนาคต

(3) การเผยแพร่การเรียนรู้อย่างทั่วถึง (Breadth of Learning) คือการที่องค์กรมีการเรียนรู้จนสามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจนลึกซึ้งนี้ไปใช้กับประเด็นปัญหาในส่วนอื่นๆ ขององค์กรได้

5) ความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ (Learning) และการฝึกอบรม (Training) เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องการเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติในการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร โดยเปลี่ยนจากการฝึกอบรมมาสู่การเรียนรู้ (Marquardt 1996 : 48) ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

การฝึกอบรมนั้นหมายถึง การถ่ายทอดภูมิปัญญาหรือทักษะในลักษณะทางเดียว โดยผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้เชี่ยวชาญ ในขณะที่การรู้นั้นเป็นเรื่องของการถ่ายทอดสองทาง เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีทั้งการรับข้อมูลสารสนเทศและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา นอกเหนือจากที่ได้รับความรู้ความเข้าใจ ดังนั้น การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องมีครูผู้สอน โดยเหตุที่การเรียนรู้เป็นความสามารถทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และระดับกลุ่มและระดับองค์กรซึ่งสามารถนำมาแสดงรายละเอียดได้ในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม และการเรียนรู้

การฝึกอบรม	การเรียนรู้
1. ได้รับจากผู้อื่นหรือเป็นแหล่งความรู้จากภายนอก	1. เกิดจากแรงดันในตนเองในการแสวงหาความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง
2. มุ่งเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเพื่อให้เกิดผลของการปฏิบัติงานที่ดี	2. มุ่งเน้นที่ค่านิยม ทักษะคิด นวัตกรรมและผลสัมฤทธิ์
3. เหมาะสำหรับการพัฒนาความสามารถพื้นฐาน	3. สนับสนุน ให้ทั้งองค์การและปัจเจกบุคคลได้มีการเรียนรู้และสร้างสรรค์วิธีการในการแก้ปัญหาใหม่ๆ ได้ด้วยตนเอง
4. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงให้ดีขึ้น	4. ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ
5. ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์การ	5. จำเป็นต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และความปรารถนาที่จะประสบผลสำเร็จขององค์การ
6. มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่มีการกำหนดรูปแบบหรือโครงสร้างซึ่งนำมาใช้ในระยะเวลาสั้นๆ	6. เป็นการเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้างหรือรูปแบบตายตัว มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ขึ้นด้วยตนเอง นำไปใช้ได้ในระยะยาว

โดยสรุปแล้ว พลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์การมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และต่อเนื่องของสมาชิกในทุกๆระดับทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มงาน และระดับองค์การ ทั้งนี้สมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้ใน 4 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้แบบปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติรวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นทั้ง 6 ประการ สำหรับการเรียนรู้ขององค์การ ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม แบบแผน ความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ และการสนทนาได้ตอบ

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

Marquardt (1996: 67 - 99) มีความเห็นว่าองค์การนั้นเป็นโครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และระดับองค์การทั้งหมด ดังนั้นการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์การจากสถานะที่ยังไม่มีการเรียนรู้ให้ค่อยๆ กลายสภาพเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ เขาได้เปรียบเทียบการปรับเปลี่ยนองค์การว่าเหมือนกับกระบวนการในการแปลงสภาพของหนอนดักแด่ที่นอนอยู่ในรัง ไหมแล้วค่อยๆ กลายร่างเป็นผีเสื้อแสนสวยที่สามารถโบยบินไปในทุกทิศทุกทาง ซึ่งคล้ายกับกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์การ เช่น กระบวนการปรับหรือระบบการทำงาน

ในองค์กร (Reengineering) การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) ซึ่งองค์กรที่ผ่านกระบวนการเหล่านี้ถือว่าเกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นแล้ว

Marquardt (1996: 69 - 85) สรุปว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นการเปลี่ยนที่โครงสร้างองค์กร และกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นไปที่ 4 มิติ ของระบบย่อยขององค์กร ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) วัฒนธรรม (Culture) 3) กลยุทธ์ (Strategy) 4) โครงสร้าง (Structure) ซึ่งรายละเอียดดังนี้

1) วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ คือจุดมุ่งหมายร่วมกันที่ผู้คนทั้งองค์กรต้องการที่จะไปให้ถึง และก้าวสำคัญอันเป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการสร้างรากฐานของความเชื่อร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กรในด้านการเรียนรู้ เหตุผลที่วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้มีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพาผู้คนในองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายและพลังในการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดและการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่สร้างเป้าหมายสูงสุดขององค์กรการเรียนรู้นั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรมีความสนใจใคร่รู้ และตั้งคำถามเพื่อสร้างสรรค์แนวคิดและทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่การวางแผนและกลยุทธ์ และยังสามารถเรียนรู้ได้ว่าความรู้ใดที่ควรจะถูกเก็บรักษาไว้ และถ่ายโอนแพร่กระจายให้ทั่วทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ทำให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อการทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ สร้างความตื่นตัว กระหายใคร่รู้ในผลจากการทดลองนั้น อันนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้

สิ่งที่ต้องตระหนักคือองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีชีวิตคล้ายกับมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร ดังนั้นองค์กรต้องการจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวและจุดมุ่งหมายที่มีรากฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์จะจุดประกายแห่งความหวังเพื่อให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมายจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่การเรียนรู้ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์นั้นด้วย

2) วัฒนธรรม (Culture)

ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรคือเป็นก้าวที่สอง ด้วยเหตุที่องค์กรมีความเชื่อ วิถีทางของความคิด และการปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ สามารถดูได้จากสัญลักษณ์ วีระบุรุษ พิธีการ ค่านิยม ที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้น Marquardt (1996: 70) สรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีระบบความเชื่อที่สนับสนุนการเรียนรู้

วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Culture) เริ่มต้นด้วยการที่องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และมีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้

จากนั้นต้องสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายโอนความรู้ย่อมเกิดขึ้นจากความไว้วางใจและความสามารถในการคิดและพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือเอื้ออาทรซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการให้โอกาสในการเรียนรู้ของผู้ที่ขาดประสบการณ์เพื่อฝึกหัดการคิดและลงมือปฏิบัติได้ด้วยตนเอง มีโอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกันทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะมีการพึ่งพาอาศัยระหว่างกัน ผู้คนจะได้รับการส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นต้องการความกล้าหาญเป็นแรงผลักดันให้ผู้คนกล้าที่จะเสี่ยงในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ แล้วค่อยๆ เลิกนิสัยการรอคำอนุญาต หรือคำสั่ง การส่งเสริมความกล้าที่จะเสี่ยงทดลองปฏิบัติในวิธีการใหม่ๆ จะสร้างให้เกิดสำนึกที่ว่า ไม่มีสิ่งใดที่จะเป็นความผิดพลาดอย่างสิ้นเชิง คนเราสามารถเรียนรู้ความผิดพลาดได้เพราะความผิดพลาดนั้นเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ เปรียบได้ดั่งบทเรียนที่มีคุณค่าที่จะนำไปสู่แนวคิดใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม นอกจากนี้องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนในด้านการเงินโดยการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม เพื่อสร้างการเรียนรู้ของทั้งพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กร

Marquardt (1996: 72 อ้างถึง Jaccaci, N.D.) ได้อธิบายไว้ว่า วัฒนธรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความร่วมมือที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยได้หยิบยกความเห็นของ August Jaccaci เจ้าของบทความเรื่อง The Social Architecture of A Learning Organization เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการเรียนรู้ว่าเป็นวัฒนธรรมที่มีการสร้างสรรค์ที่เต็มไปด้วยความร่วมมือในบริษัทรวมทั้งในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างกันและประสบการณ์ต่างๆ และมาตรวัดผลสำเร็จของวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์นี้คือ ความสามารถขององค์กรในการผสมผสานภูมิปัญญาและพลังขององค์กรเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วัฒนธรรมของการเรียนรู้ที่เป็นหนึ่งเดียวกันนี้เป็นการเรียนรู้ได้ในสิ่งดังต่อไปนี้ การตระหนักรู้ในตนเอง ผลสะท้อนจากการกระทำของตนเองและแนวทางที่ทำให้การสร้างสรรค์

นอกเหนือจากการสร้างสรรค์แล้วทางปฏิบัติที่หลากหลายยังเป็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์การเรียนรู้อีกด้วย เพราะลักษณะเด่นในแต่ละความหลากหลายจะช่วยส่งเสริมเติมแต่งส่วนที่ขาดหายไปของรูปแบบอื่นๆ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมที่ทุกคนร่วมกันผูกพันที่จะปรับปรุงในด้านผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นหนักคุณภาพที่ดียิ่งขึ้นจะต้องมีการตั้งคำถามอยู่ตลอดเวลาทำอย่างไรถึงจะทำให้สิ่งที่เป็นอยู่นี้ให้ดีกว่าเดิม วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องแสวงหาความเป็นมาตรฐานในระดับโลกสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องสามารถรับมือหรือไม่เกรงกลัวการเปลี่ยนแปลง

และความสับสนวุ่นวาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งท้าทายใหม่ๆ และความสับสนวุ่นวายนี้จะนำซึ่งโอกาสสำหรับการก้าวขึ้นสู่ระดับการเรียนรู้ที่สูงขึ้น

3) กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ดีและมีพลังนั้นจะนำไปสู่การเริ่มต้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาการเรียนรู้กับความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นขององค์กร เพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้นั้นเป็นแหล่งกำเนิดของข้อได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนขององค์กร การเรียนรู้จะช่วยพัฒนาความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นเครื่องมือให้องค์กรคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับโอกาสต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ที่จำเป็นขององค์กรคือการสร้างการเรียนรู้ในกิจกรรมต่างๆ และปฏิบัติการทั้งหมดขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผน และสร้างการเรียนรู้ในกระบวนการทุกขั้นตอนตั้งแต่การออกแบบการผลิต การตลาด การเงินและบัญชี เป็นต้น ดังที่เรียกกันว่าสายโซ่แห่งคุณค่า (The Value Chain) ซึ่งเป็นการรวบรวมขอบเขตของการเรียนรู้ที่ผ่านการบูรณาการมาแล้ว ทุกส่วนขององค์กรจึงต้องมีการออกแบบงานใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการเรียนรู้สามารถเชื่อมโยงประสานกันได้อย่างลงตัว

อีกกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การใช้นโยบายจูงใจให้พนักงานในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยในการนี้ โดยที่ประเมินผลจะวัดที่ความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นองค์กรจึงต้องสรรหาพนักงานที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเขาเอง องค์กรจะต้องจัดหารางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กรด้วยว่าใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้นานแค่ไหน ยิ่งการเดินทางของวงจรแห่งการเรียนรู้ (ตั้งแต่การวางแผน การนำไปใช้จนถึงผลกระทบของปฏิบัติการ) สั้นเท่าใดถือได้ว่าผลการเรียนรู้ได้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

4) โครงสร้าง (Structure)

Marquardt (1996: 82 - 99) มีความเห็นว่าโครงสร้างขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่บริหารควบคุมองค์กรและผู้คนในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย การควบคุมภายใน การจัดการการทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน เส้นทางของการสื่อสารในองค์กรและกระบวนการในการตัดสินใจ ซึ่งมีโครงสร้างบางรูปแบบที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร เช่น ขอบข่ายของสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด ขนาดขององค์กรที่ใหญ่โตเทอะทะ โครงสร้างที่ไม่สอดคล้องกัน และข้อจำกัดทางสายการบังคับบัญชา เช่น

โครงสร้างแบบระบบราชการ ดังนั้นลักษณะโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมในองค์การแห่งการเรียนรู้คือ

1) โครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาที่แบนราบ

เนื่องจากสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัดนั้นเป็นอุปสรรคการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่สกัดกั้นการไหลเวียนขององค์ความรู้ที่เกิดจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง ดังนั้นเพื่อเพิ่มพูนการไหลเวียนของความรู้ โครงสร้างองค์การจึงต้องมีลักษณะที่แบนราบมีความคล่องตัวในการทำงาน เต็มไปด้วยความร่วมมือ และมีการควบคุมเพียงเล็กน้อย สายการบังคับบัญชาแบบระบบราชการที่เต็มไปด้วยอุปสรรคของการเรียนรู้จึงสมควรถูกยกเลิกไป

2) โครงสร้างที่ไร้ซึ่งเขตแบ่งกันและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความสิ้นไหลดูจสายน้ำ และไร้ซึ่งเขตแบ่งกันของสายงาน เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนสามารถทำงานร่วมกันได้ในทุกสายงานและทุกภูมิภาคมีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และชุมชน

3) โครงสร้างที่มีรูปแบบการทำงานแบบโครงการ

การทำงานแบบทีมงานในโครงการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทุกคนในองค์การจะได้หมุนเวียนทำงานในโครงการต่างๆ 4-5 โครงการต่อปี และมีโอกาสสลับเปลี่ยนทีมงานในแต่ละโครงการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงานที่หลากหลาย ลักษณะของทีมงานในโครงการที่มีขนาดเล็ก ที่มีความคล่องแคล่วว่องไว และรับผิดชอบ ล้วนช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานจริงในองค์การแห่งการเรียนรู้

4) โครงสร้างที่มีลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย

องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เต็มไปด้วยความร่วมมือและการแบ่งปันด้วยความรู้สึกที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้นวิธีที่ดีในการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ คือ การมีเครือข่ายร่วมกับองค์การอื่นๆ เปิดกว้างในการรับและแบ่งปันข้อมูลจากลูกค้า คู่ค้า ภายใต้การทำงานที่มีการเชื่อมโยงประสานกัน

5) โครงสร้างการทำงานเป็นหน่วยเล็กๆ มีความเป็นผู้ประกอบการสูง

องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กหรือใหญ่ ล้วนมีโครงสร้างและการดำเนินงานที่เป็นพลวัตไม่มีการหยุดนิ่ง มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการคล้ายกับองค์การที่เพิ่งก่อตั้ง มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ผู้คนมีความกระตือรือร้น ความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์การแบบราชการซึ่งมีข้อด้อยคือ สูญเสียความรู้และการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้พนักงาน และด้วยความสูงของสายการบังคับบัญชาและกรอบของสายงานทำให้การติดต่อสื่อสารและผูกพันของผู้คนในองค์การมีน้อยกว่า

โดยสรุปแล้วการปรับเปลี่ยนองค์การ หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์การจากสถานภาพหนึ่งไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์การในทุกด้าน ได้แก่

- 1) ด้านวัฒนธรรม
- 2) วิสัยทัศน์
- 3) กลยุทธ์ และ
- 4) โครงสร้างขององค์การเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 3 การให้อำนาจและการสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and Enabling People)

Marquardt (1996: 101 -127) มีความเห็นว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุที่คนเท่านั้นที่สามารถเรียนรู้ได้ คนนั้นเป็นนายที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลและถ่ายทอดข้อมูลนั้นๆ ออกไปเป็นความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ Marquardt อธิบายว่า ผู้คน (People) ในความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึงบุคคลเหล่านี้ ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร หรือผู้นำ ลูกค้า คู่ค้า ทั้งผู้จัดหา และผู้ขายสินค้า หุ่นส่วนพันธมิตรและชุมชน ซึ่งผู้คนเหล่านี้จะต้องได้รับทั้งการให้อำนาจและสร้างความสามารถไปพร้อมๆ กันเพราะถ้าคนเรามีแต่อำนาจในการปฏิบัติการแต่กลับไม่มีความสามารถย่อมเปรียบได้กับ นักบินที่สติวิปลาส ซึ่งมีแต่อำนาจในการใช้เครื่องบินแต่ไม่รู้วิธีที่จะบังคับเครื่องบินให้ไปยังจุดหมาย หรืออีกนัยหนึ่ง นักบินที่มีความสามารถในการขับเคลื่อนแต่ไม่ได้รับอนุญาตให้ขับเคลื่อน ซึ่งเปรียบได้กับนักอินทรีที่ถูกขังกรง ดังนั้นจึงต้องมีวิธีที่จะให้ทั้งอำนาจและสร้างความสามารถในการใช้อำนาจให้กับผู้คนเพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่คนมีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996: 102) ได้อธิบายถึงการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับผู้คนในองค์การ ได้แก่

- 1) พนักงาน (Employees)
- 2) ผู้บริหาร (Managers/leaders)
- 3) ลูกค้า (Customers)
- 4) คู่ค้า (Vendor and Suppliers)
- 5) หุ่นส่วนพันธมิตร (Alliance Parters) และ
- 6) ชุมชน (Community)

1) พนักงาน

ในระบบย่อยของผู้คนในองค์กรนั้น Marquardt มีความเห็นว่าคนที่สำคัญที่สุดคือพนักงาน ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการต่างๆ ในการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับพนักงานดังต่อไปนี้

(1) ปฏิบัติต่อพนักงานเสมือนกับผู้มีวุฒิภาวะของผู้ใหญ่และมีความสามารถ

สิ่งแรกที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติคือ ปฏิบัติต่อพนักงานแบบเขาเป็นผู้ใหญ่ที่มีความรับผิดชอบและมีความสามารถในการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะรับมือกับปัญหาต่างๆ มีความสุขในงานที่รับผิดชอบรวมทั้งมีความรู้ ความเข้าใจในงานอย่างดี

(2) ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีเสรีภาพ มีพลังและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

ผู้ที่เรียนรู้จำเป็นต้องการเสรีภาพและการสนับสนุนพนักงานที่เต็มไปด้วยพลังและความกระตือรือร้นที่จะสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์และผูกพันตนเองในการเรียนรู้และสร้างผลผลิตในการทำงาน Marquardt (1996: 103) ได้หยิบยกความเห็นของ Senge มาสนับสนุนความเห็นของเขาว่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนในองค์กรมีการแพร่ขยายขีดความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาปรารถนาที่ซึ่งแรงบันดาลใจของผู้คนต่างๆ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีอิสระพร้อมที่จะมีการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

(3) ให้อำนาจในการกระทำการแทนในขอบเขตของอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะของการพึ่งพิงน้อยลงแต่มีความรับผิดชอบและความสามารถในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น โดยมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติการและการตัดสินใจออกไปยังผู้มีอำนาจกระทำการแทนเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านความรับผิดชอบและขีดความสามารถในการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มงาน

(4) เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนากลยุทธ์และแผน

ปัจจุบันนี้ยุคสมัยที่ผู้บริหารเป็นผู้คิดและพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติได้จบสิ้นไปแล้ว ดังนั้น พนักงานควรจะได้รับอำนาจในการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์หรือเทคนิคต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา ทั้งนี้เพราะพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานของพวกเขาย่อมมีความสามารถที่จะตัดสินใจได้ดีเท่ากับหรือดีกว่าผู้จัดการ ทั้งนี้เพราะพนักงานนั้นมีความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลจากงานที่ปฏิบัติจนเป็นกิจวัตรได้ดีกว่า

(5) การหาจุดสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานกับองค์กร

องค์กรนั้นต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากพนักงาน แต่พนักงานมีขีดความสามารถในการทำงานเช่นกัน ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องหาจุดสมดุลหรือความพอดีระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการกับระดับที่พนักงานสามารถให้กับองค์กรได้ เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของพนักงาน

ในประเด็นนี้ Marquardt (1996: 104) มีความเห็นว่าการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีสำนึกและเคารพในความต้องการทั้งทางสังคมและทางจิตใจของพนักงาน และแน่นอนว่าจะต้องรวมไปถึงความจำเป็นทางด้านเศรษฐกิจด้วย ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันจะสร้างความเติบโตและการเรียนรู้ให้กับพนักงาน นำไปสู่ความภูมิใจตนเองและมีพลังในการเพิ่มผลผลิต นอกเหนือจากวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้แล้วองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงคุณภาพของชีวิตที่ดีของพนักงานด้วย โดยให้พนักงานจัดสรรเวลาที่เหมาะสมทั้งในการทำงานและการพักผ่อน รวมถึงเวลาที่ให้กับครอบครัวทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่อันจะนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ

2) ผู้บริหารหรือผู้นำ

ผู้คนที่กลุ่มหนึ่งในองค์กรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งหย่อนไปกว่าพนักงานคือผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบังคับบัญชาสั่งการมาเป็นการให้อำนาจจากผู้ออกคำสั่งมาเป็นผู้ดูแล จากการที่ลงมือปฏิบัติเอง มาเป็นผู้วางแผนแนะนำ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ซึ่ง Marquardt (1996: 106-110) ให้ความเห็นว่าจะต้องมีบทบาทและทักษะในการเป็นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

(1) บทบาทของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ก. ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้ให้คำแนะนำ ผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยง

ทำหน้าที่สร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้กับพนักงานในหน่วยงาน ด้วยการให้คำแนะนำ ลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ฝึกสอนการทำงานและคอยดูแลอยู่ห่างๆ แบบพี่เลี้ยงสอนงาน ซึ่งบทบาทต่างๆ เหล่านี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ

ข. ผู้นำในฐานะของผู้บริหารความรู้

ทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้พนักงานทำการรวบรวมจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในภายนอกหน่วยงาน โดยเข้าใจและรู้ว่าอะไรคือข้อมูลที่สำคัญที่ควรจะต้องทำการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องการพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่องและอุทิศตนให้กับการเรียนรู้ตลอดเวลา

ค. ผู้นำในฐานะของนักออกแบบ

ทำหน้าที่ออกแบบคิดค้นรูปแบบใหม่ๆ ในการทำงานสามารถออกแบบองค์การปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีม ประดิษฐ์คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในหน่วยงานเสนอรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้มีส่วนร่วมในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

ง. ผู้นำในฐานะของผู้ประสานงาน

ทำหน้าที่ประสานการเรียนรู้ในแต่ละส่วนหรือในแต่ละหน่วยงาน โดยดึงเอาความสามารถของพนักงานแต่ละคนออกมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้องค์การได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของพนักงานทุกคน

(2) ทักษะของผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้

ก. ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์รวมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

ข. ผู้นำจะต้องมีทักษะในการประสานงานให้การทำงานร่วมกันของพนักงานทั้งในทีมเดียวกันและระหว่างทีมเป็นไปอย่างคล่องตัว

ค. ผู้นำจะต้องมีความสามารถค้นหาเลือกสรรแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ของพนักงาน ออกมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

ง. ผู้นำจะต้องตระหนักและปฏิบัติในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบว่าทุกสิ่งนั้นล้วนมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นปัญหาต่างๆ จะต้องได้รับการแก้ไขที่รากฐาน ไม่ใช่จากลักษณะของปัญหา

จ. ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมและกล้าที่จะเสี่ยงกระทำในสิ่งใหม่ๆ

ฉ. ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจับประเด็นที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนำมาจุดประกายให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และการปฏิบัติ

3) ลูกค้า

องค์การสามารถเรียนรู้จากลูกค้าได้ เพราะลูกค้าคือแหล่งข้อมูลและผลสะท้อนป้อนกลับที่สำคัญในการผลิตสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านการตลาด คู่แข่ง หรือแนวโน้มในสินค้าและบริการก็ตาม องค์การสามารถหาได้จากลูกค้า ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องจัดเตรียมการฝึกอบรมให้การสนับสนุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในแบบที่ลูกค้าคาดหวังทั้งในด้านคุณภาพและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ให้กับลูกค้าทั้งในด้านธุรกรรมและเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของลูกค้า ซึ่งนอกจากจะเป็นการเปิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ให้กับลูกค้าแล้ว องค์การยังจะได้รับความรักดีจากลูกค้าเป็นการตอบแทนด้วย ถือได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นองค์การ

จะต้องแสวงหาผลสะท้อนป้อนกลับต่างๆ คำแนะนำที่ลูกค้าต่อองค์กรและผลิตภัณฑ์ โดยการเชื่อมโยงองค์กรของลูกค้าเพื่อติดตามผลการนำผลิตภัณฑ์ขององค์กรไปใช้ Marquardt (1996: 110 - 111)

4) คู่ค้าทั้งผู้จัดหาและผู้ขายสินค้า

องค์กรแห่งการเรียนรู้มองว่าผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรในภาพรวมของเครือข่ายธุรกิจนั้น ไม่ได้เพียงแค่นักงานและลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงผู้จัดหาสินค้าและผู้ขายสินค้าให้กับองค์กรด้วย ซึ่งคู่ค้าเหล่านี้สามารถเรียนรู้การบริหารจัดการที่เหมาะสมและทักษะในทางเทคนิคร่วมกับองค์กร ในการพัฒนาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า Marquardt (1996: 111)

5) หุ่นส่วนพันธมิตร (Alliance Partners)

Marquardt (1996: 111 - 112) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันของหุ่นส่วนพันธมิตร ด้วยเหตุผลที่การแข่งขันในระดับโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้เกิดมีหุ่นส่วนพันธมิตรร่วมค้าระหว่างบริษัทต่างๆ ที่มีลักษณะของทีมในระยะสั้นเกิดขึ้นมาก ซึ่งบริษัทเหล่านี้ใช้ประโยชน์จากการเป็นหุ่นส่วนพันธมิตรเพื่อวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนผลกำไรและส่วนแบ่งตลาดหรือคัดถอนรายจ่าย ประหยัดเวลา ตัดปัญหาการผลิตสินค้าที่ซ้ำซ้อนกันและกัน แม้กระทั่งเหตุผลทางการเมือง แต่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต้องการพันธมิตรที่เอื้อประโยชน์ในระยะยาวนั้นคือการเรียนรู้ โอกาสที่ได้จากการเรียนรู้จากองค์กรอื่นๆ ทั้งในธุรกิจเดียวและนอกธุรกิจล้วนเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านของนโยบาย การบริหาร วัฒนธรรมและลูกค้า ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถนำความรู้ที่ได้นั้นมาปรับใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นสามารถสรุปได้ว่าการเป็นหุ่นส่วนพันธมิตรกันในระยะสั้นสามารถนำมาซึ่งการเรียนรู้ที่มีค่าและกลายเป็นความมั่งคั่งขององค์กร เป็นการลงทุนในระยะยาวอันนำมาซึ่งผลกำไรที่เป็นความสำเร็จในอนาคต

6) ชุมชน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ตระหนักถึงผลประโยชน์มากมายที่ได้รับจากการมีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่

- ก. การที่องค์กรสร้างภาพพจน์ที่ดีของบริษัทต่อชุมชน เพื่อสร้างความเป็นมิตร
- ข. ผลประโยชน์ที่ชุมชนได้รับในการติดต่อกับบริษัททั้งในฐานะของลูกค้าหรือพนักงาน

ค. การสร้างความเข้มแข็งให้กับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ไม่ว่าจะองค์กรจะตั้งอยู่ในชุมชนใด องค์กรควรสร้างคุณภาพชีวิตให้ดีกว่าชุมชนนั้น เช่น หลีกเลี่ยงการทำลายสภาพแวดล้อม

ง. การจัดเตรียมแรงงานในอนาคตให้กับองค์กร เช่น การรับนักเรียนเข้ามาฝึกงานหรือการให้ทุนการศึกษา

จ. เป็นโอกาสอันดีในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนทรัพยากรของชุมชน สิ่งที่ชุมชนได้รับประโยชน์จากองค์การคือ โอกาสในการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจ และองค์การเองก็ได้เรียนรู้ถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นจากชุมชนด้วย เป็นการสร้างความเข้าใจในความต้องการของชุมชนที่มีวัฒนธรรมเช่นนั้น Marquardt (1996: 112)

ดังนั้น Marquardt (1996: 112 - 113) ได้ให้ข้อสรุปว่าการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การนั้น เป็นการฉายภาพว่าในปัจจุบันนี้เขตแบ่งกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานหรือระหว่างบริษัทกับลูกค้า และแม้แต่ระหว่างบริษัทและคู่แข่งที่เคยมีมาแต่เดิมนั้นลดน้อยลงไป แต่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพราะทุกคนต่างก็พึ่งพากันและกันในการเรียนรู้อันเป็นการขยายขอบเขตและสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การที่มีการเรียนรู้

โดยสรุปแล้วการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลในองค์การหมายถึง องค์การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์การด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจและสร้างความสามารถในการทำงานแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้า คู่ค้า และหุ้นส่วนพันธมิตร

องค์ประกอบที่ 4 การบริหารความรู้ (Knowledge Management)

Marquardt (1996: 129) ได้ให้ความสำคัญกับความรู้ในฐานะที่เป็นทรัพยากรหลักในการปฏิบัติในองค์การ ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบในองค์การทั้งวัฒนธรรมองค์กร ประเพณี ในการปฏิบัติ เทคโนโลยี ระบบการทำงาน และวิธีการในการทำงานล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น พนักงานในองค์การต้องการความรู้ในการเพิ่มพูนความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ความรู้จึงเปรียบได้กับโภชนาการขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์การ เป็นที่แน่นอนว่าผู้คนต่างๆ ที่เข้ามาในองค์การนั้นเมื่อถึงวันหนึ่งพวกเขาเหล่านั้นจะต้องจากไป คงเหลือไว้แต่ความรู้อันมีค่าของพวกเราที่จะคงอยู่คู่กับองค์การตลอดไป

ในระบบย่อยขององค์ความรู้ Marquardt เสนอว่าเป็นวิธีการที่จะบริหารความรู้ในองค์การ ในด้านการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ การสร้างสรรค้ความรู้ การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ รวมทั้งถ่ายโอนความรู้ออกไปเพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับกิจกรรมขององค์การ โดยการกระจายข้อมูลสารสนเทศนั้นควรจะมีช่องทางในการเผยแพร่ที่หลากหลาย และการบริหารความรู้ก็ต้องมีลักษณะทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ ในความเห็นของ Marquardt เขาให้ความสำคัญกับการบริหารความรู้เป็นอย่างมาก เพราะเขาเห็นว่าการบริหารความรู้เป็นหัวใจหรือแก่นแท้ของการเรียนรู้ขององค์การ (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

องค์กรนั้นสามารถแสวงหาความรู้ได้ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก องค์กร ซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

การรวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การเปรียบเทียบแข่งดีกับองค์กรอื่น (Benchmarking) การจัดประชุมเชิงวิชาการ การจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก ศึกษาข้อมูลจากสารสนเทศจากสื่อต่างๆ ทั้งทางหนังสือพิมพ์ บทความ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต เพื่อเฝ้าติดตามแนวโน้มในทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข่าวต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ชำนาญพิเศษ ให้ความร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อหาพันธมิตรทางธุรกิจ สำหรับการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรที่ดีที่สุดคือ การเปรียบเทียบแข่งดี (Benchmarking) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่องค์กรประเมินผลวิธีการดำเนินงานที่เคยทำกันมาเสียใหม่ โดยการเปรียบเทียบกับวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น เพื่อปรับปรุงพัฒนาวิธีการดำเนินงานของตนให้ดีขึ้น (วิทยากร, 2543: 26) และ Marquardt (1996: 131) มีความเห็นว่าการเปรียบเทียบแข่งดีกับองค์กรอื่นๆ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบสังเกตในมุมมองที่กว้างออกไปถึงวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นๆ ทั้งที่เป็นคู่แข่งและคู่ค้า เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถนำมาเป็นเครื่องมือและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้อีกด้วย

ส่วนการแยกแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร เป็นการแสวงหาความรู้จากทุกๆ สิ่งในองค์กร โดยไร้ซึ่งขีดจำกัดในด้านสายงาน พนักงานในทุกระดับและทุกแผนสามารถถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้ เพื่อสร้างการไหลเวียนของกระแสความรู้ พนักงานจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในงานที่ผ่านมามีอันเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สาเหตุสำคัญของการแสวงหาความรู้นั้นมี 2 ประการ ได้แก่

1) ลักษณะของการถ่ายทอดความรู้นั้นไม่ได้มีลักษณะเป็นการถ่ายทอดที่ชัดเจน จะต้องมีการแปลงข้อมูลสารสนเทศไปเป็นกรอบแนวคิด ซึ่งการแปลงข้อมูลนี้ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐาน ค่านิยมขององค์กรนั้นๆ

2) การแสวงหาความรู้เพื่อให้ได้มานั้นในบางครั้งไม่ได้เกิดขึ้นโดยจงใจ ความรู้หรือการเรียนรู้หลายๆ เรื่องเกิดจากความบังเอิญ Marquardt, 1996: 132 – 133)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation)

Marquardt (1996: 133) ได้อธิบายให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการสร้างสรรค์ความรู้กับการแสวงหาความรู้ไว้ว่า การแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้นั้นมีลักษณะของการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งที่รับรู้ (Adaptive) แต่การสร้างสรรค์ความรู้นั้นมีลักษณะของการก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ (Generative) ดังนั้นการสร้างความรู้ของผู้คนในองค์กรจึงสามารถเกิดขึ้นได้กับพนักงานในทุกส่วนขององค์กร ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในแผนกค้นคว้าและวิจัยเท่านั้น

1) รูปแบบของการสร้างสรรค์ความรู้

Nonaka (1991 อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 133) ได้จำแนกรูปแบบของการสร้างสรรค์ความรู้ 4 รูปแบบที่เกิดขึ้นจากองค์ความรู้ 2 รูปแบบ ที่เรียกว่าองค์ความรู้แบบมีนัย (Tacit Knowledge) และองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่ร่วมกันสร้างและเพิ่มพูนความรู้ขององค์กร องค์ความรู้แบบมีนัยนั้นหมายถึง ความรู้ที่คนเรามีอยู่ภายในตน แต่ยากที่จะแสดงหรือถ่ายทอดออกมาอย่างชัดเจน ส่วนองค์ความรู้แบบชัดแจ้งนั้นหมายถึงรูปแบบองค์ความรู้ที่มีลักษณะเป็นทางการเห็นได้มีระบบและง่ายต่อการแบ่งปันและถ่ายทอด

รูปแบบที่ 1 การสร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้ที่แบบมีนัย (Tacit Knowledge Creation) เช่น การเรียนรู้จากผู้ชำนาญไปสู่เด็กฝึกหัด เป็นการถ่ายทอดผ่านการปฏิบัติเพราะองค์ความรู้แบบมีนัยนั้นเป็นทักษะความชำนาญที่เกิดขึ้นภายในตัวตน และยากที่จะอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจ แต่สามารถถ่ายทอดได้จากการทดลองปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดทักษะเฉพาะตนและต้องมีความสัมพันธ์อันใกล้ชิดระหว่างผู้เรียนกับผู้ถ่ายทอด ซึ่งความรู้แบบนี้ยากที่จะถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร

รูปแบบที่ 2 การสร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit to Explicit Creation of Knowledge) องค์ความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้ที่ได้จากองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมาแล้วและมีความชัดเจนและเป็นระบบ สามารถถ่ายทอดได้ง่ายทั้งที่เป็นคำพูด กรอบแนวคิดที่เห็นได้ชัด สามารถอธิบายได้เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นและสามารถถ่ายทอดต่อไปได้ทั่วทั้งองค์กร เช่น ระบบหรือกระบวนการในการทำงานต่างๆ

รูปแบบที่ 3 การสร้างองค์ความรู้โดยองค์ความรู้แบบมีนัยถ่ายทอดไปเป็นองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง (Tacit to Explicit of Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียนที่ได้คิดค้นองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วนำมาพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตัวของเขาเองเกิดเป็นองค์ความรู้แบบมีนัย ก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ซึ่งสามารถถ่ายทอดความรู้ออกไปได้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การที่นักการเงินสร้างระบบการควบคุมงบประมาณแบบใหม่ โดยพัฒนาจากความรู้ทางการเงินให้ข้อสังเกตว่าชาวญี่ปุ่นเชี่ยวชาญในการพัฒนาความรู้แบบนี้

รูปแบบที่ 4 การสร้างองค์ความรู้ด้วยองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง ถ่ายทอดไปเป็นองค์ความรู้แบบมีนัย (Explicit of Tacit Creation of Knowledge) คือการที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต่างเข้าใจและได้เรียนรู้ในองค์ความรู้แบบชัดแจ้งหรือกระบวนการต่างๆ ที่ปฏิบัติกันมา แต่มีพนักงานบางคนสามารถนำไปพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตนเองเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่แบบมีนัย ซึ่งสามารถถ่ายทอดได้ด้วยการสังเกตและปฏิบัติจริงเท่านั้น

2) วิธีในการสร้างองค์ความรู้

Marquardt (1996: 134 - 136) ได้นำเสนอถึงวิธีในการสร้างองค์ความรู้ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 วิธี ได้แก่

(1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง โดยอยู่ในรูปสมการ ดังนี้

การเรียนรู้ = การปฏิบัติตามคำแนะนำ + การตั้งคำถาม

หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ที่ได้มา

(2) การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ คือ การที่รู้ว่าแก้ไขปัญหาได้อย่างไร ใช้เครื่องมืออะไร ซึ่งพนักงานต้องเรียนรู้ในการรวบรวมข้อมูล หาข้อสรุป วิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาทั้งผลดีและผลเสีย แล้วจึงทำการวางแผนเพื่อปฏิบัติการ

(3) การทดลองปฏิบัติ นั้นแตกต่างจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบในจุดที่ว่า การทดลองปฏิบัตินั้นไม่ได้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริงแต่เป็นเรื่องของโอกาสและการเปิดกว้างในการเรียนรู้ เช่น โครงการนำร่องต่างๆ ของแผนกคั่นคว่ำและวิจัย

(4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมามีทั้งที่เป็นความสำเร็จและความล้มเหลว การนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพิจารณาเก็บข้อมูลเป็นองค์ความรู้ที่มีการถ่ายโอนและบันทึกการเรียนรู้ที่ได้เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

Marquardt (1996: 136 - 138) อธิบายว่าในการเก็บรักษาและสืบค้นองค์ความรู้ในองค์กรจะต้องมีทั้งความรู้และความเข้าใจว่า องค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาไว้ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ เช่น การเขียนรายงานการวิจัย การทดลอง ผลสะท้อนของปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งต้องการอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยี และวิธีปฏิบัติของคนในองค์กร เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล ข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ

วิธีการเก็บรักษาที่ดีนั้นมีความสำคัญเท่ากับการนำข้อมูลนั้นกลับมาใช้ประโยชน์ แต่ข้อพึงระวังคือ ทำอย่างไรให้ข้อมูลที่นำกลับมาใช้นั้น ไม่คิดเพี้ยนไปจากข้อมูลที่เก็บรักษาไว้ ทางแก้

คือ สร้างระบบในการจัดเก็บ โดยคำนึงถึงความจำเป็นการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและสถานที่ในการเก็บรักษาข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

Marquardt (1996: 138 - 140) เมื่อข้อมูลสารสนเทศมีอำนาจมากเท่าใด การถ่ายโอนความรู้ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขาดเสียมิได้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วถึงตลอดทั้งองค์การ ทั้งโดยอาศัยกลไกในการทำงาน การใช้อิเล็กทรอนิกส์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล และการถ่ายโอนความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งโดยจงใจและความบังเอิญ

การถ่ายโอนความรู้โดยจงใจ ได้แก่ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุมภายใน การสรุปงาน สื่อสิ่งพิมพ์ในองค์การ การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของแผนกต่างๆ การหมุนเวียนงาน วิธีพี่เลี้ยงสอนงาน ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยความบังเอิญอาจเกิดขึ้นได้ผ่านช่องทางต่างๆ เหล่านี้ ดำเนินหรือเรื่องเล่าขาน กลุ่มทำงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยหลายๆ อย่างที่เป็นอุปสรรคการถ่ายโอนความรู้ในองค์การ เช่น เรื่องของค่าใช้จ่าย ขีดจำกัดในการเรียนรู้ของผู้รับการถ่ายโอน ข้อมูลที่ซ้ำเกินไป ข้อมูลที่ถูกบิดเบือนทั้งโดยจงใจและไม่จงใจ เป็นต้น

โดยสรุปแล้วการบริหารความรู้ หมายถึง การที่องค์การแสวงและสร้างสรรค์ความรู้จากแหล่งทั้งภายในและภายนอก นำมาจัดเก็บ สืบค้นและถ่ายโอน เพื่อให้ความรู้ที่แพร่กระจายไปสู่สมาชิกทุกคนในองค์การ เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของทุกคนในองค์การ

องค์ประกอบที่ 5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

Quinn (1992 อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 157) อธิบายถึงความสำคัญของเทคโนโลยีไว้ว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการบริหารความรู้ขององค์การ ทั้งนี้ความรู้และความเข้าใจในเทคโนโลยีสามารถนำมาใช้ได้ นั่นต้องอาศัยการเข้าถึงทั้งศิลปะและศาสตร์ในการเรียนรู้ทั้งในเรื่องของการค้นพบ การสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ ดังนั้น ในองค์การแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับข้อค้นพบต่างๆ ในงานวิจัย และแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ ทั้งในด้านการพัฒนาคนทำงาน และจิตวิทยา รวมทั้งเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์เพื่อให้ผู้คนในองค์การมีความเข้าใจและสามารถทำงานร่วมกันได้โดยปราศจากการแบ่งแยก

ระบบย่อยของเทคโนโลยีในองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การสนับสนุนให้มีการสร้างเครื่องมือที่เป็นโครงข่ายการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ทุกคนในองค์การเกิดการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน โครงข่ายข้อมูลสารสนเทศนี้เป็นกระบวนการที่ใช้เทคนิคมีระบบและโครงสร้างของการร่วมมือระหว่างกันในการฝึกสอนให้คำแนะนำ ประสานงาน และทักษะ

ความรู้อื่นๆ นอกจากนี้ระบบย่อยของเทคโนโลยียังรวมไปถึงเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ เช่น การสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Marquardt, 1996: 158)

Marquardt (1996: 158 – 178) ได้สรุปมิตีย่อยของเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่ามี 3 มิติ ได้แก่

- 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)
- 2) การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology – Based Learning)
- 3) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support System) ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

วิทยาการ เชียงกูล (2543: 132) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่าเป็นการค้นคิดและพัฒนาความสามารถของคอมพิวเตอร์ ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ และการสื่อสารโทรคมนาคม ที่ทำให้มนุษย์เราสามารถสร้างเก็บและสื่อสารข้อมูลข่าวสาร (ข้อความ ตัวเลข เสียง ภาพ) ได้อย่างกว้างขวางสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

Marquardt (1996: 159 – 162) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่าหมายถึง ระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ซึ่งนำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลทั้งการสร้างหรือสรรหาข้อมูล จัดเก็บ สืบค้น ถ่ายโอน และมีการประยุกต์ข้อมูลใช้เกลาขึ้นระหว่างเครื่องจักรกับคนในองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็น โอกาสในเชิงกลยุทธ์แบบใหม่สำหรับองค์การเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์การ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีลักษณะ 3 ประการ คือ

- (1) มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง (Automate) ซึ่งมีข้อดีคือ ประหยัดค่าใช้จ่าย
- (2) เป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Informate) ที่ให้ข้อมูลในกระบวนการทำงานจนเสร็จสิ้นสามารถสร้างข้อมูลใหม่ๆ ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการทำงานและสามารถพัฒนาข้อมูลออกไปได้อีกด้วย
- (3) สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพตนเองจากรูปแบบหนึ่งไปเป็นรูปแบบอื่นๆ ได้ (Transform) ข้อดีคือ สามารถเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงข้อมูล เพื่อสร้างข้อมูลใหม่ๆ

เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ภายใต้หลักการบริหารและการควบคุม ส่งผลให้องค์การสามารถผลิต ประสานงาน และบริหารจัดการได้ดีขึ้นและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์การ ยกเลิกหลักการเก่าๆ ในด้านการบริหาร การพัฒนาการเรียนรู้ไปสู่หลักการใหม่ๆ ในการบริหาร เช่น ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นได้ในทุกเวลา และสถานที่ ขึ้นอยู่กับความต้องการซึ่งทำให้คนธรรมดาสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้ ทำให้

องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากการกระจายอำนาจได้อย่างเต็มที่ เพราะการตัดสินใจนั้นถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุกคน พนักงานที่ปฏิบัติงานภาคสนามรับและส่งข้อมูลไปยังหน่วยงานกลางได้ในทุกสถานที่อีกทั้งยังช่วยให้ทุกสถานที่อีกทั้งยังช่วยให้ทบทวนผลการดำเนินงานได้ตลอดเวลา

ก. เทคโนโลยีสารสนเทศกับการไหลเวียนของข้อมูล

เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นกลไกสำคัญสำหรับการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ด้วยเหตุผลประการที่ 1 ผู้คนมีอิสระในการติดต่อระหว่างกัน เพราะเทคโนโลยีช่วยลดอุปสรรคในด้านพรมแดนและสายการบังคับบัญชา ประการที่ 2 ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรงในทุกเวลาและสถานที่ด้วยการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) การประชุมผ่านระบบเครือข่าย (Video Conference) ประการที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกและให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานภาคสนาม ผู้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้นผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งถือว่าเป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและขอบข่ายของการควบคุม

ข. ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อองค์กร

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

ก) เทคโนโลยีสารสนเทศ เปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงานในเรื่องของสายการผลิต การประสานงาน และการบริหารงาน เช่น การนำหุ่นยนต์เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้า ทำให้การประสานงานระหว่างสายการผลิตมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพราะไร้ซึ่งขีดจำกัดทั้งด้านระยะทางและเส้นแบ่งเวลา (Time Zone) เนื่องมาจากเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบดาวเทียมที่เอื้ออำนวยต่อการเข้าถึงเทคโนโลยีฐานข้อมูลต่างๆ ได้ตลอด 24 ชั่วโมง เช่นเดียวกับการบริหารงานของผู้บริหารในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศอาศัยความสะดวกจากเทคโนโลยีติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสามารถดูแลและให้คำปรึกษากับสมาชิกในองค์กรได้อย่างใกล้ชิด

ข) เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการบูรณาการงานทุกส่วนในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้ทุกส่วนและทุกระดับในองค์กร สามารถทำงานเชื่อมโยงสอดคล้องกันได้ ใน 4 รูปแบบ ได้แก่

(ก) ภายในสายโซ่แห่งคุณค่า (Within Value Chain) วิทยากร เชียงกุล (2543: 294) ได้ให้ความหมายของสายโซ่แห่งคุณค่าว่าเป็นการประสานกิจกรรมหลายอย่างของบริษัท เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า สำหรับคำอธิบายที่ Marquardt (1996: 161) ให้ไว้หมายถึงการทำงานที่เชื่อมโยงประสานกันในทุกขั้นตอนของทุกหน่วยงานองค์กร ตั้งแต่การออกแบบ ทีมวิศวกร ผู้ควบคุมการผลิต และฝ่ายผลิต ได้ร่วมกันทำงานด้วยการเชื่อมโยงงานเป็นทีมเดียวกัน โดยความช่วยเหลือของเทคโนโลยีสารสนเทศ

(ข) ณ จุดสุดท้ายของสายโซ่แห่งคุณค่า (End of End Links to Value Chain) เป็นการประสานงานร่วมกันระหว่างองค์กรในธุรกิจที่มีลักษณะการผลิตแบบ Just In Time Production ซึ่งหมายถึงแนวทางในการบริหารกระบวนการผลิตแบบญี่ปุ่นซึ่งพยายามจะให้วัตถุดิบเข้ามาทันความต้องการใช้พอดีอย่างสม่ำเสมอ ไม่สะสมไว้ล่วงหน้านาน วิธีนี้จะช่วยลดต้นทุนและพัฒนาคุณภาพการทำงาน (วิทยากร, 2543: 145) ดังนั้นการติดต่อระหว่างองค์กรในการผลิตแบบนี้จะต้องพึ่งพาสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว

(ค) การสลับสับเปลี่ยนสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Substitution) การทำงานแทนที่กันหรือสลับหน้าที่กันของผู้รับเหมาช่วง (Sub Contract) หรือพันธมิตรคู่ค้า (Alliance) สามารถทำได้ถ้ามีเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวย

(ง) ตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Markets) เป็นการสร้างศูนย์กลางในการติดต่อแลกเปลี่ยนเสมือนเป็นตลาดกลางที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลที่มีการเชื่อมโยงกันเป็นอย่างดี เช่นระบบการจองตั๋วเครื่องบิน

เห็นได้ว่าการบูรณาการเชื่อมโยงด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้ง 4 แบบดังกล่าวล้วนแต่มีส่วนช่วยสร้างความชำนาญให้กับทั้งพนักงานและองค์กร

ค) เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสาเหตุทำให้บรรยากาศในการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การตรวจสอบข้อมูลข่าวสารต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นไปอย่างง่ายดาย ทำให้องค์กรก้าวหน้าทันสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของธุรกิจได้ทันเป็นผลให้บรรยากาศในการแข่งขันระหว่างธุรกิจเปลี่ยนไปเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

ง) เทคโนโลยีสารสนเทศคือโอกาสในเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ช่วยสนับสนุนและสร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ

จ) เทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงรากฐานขององค์กรเมื่อมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปใช้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการบริหารและโครงสร้างองค์กร เพราะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายอำนาจหน้าที่และการควบคุม

ฉ) เทคโนโลยีสารสนเทศผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรเพราะผู้นำจะต้องปรับองค์กรให้ก้าวตามเทคโนโลยีที่องค์กรนำมาใช้เพื่อก้าวไปสู่การแข่งขันในระดับโลก

2) การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology – Based Learning)

Marquardt (1996: 163 – 165) สรุปว่าองค์กรในศตวรรษที่ 21 จะต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้มากที่สุดไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ สื่อหลายทาง (Multimedia) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) โดยที่การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนั้นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะดังต่อไปนี้เป็นหลักสูตรเฉพาะ (Modular) เน้นที่ทักษะเดี่ยว (Single Skill) มากกว่าการเรียนรู้ในหลายๆ

ทักษะ สามารถเข้าถึงผู้เรียนรู้ได้หลายทาง (Multisensory) ด้วยการใช้ทั้งภาพ แสง สี เสียง สัมผัส ต้องมีความสะดวกในการเคลื่อนย้ายพกพา (Portable) ถ่ายทอด (Transferable) การเรียนรู้ได้ไม่ว่าจะอยู่ในภาษาหรือวัฒนธรรมใด รวมทั้งสามารถตัดตอนได้ (Interruptible) คือ สามารถที่จะหยุดและเริ่มต้นใหม่ได้ง่ายเพื่อการทบทวนเฉพาะจุดที่ไม่เข้าใจ

สื่อหลายทางนั้นวิทยากร เชียงกูล (2543: 174) อธิบายไว้ว่าเป็นการใช้เทคโนโลยีด้วยการใช้สื่อสารหลายทาง เช่น ตัวหนังสือ เทปบันทึกเสียง ภาพถ่าย ภาพกราฟิก ภาพยนตร์ สร้างเป็นโปรแกรมสื่อหลายทางใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เพื่อการสื่อสาร เสนองาน การแสดง เพื่อการศึกษาและประโยชน์อื่นๆ ที่เป็นที่ยอมรับที่แพร่หลายในปัจจุบันคือ การผลิตโปรแกรมสื่อหลายทางลงบนแผ่นซีดีรอม ซึ่งผู้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเป็นระบบสื่อหลายทาง (Multimedia) ด้วยสามารถใช้อ่าน ดู ฟัง ได้อย่างสะดวก

สำหรับการเรียนรู้ทางไกล Marquardt (1996: 163 – 165) ได้อธิบายไว้ว่าเป็นการใช้วิดีโอเป็นเครื่องมือในการสื่อสารด้วยระบบ 2 ทางโต้ตอบกันได้คือ ระหว่างผู้ให้การอบรมและผู้เรียน (Interactive) และวิดีโอที่เป็นการสื่อสารทางเดียวคือ จากผู้ให้การอบรมทางเดียว

การเรียนรู้บนพื้นฐานทางเทคโนโลยีนี้จะมีพนักงานในองค์กรเป็นผู้ควบคุมจัดการผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น ห้องจำลองสถานการณ์ (Simulator) เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของพนักงานให้เกิดกว้างกว่าการฝึกอบรม โดยผ่านศูนย์กลางการเรียนรู้ที่หน่วยฝึกอบรมทำให้พนักงานมีอิสระในการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่จำเป็นในการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายในการเพิ่มพูนการเรียนรู้ ดังนั้นการเรียนรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์เพิ่มพูนการเรียนรู้ไปเรื่อยๆ อันจะนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับการทำงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการมุ่งเน้นไปที่สูตรการพัฒนาทักษะในการสื่อสารระหว่างกัน (Interpersonal Skills) การคิดอย่างเป็นระบบ (Critical Thinking Skills) และการเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ (Generative Learning) อันเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้และที่เหนือสิ่งอื่นใดความสำคัญของการเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีคือการประหยัดค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้ให้เห็นได้ชัดที่สุด (Marquardt, 1996: 163 – 164)

3) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support System) ในความเห็นของ Marquardt (1996: 163 – 165) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นี้เป็นเครื่องมือหลายๆ อย่างของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยแท้จริงแล้วระบบปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นี้มีทั้งระบบอิเล็กทรอนิกส์และการปฏิบัติ โดยมนุษย์เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ระบบการปฏิบัติการโดยมนุษย์เป็นผู้จัดการ

นั้นจะมีผู้ฝึกสอนและคู่มือแนะนำการทำงานแต่ละระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นั้นใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำข้อมูล จัดเก็บและกระจายความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่ดีที่สุดในเวลาอันรวดเร็ว โดยใช้แรงคนเพียงน้อยนิด

วัตถุประสงค์ของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ในความเห็นของ Gery (1991 อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 165) คือ การจัดหาข้อมูลทุกสิ่งที่เป็นต่อการสร้างผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ในจุดที่ต้องการ อันที่จริงระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์คือการออกแบบโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับกระบวนการในการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมโยงกัน แต่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นหน่วยจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลในการทำงาน เช่น การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยงานในสายการผลิตมันฝรั่งในโรงงาน ในการดำเนินการผลิตและการซ่อมแซมบางส่วนในกระบวนการผลิตเชื่อมโยงไปยังแผนกบริการลูกค้า ซึ่งจะช่วยเหลือปัญหาของลูกค้าและเช็กลับไปที่สายการผลิตตามกระบวนการสนับสนุนการปฏิบัติงาน

(1) องค์ประกอบ 9 ประการของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

Levin (1995 อ้างใน Marquardt, 1996: 165 – 166) ได้จำแนกถึงลักษณะของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไว้ว่ามีองค์ประกอบ 9 ประการ ได้แก่

ก. แหล่งข้อมูลด้านความสามารถ (Competency Profile) ทำการบันทึกข้อมูลที่สำคัญๆ ของพนักงานเก็บไว้ เช่น ข้อมูลด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และระดับการปฏิบัติงาน รวมทั้งรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวัตถุประสงค์ 2 ประเภท ของแหล่งข้อมูลนี้คือ

ก) เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานที่ทำการตัดสินใจในงานนั้นๆ เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติและอำนาจความรับผิดชอบหรือได้รับการฝึกอบรมมาสำหรับงานนั้นหรือไม่

ข) เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

(ก) ฐานข้อมูลความรู้ความเชี่ยวชาญ (Expert Knowledge Base) ระบบจะต้องระบุถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลภายนอกองค์กรนั้นสามารถนำมาจัดทำเป็นรายละเอียดต่างๆ ให้เป็นข้อมูลที่เป็นแผนที่และโครงสร้างในการปฏิบัติงานได้ เช่น ข้อมูลทางการตลาด ข้อมูลของลูกค้าและคู่แข่ง และข้อมูลทางการเงิน เป็นต้น

(ข) ให้ความช่วยเหลือผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (On – Line Help) ทำการเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญเข้าด้วยกันเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสามารถเชื่อมต่อเข้าไปค้นหาข้อมูลฐานข้อมูลความรู้ได้ทันที

(ค) เชื่อมโยงโปรแกรมการฝึกอบรมเข้ากับการช่วยเหลือในการทำงาน (Integrated Training) เพื่อให้เป็นข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจว่าควรจะทำอย่างไรและควรจะใช้วิธีการแก้ไขปัญหายังไร

(ง) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการอ้างอิง (Electronic Integrate) ซึ่งสามารถช่วยให้การค้นหาข้อมูลต่างๆ เป็นไปได้อย่างรวดเร็วในรูปแบบของเอกสารต่างๆ เช่น การบำรุงรักษาเครื่องมือรายละเอียดการดำเนินการ และคู่มือแนะนำกระบวนการทำงาน ประวัติรายละเอียดของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะทาง

(จ) เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (On – Line Documentation) เป็นการสร้างรูปแบบของเอกสารที่สามารถเข้าไปแก้ไขเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยน ข้อมูลให้ทันสมัยได้ นำไปเชื่อมโยงกับข้อมูลอื่นๆ ในฐานะข้อมูลความรู้

(ฉ) ระบบตรวจสอบ ประเมินผล และสำรวจผลสะท้อนของการทำงาน (Monitoring Assessment and Feedback System) เป็นระบบข้อมูลที่พนักงานผู้ปฏิบัติการสามารถทำการตรวจเช็คผลการทำงานของตนเองได้เพื่อให้สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันเวลาและทำให้ผู้บริหารรู้ได้ถึงระดับความสามารถของพนักงาน

(ช) มีการเชื่อมโยงกับโปรแกรมทำงานนอกระบบ (Line To External) เช่น เชื่อมต่อกับ โปรแกรมการพิมพ์ หรือ โปรแกรมการคำนวณ เพื่อที่ว่าพนักงานสามารถทำรายงานพิมพ์ เป็นจดหมายแล้วส่งข้อมูลกลับเข้าไปที่ระบบได้เลย

(ซ) มีลักษณะข้อมูลสารสนเทศที่จัดอย่างเป็นระบบ (System Information) เพราะได้รับการออกแบบขึ้นมาเพื่อให้ง่ายในการนำข้อมูลมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน ดังนั้นการปรับข้อมูลให้ทันสมัยควรจะทำได้โดยสะดวก และเพื่อให้ผู้ใช้สามารถปฏิบัติตามได้ควรมีคำแนะนำวิธีใช้ระบบในการสืบค้นข้อมูล

ถึงแม้ว่าระบบสนับสนุนปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์จะต้องมีองค์ประกอบครบทั้ง 9 ประการ อย่างไรก็ตามระบบที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์นี้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเอกเทศ จะต้องมีส่วนที่ผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่ดูแล บำรุงรักษา เพื่อให้การทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์กับอิเล็กทรอนิกส์ เป็นไปอย่างราบรื่นและเต็มศักยภาพ

(2) ประโยชน์ที่ได้รับจากระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

Marquardt (1996: 167 – 168) ได้สรุปให้เห็นประโยชน์ของระบบสนับสนุนปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ไว้ว่ามี ดังนี้

ก. ช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น นอกเหนือจากความรู้ที่ได้รับ

- ข. สามารถให้ความช่วยเหลือพนักงานในการปฏิบัติงาน ได้ทันต่อความต้องการ
- ค. ให้ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานและยังเป็นผู้ช่วยในการตัดสินใจอีกด้วย
- ง. นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญให้กับผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยงสอนงาน
- จ. กระตุ้นให้เกิดการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงและคงไว้ซึ่งการเรียนรู้ที่ได้รับนั้น
- ฉ. ประหยัดระยะเวลา และค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม รวมถึงการลดจำนวนของเอกสารต่างๆ เช่น คู่มือในการประเมินผล ใบทดสอบ
- ช. ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีความยืดหยุ่นมากขึ้น
- ซ. ทำให้องค์กรสามารถให้การฝึกอบรมกับพนักงานที่มีปัญหาได้ง่ายขึ้น เช่น พวกที่ปิดกั้นตนเอง หรือมักจะปฏิเสธในการเรียนรู้
- ณ. เพิ่มความรู้สึกในการพึ่งพาตนเองให้กับพนักงาน เพราะพวกเขาได้รับอำนาจมากขึ้นในการใช้เทคโนโลยี

(3) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ และกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์การ Marquardt (1996: 167 - 168) อธิบายว่าระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างโครงสร้างพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้

- ก. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ ได้รับการออกแบบให้เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน (Performance – Centered Design) ให้โอกาสพนักงานในทุกระดับสามารถแสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงาน และนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
- ข. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการปฏิบัติงาน (Performance) เพราะว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทักษะให้กับพนักงานทั้งในด้านสติปัญญาและการติดต่อกับเพื่อนร่วมงานด้วยการสนับสนุนข้อมูลต่างๆ หรือองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของพนักงาน
- ค. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) ระบบทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ใน 3 ด้าน ได้แก่
 - ก) ด้านพฤติกรรมโดยสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานหลังจากทราบถึงผลกระทบในการทำงานของตนเองผ่านระบบ

ข) ด้านการเตรียมพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน พนักงานสามารถทบทวนศึกษารายละเอียดของการทำงานก่อนการลงมือปฏิบัติจริงได้

ค) ทบทวนผลสะท้อนของการทำงานพนักงานสามารถทบทวนการทำงานที่ได้ทำไปแล้ว

ง. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นได้ (Generation of New Knowledge) จากการทำงานในระบบสนับสนุนฯ ทำให้พนักงานสามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ วิธีการและกระบวนการในการทำงานได้

จ. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Capture) ความรู้ใหม่ต่างๆ ที่ปัจเจกบุคคลหรือทีมได้รับ ระบบสนับสนุนฯ สามารถจัดเก็บไว้ได้ เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร การใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน

นอกจากนี้ Marquardt (1996: 169) ได้อธิบายถึงความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการเรียนรู้ของสหรัฐอเมริกาในปัจจุบันว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมืออันทรงพลังขององค์กรเทคโนโลยีเหล่านี้ได้นำข้อมูลในแผ่นบันทึกข้อมูล (CD-ROM) เข้าไปเชื่อมโยงกับระบบเครือข่ายและใช้งานผ่านฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตของการเรียนรู้ออกไปอย่างกว้างขวาง ด้วยเหตุนี้องค์กรหลายๆ แห่งจึงพยายามแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการเชื่อมโยงการใช้สื่อหลายทางเข้าด้วยกันเพื่อสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยค่าใช้จ่ายที่น้อยลงและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ข้อดีของการเชื่อมโยงประสานกันระหว่างเทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงานกับการเรียนรู้นั้นคือ ช่วยปรับปรุงความสามารถในการจดจำข้อมูลของผู้เรียนที่มีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้นั้น และแน่นอนว่าจะเป็นการก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้มากยิ่งขึ้นกว่าวิธีเดิม

โดยสรุปแล้วการใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้สมาชิกใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรมพนักงานและองค์กรนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่มีการเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือไม่พึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Marquardt และ Reynolds (1994 อ้างถึงในเจริญสุข 2522: 22-23) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้ภาพลักษณ์ขององค์กรแห่งการศึกษาดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

การเล็งเห็น โอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความสร้างความเจริญก้าวหน้า

- 1) มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้คาดคะเน
- 2) สามารถปรับตัวกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
- 3) การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมี โอกาส และความสามารถอธิบาย

ความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้

4) การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษาเป็นผู้
เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร

5) ต้องสร้างวัฒนธรรมของการใช้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลขององค์กร

6) มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบ ที่เห็นและเข้าใจในระบบ กระบวนการและ
มีความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กร

7) วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมทั้งองค์กร

8) มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร

9) มีผู้ที่เป็แม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว

10) มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ

11) คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

12) มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน

13) มีการเชื่อมโยงการพัฒนาพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์กร โดยภาพรวม

14) มีการสร้างเครือข่ายภายในองค์กรทางด้านเทคโนโลยี

15) มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน

16) ให้โอกาสเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์

17) คัดค้านแนวปฏิบัติต่างๆ ที่จะทำให้การทำงานล่าช้า

18) มีการให้รางวัลในการนำเสนอความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงการสำหรับรองรับ
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

19) สร้างความไว้วางใจในกันและกันให้เกิดทั่วทั้งองค์กร

20) มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

21) ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานทุกรูปแบบ

22) มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน

23) มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้

24) มีการมององค์กรว่ามีความสามารถในการเรียนรู้และเติบโตได้

25) มองว่าเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคะเนไว้ก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เรียนรู้

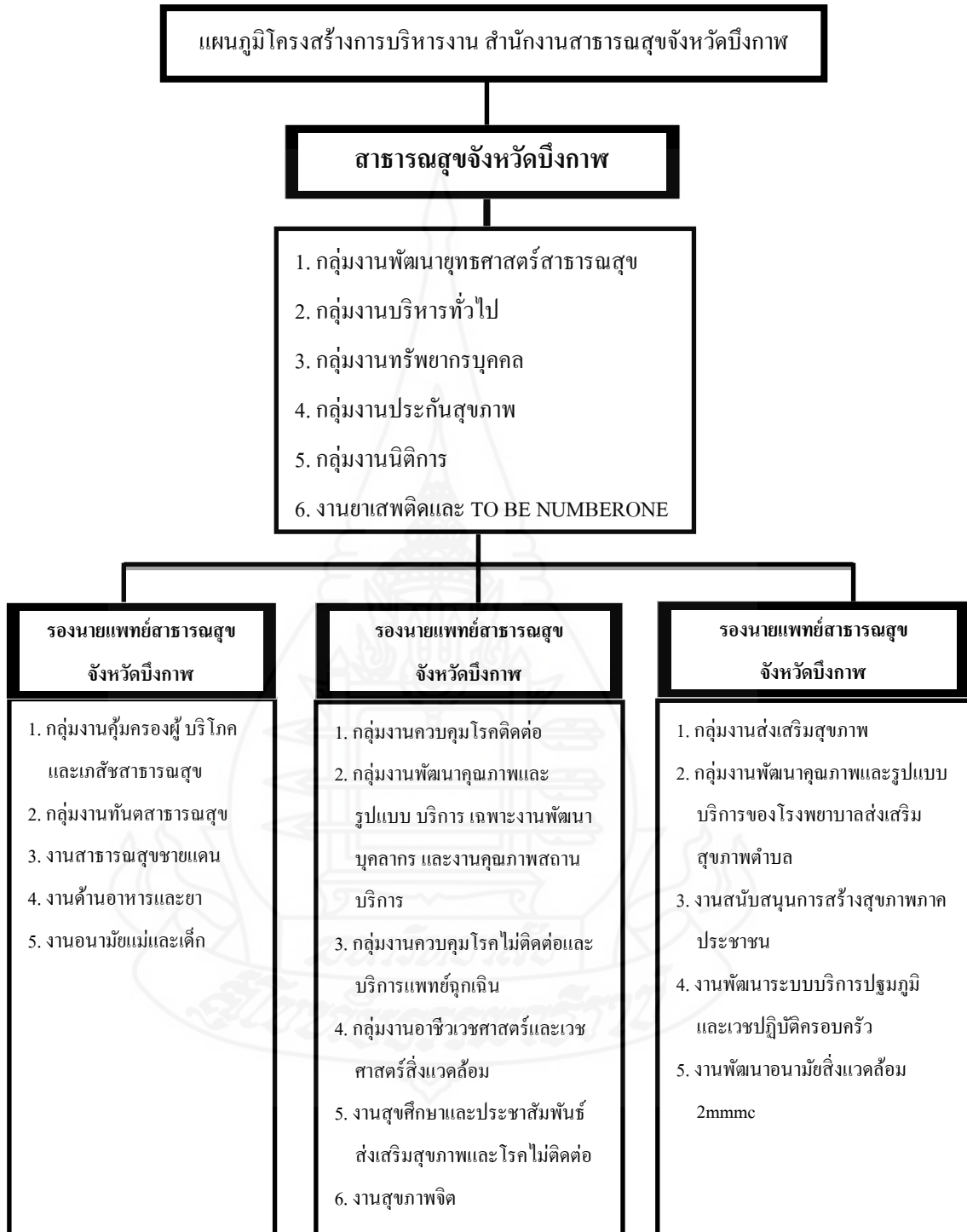
จากลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 25 ประการตามแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds 1994 แล้วพิจารณาองค์ประกอบด้านวินัย 5 ประการของ Senge พบว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้งซึ่งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้และกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ Marquardt นั้นมีความเป็นรูปธรรมมากกว่าในการศึกษาองค์การ จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถบ่งชี้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ Senge เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ไม่ใช่เรื่องที่จะบอกวิธีการ และตัวแบบสำเร็จรูปให้องค์การต่างๆ นำไปใช้ทันที ดังนั้นองค์การแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การและสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจขององค์ประกอบเชิงปรัชญาของ Senge เป็นพื้นฐานให้ถ่องแท้เสียก่อน เพราะจะทำให้องค์การแห่งการเรียนรู้กลายเป็นความคิดแบบแยกส่วนเช่นเดิม (เจริญสุข, 2542: 24)

3. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ

3.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ เป็นส่วนราชการของกระทรวงสาธารณสุขประจำจังหวัดบึงกาฬ ที่ถูกตั้งขึ้นเป็นผลเนื่องมาจาก ได้มีพระราชบัญญัติจัดตั้งจังหวัดบึงกาฬ พ.ศ. 2554 มีผลตั้งแต่วันที่ 23 มีนาคม 2554 และได้มีการกำหนดตำแหน่งบุคลากร ตามคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่ 289/2554 ลงวันที่ 28 เมษายน 2554 จำนวน 51 ตำแหน่ง ตามคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ 863/2554 ลงวันที่ พฤษภาคม 2554 โดยมีนายแพทย์สุระวิเศษศักดิ์ นายแพทย์เชี่ยวชาญ (ด้านเวชกรรมป้องกัน) รักษาราชการแทนนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ เดิมสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ มีที่ตั้งอยู่ที่อาคารห้องประชุมสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองบึงกาฬ เลขที่ 650 หมู่ที่ 7 ตำบลวิศิษฐ์ อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ ต่อมาเมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2554 ได้ย้ายสถานที่ตั้งมาเป็นอาคารตึกผ่าตัด (หลังเก่า) ของโรงพยาบาลบึงกาฬ และใช้เป็นสถานที่ตั้งสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ มาจนถึงปัจจุบัน

3.2 โครงสร้างทางการบริหารของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างทางการบริหารของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ

ที่มา: สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ (2557)

3.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ

3.3.1 วิสัยทัศน์

องค์กรหลักที่ดูแลสุขภาพประชาชนตามมาตรฐาน ร่วมกับภาคีเครือข่ายเพื่อสุขภาพคนบึงกาฬและเตรียมสู่ประชาคมอาเซียน

3.3.2 พันธกิจ

- 1) พัฒนาระบบสุขภาพชุมชนเข้มแข็ง
- 2) พัฒนาเครือข่ายบริการให้มีมาตรฐานทุกระดับ
- 3) พัฒนาระบบบริหารจัดการ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
- 4) พัฒนานุเคราะห์ให้มีสมรรถนะและศักยภาพสูง

3.3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์

- 1) การสร้างระบบสุขภาพชุมชนเข้มแข็ง มุ่งสู่การพึ่งตนเอง
- 2) พัฒนาเครือข่ายบริการสุขภาพที่ได้มาตรฐาน
- 3) การสร้างความเข้มแข็งระบบเฝ้าระวังและการจัดการลดโรค และภัยทางสุขภาพ
- 4) การสร้างความเข้มแข็งระบบบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพ
- 5) การพัฒนานุเคราะห์ให้มีสมรรถนะและศักยภาพ

3.3.4 เป้าประสงค์

- 1) ชุมชนของจังหวัดบึงกาฬ เป็นชุมชนแห่งความสุขมีวัฒนธรรมและวิถีสุขภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน
- 2) เครือข่ายบริการสุขภาพทุกระดับมีคุณภาพมาตรฐาน ยึดหลักการทำงานแบบบูรณาการตอบสนองความต้องการของประชาชน
- 3) โรคและภัยสุขภาพที่เป็นปัญหาสำคัญของชุมชนได้รับการจัดการให้ลดลงอย่างมีประสิทธิภาพทุกพื้นที่
- 4) ระบบบริหารจัดการของหน่วยงานสาธารณสุขมีความเป็นเลิศ ทันสมัย
- 5) บุคลากรด้านสาธารณสุขทุกระดับมีสมรรถนะสูง มีความสุข บนฐานวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วมที่เข้มแข็ง

3.4 กระบวนการทางการบริหารของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ

3.4.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในเขตพื้นที่จังหวัด

3.4.2 ดำเนินการประสานงานเกี่ยวกับงานสาธารณสุขจังหวัดในเขตพื้นที่จังหวัด

3.4.3 กำกับ ดูแล ประเมินผล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสาธารณสุขในเขตพื้นที่จังหวัด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย มีการบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ และมีการคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ

3.4.4 ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.5 โครงการองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ดังนี้

3.5.1 โครงการจัดทำคลังความรู้

- 1) ห้องสมุดแบบมีชีวิตชีวา (Organic Library)
- 2) การฝึกอบรม/การศึกษาดูงาน/การวิจัยและพัฒนา/สื่อการเรียนรู้

3.5.2 จัดการแลกเปลี่ยนความรู้

- 1) สัมมนาจากคลังความรู้
- 2) เผยแพร่ความรู้ภายในและภายนอกหน่วยงาน

3.5.3 จัดการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

- 1) จัดกิจกรรมการส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดี (Events Good Governance)
- 2) จัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกต่อองค์การ (Events Organizational Awareness)
- 3) จัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกสาธารณะ (Events Public Awareness)

3.5.4 จัดการเสริมสร้างความสุขในองค์การ

วิเคราะห์และพัฒนาองค์การ จัดกิจกรรมสร้างความสุขในการปฏิบัติงานและสถานที่ปฏิบัติงาน(Events Happiness at Workplace)

- 1) จัดการความขัดแย้ง
- 2) จัดกิจกรรมสร้างความสุขในการปฏิบัติงานกับการดำเนินชีวิต

3.6 จัดการสารสนเทศและการสื่อสารในองค์การแห่งการเรียนรู้

3.6.1 จัดทำฐานข้อมูลการจัดการความรู้

3.6.2 จัดการสารสนเทศความรู้

3.6.3 จัดกิจกรรมการนำสารสนเทศความรู้ไปใช้ประโยชน์

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สำรวจผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้
 ปรีชา ปลื้มจิตต์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง โดยใช้กรอบแนวคิดคือคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในบริษัททุกระดับตำแหน่งกับองค์ประกอบ 5 ประการ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge จากผลการวิจัยพบว่าผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติตนเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีการปฏิบัติตนสูงในวินัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและวินัยด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะนำศักยภาพดังกล่าวมานำองค์การ ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ต่อไป

สุภารัตน์ วาระโยธิน (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณี บริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เวสต์ (สยาม) จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า (1) พบว่าพนักงานของบริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เวสต์ (สยาม) จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทฤษฎีของ Pedler , Burgoyne & Boydell ในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด คือด้านกลยุทธ์ ด้านการมองภายในองค์กรและโอกาสในการเรียนรู้ ด้านโครงสร้าง และสุดท้ายคือด้านการมองภายนอกองค์กร (2) ผลการทดสอบสมมติฐานลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันยกเว้น ลักษณะส่วนบุคคลในด้านอายุ สำหรับพนักงานที่มีอายุ 27 – 36 ปี และอายุ 37 – 46 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมองภายนอกองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรรณิการ์ แสงโนราช (2552: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปากบึง สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร โดยใช้กรอบแนวคิดคือคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในโรงเรียนวัดปากบึง สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ทุกระดับตำแหน่งกับองค์ประกอบ 5 ประการ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปากบึง สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. สภาพการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปากบึง สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับ
 ช่วงชั้น โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ผลการศึกษาสภาพการเป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปากบึง สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จากการสัมภาษณ์
 ครูและผู้บริหาร พบว่า 3.1 ด้านพลวัตการเรียนรู้ ผู้อำนวยการจัดให้มีการให้ความรู้แก่บุคลากรใน
 หลายรูปแบบ เช่น 1) การบรรยาย หรือการคุยกันในเชิงวิชาการทุกเดือน ในที่ประชุมประจำเดือน
 2) การเชิญวิทยากรมาบรรยาย 3) การจัดโครงการศึกษาดูงาน 4) ส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อและสนับสนุน
 ให้ทำผลงานทางวิชาการ และผู้อำนวยการเน้นการสร้างทีมงาน 3.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร
 โรงเรียนมีการประสานงานได้ค่อนข้างรวดเร็ว โดยผ่านการประชุมหัวหน้าช่วงชั้นและหัวหน้างาน
 หัวหน้าฝ่าย การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบมีการจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานมีการระบุ
 ภาระหน้าที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการยอมรับจากชุมชน 3.3 ด้านการให้
 อำนาจ โรงเรียนจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีการกำหนด
 กิจกรรมในส่วนของสัมพันธ์ชุมชนไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี โรงเรียนเปิดโอกาส และการยอมรับ
 ความคิดเห็นของครู รวมทั้งการประสานความร่วมมือกับชุมชน 3.4 ด้านการจัดการความรู้ โรงเรียน
 มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน ทั้งทางเอกสารและสารสนเทศในคอมพิวเตอร์ ได้ค่อนข้าง
 สมบูรณ์ ถือเป็นจุดแข็งของโรงเรียน มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย 3.5 ด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่
 โรงเรียนจัดวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนของครู
 โรงเรียนให้ความสำคัญกับห้องสมุด ซึ่งจัดให้มีหนังสือเป็นที่ต้องการของผู้ใช้ทั้งครูและนักเรียน
 ภายในห้องสมุดยังจัดให้มีสื่อต่างๆ มีความทันสมัยและตรงกับความต้องการ

ธารินี วัฒนจันทร์ (2552: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยใช้กรอบแนวคิดคือคุณลักษณะส่วนบุคคลของ
 บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ทุกระดับตำแหน่งกับองค์ประกอบ 5 ประการ
 ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt ผลการวิจัยพบว่า 1. ความเป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ
 มาก เรียงลำดับคะแนนจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความคิดเชิงระบบ
 และด้านความรอบรู้แห่งตน 2. เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรเพศชายกับเพศหญิงโดยรวมไม่แตกต่างกัน
 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแตกต่างกัน 1 ด้าน คือ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน โดยความเป็นองค์กร
 แห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรเพศหญิงสูงกว่าเพศชาย 3. เปรียบเทียบความเป็นองค์กร
 แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มี
 วุฒิการศึกษาปริญญาตรี กับ วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและ

รายด้านทุกด้านแตกต่างกัน โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีวุฒิ การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าวุฒิการศึกษาปริญญาตรี

รัชนิกร ดารกมาศ (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ โดยใช้กรอบแนวคิดคือคุณลักษณะส่วนบุคคล ของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ทุกระดับตำแหน่งกับองค์ประกอบ 5 ประการ ในการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ในภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ ระดับมาก รายด้านทั้ง 6 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก 4 ด้าน คือ การให้อำนาจและสร้าง ความสามารถให้บุคคล เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้ กลยุทธ์ และค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง คือ การเรียนรู้ของทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และเมื่อ วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลและ สถานภาพทางตำแหน่ง ประกอบด้วยอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการทำงานในปัจจุบัน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ และกลยุทธ์ที่สำคัญเป็น อันดับแรกในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการ ที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งบุคลากรและองค์กร

ณัฐชา เมฆโหรา (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด โดยใช้กรอบแนวคิดคือคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด ทุกระดับ ตำแหน่งกับองค์ประกอบ 5 ประการ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt ผลการวิจัยพบว่า 1. พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับได้แก่ ด้านการ ปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านนำเทคโนโลยีไปใช้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และด้านการจัดการความรู้ 2. พนักงาน บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี มีการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับได้แก่ ด้านคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล ด้านทักษะและ ด้านความรู้ 3. สภาพของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนา ตนเองของพนักงานบริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด ในระดับสูง ($r=0.607$) อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การดำเนินการศึกษาเรื่อง “ศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มุ่งศึกษาศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการสร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล มีการสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากร โดยการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามแล้วส่งกลับคืนมา หลังจากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ ในบทนี้จะกล่าวถึงแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ประชากรกลุ่มตัวอย่างตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล แหล่งข้อมูลในการศึกษาและวิเคราะห์มาจาก 2 แหล่ง คือ ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ซึ่งประกอบไปด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 109 คน (ข้อมูล ณ เดือนมกราคม พ.ศ. 2557)

1.2 ขนาดตัวอย่าง (Sample Size) ผู้ศึกษากำหนดขนาดของตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษา โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณจากสูตรของ Yamane, 1973 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 86 ราย

จากการศึกษาจะได้จากกลุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling โดยขนาดตัวอย่าง ถูกกำหนดมีระดับความเชื่อมั่น 95 % และในคำถามความคลาดเคลื่อนไม่เกิด 5 % จะได้จำนวน ตัวอย่างขนาดแต่ละกลุ่มโดยการคำนวณค่าสถิติ ดังนี้

จากสูตร

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

โดยที่

n = ขนาดของกลุ่มประชากร

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{109}{1 + (109)(0.05)^2}$$

$$= \frac{109}{1 + (109)(0.0025)^2}$$

$$= \frac{109}{1.2725}$$

$$= 85.60$$

สามารถคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 86 ราย

1.3 ตัวแปรในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

1.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) ระดับการศึกษา
- 4) อายุราชการ
- 5) ระดับตำแหน่งงาน

1.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทาง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ
แนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน 5 ด้าน ได้แก่

- 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
- 3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowerment and Enabling People)
- 4) การบริหารความรู้ (Knowledge Management)
- 5) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 การสร้างเครื่องมือ

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้น โดยการปรับปรุงจากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ที่เป็นแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยปรับปรุงมาจากโมเดลของ Michael J. Marquardt (1996) จำนวน 50 ข้อ แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- | | |
|---|--------------|
| 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ | จำนวน 10 ข้อ |
| 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร | จำนวน 10 ข้อ |
| 3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล | จำนวน 10 ข้อ |
| 4) การบริหารความรู้ | จำนวน 10 ข้อ |
| 5) การใช้เทคโนโลยี | จำนวน 10 ข้อ |

ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะคำถามในแบบสอบถามที่ใช้แบบปลายปิดประเภทมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 5 ระดับ

โดยใช้เกณฑ์กำหนดระดับคะแนน ดังนี้

- | | | |
|---------|---------|-------------------|
| คะแนน 5 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| คะแนน 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| คะแนน 3 | หมายถึง | เห็นด้วย |

คะแนน 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

คะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะคำถามที่ในแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบปลายเปิด

3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือศึกษา

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้ศึกษาได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือศึกษา (Reliability) ดังนี้

3.1 การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) โดยผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้ศึกษาหาความเชื่อมั่นโดยนำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ สำนักบริหารของโรงพยาบาลจังหวัดบึงกาฬ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ จำนวน 30 ราย แล้วนำไปวิเคราะห์หาความเที่ยงโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9820 หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้งเพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป ซึ่งผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ส่งให้แก่กลุ่มตัวอย่างจำนวนประชากร และข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ดังนี้

4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้รับจากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสารแจก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกัน ผู้ศึกษาจะทำการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน – 30 ธันวาคม 2556

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ คือ ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม – 30 เมษายน 2557 โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการสำรวจความคิดเห็นจากประชากรกลุ่มเป้าหมาย แบบสอบถามที่กำหนดและทำการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการแล้วให้ผู้ศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ศึกษาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับ และนำข้อมูลที่ได้รับเข้าระบบกระบวนการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ

ขั้นตอนที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ที่ประมวลได้จากโปรแกรมทางสถิติไปดำเนินการตามขั้นตอนการศึกษา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษารั้งนี้ผู้ศึกษานำแบบสอบถามโดยคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ลงรหัส (Code) ทำการประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ (SPSS) และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าสถิติพื้นฐาน เช่น ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) การคำนวณค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายข้อมูลที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ และระดับตำแหน่ง

5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) วิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ที่ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ และระดับตำแหน่ง กับตัวแปรตามคือ ศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ Chi – Square test โดยกำหนดการมีนัยสำคัญที่ 0.05

เกณฑ์ในการให้คะแนนศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้กำหนดโดยใช้สูตร

$$\begin{aligned} \text{สูตร การกำหนดช่วงคะแนน} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการแบ่ง}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ผู้ศึกษาได้เสนอค่าเฉลี่ย โดยแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง	4.21 – 5.00	หมายถึง	ศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทาง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงที่สุด
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง	3.41 – 4.20	หมายถึง	ศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทาง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง	2.61 – 3.40	หมายถึง	ศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทาง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง	1.81 – 2.60	หมายถึง	ศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทาง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง	1.00 – 1.80	หมายถึง	ศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทาง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำที่สุด



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ทำกาสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้าราชการของ สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดบึงกาฬ จำนวน 86 ราย ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยการประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมค่าสถิติ (SPSS) ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามปัจจัยที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำอักษรย่อและสัญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ ดังนี้

N	หมายถึง	จำนวนข้าราชการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยกำหนดเกณฑ์การแปรผล
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df	หมายถึง	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ หรือ Degree of Freedom
SS	หมายถึง	ผลบวกกำลังสอง หรือ Sum of Squares
MS	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสอง หรือ Mean Squares
t	หมายถึง	ค่าสถิติ t – distribution
F	หมายถึง	ค่าสถิติ F – distribution

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ และระดับตำแหน่งงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (n = 86)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (86)	ร้อยละ (%)
เพศ		
ชาย	26	30.23
หญิง	60	69.77
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	35	40.70
30 – 39 ปี	26	30.23
40 – 49 ปี	18	20.93
50 ปีขึ้นไป	7	8.14
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	15	17.44
ปริญญาตรี	58	67.44
ปริญญาโท	13	15.12
ปริญญาเอก	-	-
อายุราชการ		
ต่ำกว่า 6 ปี	48	55.81
6 – 9 ปี	9	10.47
10 – 14 ปี	6	6.98
15 ปีขึ้นไป	23	26.74
ระดับตำแหน่งงาน		
ลูกจ้างชั่วคราว	13	15.12
พนักงานกระทรวงสาธารณสุข	13	15.12
พนักงานราชการ	11	12.79
ลูกจ้างประจำ	1	1.16
ข้าราชการ	48	55.81

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 86 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชาย จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 30.23 และเป็นเพศหญิง จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 69.77 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่างต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 40.70 รองลงมา คือ ช่วงอายุ ระหว่าง 30 – 39 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 30.23 และ 40 – 49 ปีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20.93 และ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.14 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 67.44 รองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 17.44 และปริญญาโท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 15.12 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุราชการต่ำกว่า 6 ปี มีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 55.81 รองลงมา คือ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 26.74 และ 6 – 9 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10.47 และ 10 – 14 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.98 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีระดับตำแหน่งงาน เป็นข้าราชการ จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 55.81 รองลงมาคือ ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 15.12 และพนักงานกระทรวง สาธารณสุข จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 15.12 และพนักงานราชการ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 12.79 และลูกจ้างประจำ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.16 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทาง องค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามปัจจัยที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทาง องค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การ แห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

ข้าราชการของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ มีระดับความคิดเห็นต่อการ ปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับความคิดเห็นรายชื่อ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (n = 86)

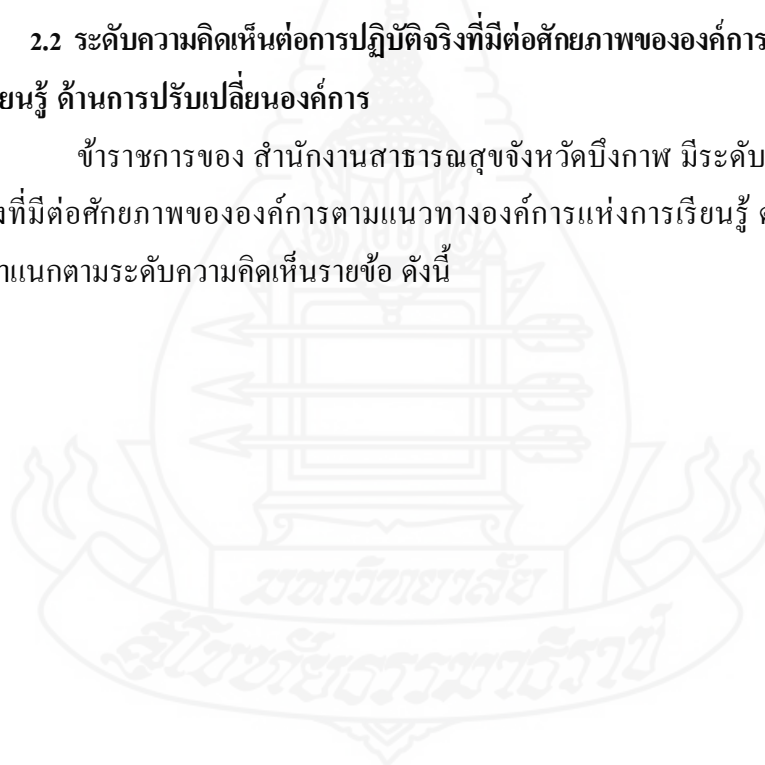
องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง					X̄	S.D.	แปลผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
(1) พลวัตแห่งการเรียนรู้								
1. องค์กรถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด	29 (33.72)	32 (37.21)	18 (20.93)	6 (6.98)	1 (1.16)	3.95	0.97	สูง
2. องค์กรส่งเสริมและคาดหวังให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา	22 (25.58)	33 (38.37)	25 (20.07)	6 (6.98)	- (0.00)	3.83	0.90	สูง
3. องค์กรฝึกอบรมวิธีการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานและเรียนรู้ร่วมกันได้	19 (22.09)	34 (39.53)	26 (30.23)	7 (8.14)	- (0.00)	3.76	0.89	สูง
4. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ๆ	19 (22.09)	23 (26.74)	33 (38.37)	8 (9.30)	3 (3.49)	3.55	1.05	สูง
5. องค์กรสนับสนุนให้ทีมงานได้มีการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน	18 (20.93)	23 (26.74)	34 (39.53)	8 (9.30)	3 (3.49)	3.52	1.04	สูง
6. บุคลากรในองค์กรมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้เพื่อสร้างเสริมให้บุคลากรเกิดการการเรียนรู้	11 (12.79)	22 (25.58)	33 (38.37)	16 (18.60)	4 (4.65)	3.23	1.05	ปานกลาง
7. บุคลากรในองค์กรได้รับการอบรมและแนะนำวิธีการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึกและเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ	10 (11.63)	25 (29.07)	36 (41.86)	12 (13.95)	3 (3.49)	3.31	0.97	ปานกลาง
8. บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดีและเห็นผล	13 (15.12)	28 (32.56)	35 (40.70)	10 (11.63)	- (0.00)	3.51	0.89	สูง
9. บุคลากรไม่ว่าจะทำงานในทีมหรือทำงานของตนเองได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	9 (10.47)	37 (43.02)	32 (37.21)	7 (8.14)	1 (1.16)	3.53	0.84	สูง
10. บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่แสดงถึงความเข้าใจในระบบงาน ในภาพรวมทั้งองค์กร	16 (18.60)	27 (31.40)	34 (39.53)	8 (9.30)	1 (1.16)	3.57	0.94	สูง
รวม	166	284	306	88	16	3.58	0.95	สูง

จากตารางที่ 4.2 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จากกลุ่มตัวอย่าง โดยรวมค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.58$) หมายความว่า ศักยภาพด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความสำคัญและองค์การให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ จำนวน 10 ชื่อ พบว่า ชื่อ (1) องค์การถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ ของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.95$) และชื่อ (6) บุคลากรในองค์การ องค์การมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้เพื่อสร้างเสริมให้บุคลากรเกิดการการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.31$)

จากประเด็น องค์การถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงในด้านนี้อยู่ในระดับสูง แต่มีกลุ่มตัวอย่างบางคนแสดงความคิดเห็นไม่เห็นด้วย เนื่องจากการปฏิบัติจริงในด้านนี้ยังไม่ทั่วถึง ดังนั้น องค์การควรจะมีการสำรวจและปรับปรุงให้อย่างทั่วถึง

2.2 ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

ข้าราชการของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ มีระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ จำแนกตามระดับความคิดเห็นรายชื่อ ดังนี้



ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของของระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (n = 86)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง					x̄	S.D.	แปลผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
(2) การปรับเปลี่ยนองค์กร								
1. องค์กรมีบรรยากาศที่ สนับสนุนและบุคลากรให้ ความสำคัญกับการเรียนรู้	9 (10.47)	28 (32.56)	31 (36.05)	15 (17.44)	3 (3.49)	3.29	0.99	ปาน กลาง
2. องค์กรให้รางวัลแก่บุคลากร และทีมที่มีการเรียนรู้และช่วย ให้ผู้อื่นเรียนรู้	7 (8.14)	16 (18.60)	32 (37.21)	24 (27.91)	7 (8.14)	2.91	1.06	ปาน กลาง
3. องค์กรมีลำดับขั้นการบังคับ บัญชาน้อยทำให้บุคลากรมีการ สื่อสารที่รวดเร็วให้เกิดการ เรียนรู้มากขึ้น	11 (12.79)	14 (16.28)	34 (39.53)	25 (29.07)	2 (2.33)	3.08	1.03	ปาน กลาง
4. องค์กรมีวิธีการที่จะแบ่งปัน ความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ ทั่วทั้งองค์กร เช่น การ หมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็น ระบบ	8 (9.30)	17 (19.77)	32 (37.21)	22 (25.58)	7 (8.14)	2.97	1.08	ปาน กลาง
5. ผู้บริหารระดับสูงให้การ สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อสร้างสรรค์งาน ผู้วิสัยทัศน์ ขององค์กร	12 (13.95)	17 (19.77)	39 (45.35)	12 (13.95)	6 (6.98)	3.20	1.07	ปาน กลาง
6. บุคลากรมีความเข้าใจและเห็น ความสำคัญของการเรียนรู้ใน การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของ ตน	14 (16.28)	23 (26.74)	38 (44.19)	7 (8.14)	4 (4.65)	3.42	1.01	สูง
7. บุคลากรในองค์กรเห็น ความสำคัญที่จะเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ให้ดีขึ้น	13 (15.12)	33 (38.37)	32 (37.21)	6 (6.98)	2 (2.33)	3.57	0.91	สูง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง					\bar{X}	S.D.	แปลผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
8. บุคลากรในองค์กรยอมรับการ เรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจาก ความสำเร็จและความผิดพลาด	11 (12.79)	33 (38.37)	31 (36.05)	10 (11.63)	1 (1.16)	3.50	0.90	สูง
9. บุคลากรถือว่าการปฏิบัติงาน ร่วมกับฝ่ายต่างๆและการทำงาน เป็นทีม เป็นโอกาสในการ เรียนรู้เพิ่มเติม	14 (16.28)	32 (37.21)	34 (39.53)	5 (5.81)	1 (1.16)	3.62	0.87	สูง
10. บุคลากรในองค์กรทำงาน ประสานงานกันเป็นอย่างดี เพราะยึดถือเป้าหมายองค์กร มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขต เส้นแบ่งของสายงานแต่ละสาย	11 (12.79)	25 (29.07)	36 (41.86)	12 (13.95)	2 (2.33)	3.36	0.96	ปาน กลาง
รวม	110	238	339	138	35	3.29	0.99	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.3 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ดังนี้ ด้านการปรับเปลี่ยน องค์กรจากกลุ่มตัวอย่าง โดยรวมค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) หมายความว่า ศักยภาพด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามี ความสำคัญและองค์กรให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 10 ข้อ พบว่า ข้อ (9) บุคลากรถือว่าการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ และ การทำงานเป็นทีม เป็น โอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติม เป็นสิ่งสำคัญที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด ($\bar{X} = 3.62$) และข้อ (2) องค์กรให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำ ที่สุด ($\bar{X} = 2.91$)

จากประเด็น ข้อ (2) องค์กรให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ ผู้อื่นเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จำนวน 31 คน ข้อ (4) องค์กรมีวิธีการที่จะแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การหมุนเวียนงานข้ามฝ่าย อย่างเป็นระบบ กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จำนวน 29 คน

หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น เนื่องจากองค์การเป็นของภาครัฐบาลมีการปฏิบัติจริง ด้านนี้น้อยมาก ดังนั้น องค์การควรจะส่งเสริม เช่น การประกาศกิติคุณ ให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ

2.3 ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ

ข้าราชการของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ มีระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ จำแนกตามระดับความคิดเห็นรายชื่อ ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ (n = 86)

องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง					X̄	S.D.	แปลผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง			
(3) การให้อำนาจและสร้าง ความสามารถ								
1. องค์การเน้นการให้อำนาจในการ ตัดสินใจ ให้แก่กลุ่มงานเพื่อให้ เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงาน ได้อย่างมีคุณภาพ	11 (12.79)	22 (25.58)	34 (39.53)	13 (15.12)	6 (6.98)	3.22	1.08	ปาน กลาง
2. องค์การมีการกระจายอำนาจและ มอบหมายงานตามความสามารถ ในการเรียนรู้และความรับผิดชอบ ของแต่ละคน	10 (11.63)	28 (32.56)	31 (36.05)	12 (13.95)	5 (5.81)	3.30	1.04	ปาน กลาง
3. องค์การให้โอกาสในการเรียนรู้ กับการทำงาน ผ่านการฝึกอบรม ขององค์การ	12 (13.95)	24 (27.91)	37 (43.02)	9 (10.47)	4 (4.65)	3.36	1.00	ปาน กลาง
4. องค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือทักษะในการเรียนรู้จาก หน่วยงานภายใน และหน่วยงาน ภายนอก เพื่อพัฒนาขีด ความสามารถของเจ้าหน้าที่	11 (12.79)	23 (26.74)	34 (39.53)	17 (19.77)	1 (1.16)	3.30	0.97	ปาน กลาง
5. องค์การส่งเสริมให้ บุคลากรเข้า ร่วมในการประชุม สัมมนา วิชาการ เพื่อสร้างการเรียนรู้	20 (23.26)	26 (30.23)	32 (37.21)	6 (6.98)	2 (2.33)	3.65	0.99	สูง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง					\bar{X}	S.D.	แปลผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
6. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานร่วมกันได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาด้วยกันอย่างสม่ำเสมอ	14 (16.28)	18 (20.93)	38 (44.19)	12 (13.95)	4 (4.65)	3.30	1.05	ปานกลาง
7. บทบาทของผู้บริหารในองค์กรคือที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้	16 (18.60)	16 (18.60)	35 (40.70)	12 (13.95)	7 (8.14)	3.26	1.16	ปานกลาง
8. ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้ด้วยการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ๆ และนำผลนั้นมาใช้ในการปรับปรุงงาน	15 (17.44)	22 (25.58)	34 (39.53)	11 (12.79)	4 (4.65)	3.38	1.06	ปานกลาง
9. บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก ภายใต้อบเขต เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหาร	16 (18.60)	22 (25.58)	37 (43.02)	10 (11.63)	1 (1.16)	3.49	0.97	สูง
10. บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญในการเรียนรู้และรับข่าวสารจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก	15 (17.44)	23 (26.74)	40 (46.51)	7 (8.14)	1 (1.16)	3.51	0.92	สูง
รวม	140	224	352	109	35	3.38	1.02	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ดังนี้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ จากกลุ่มตัวอย่าง โดยรวมค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) หมายความว่า ศักยภาพด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความสำคัญและองค์กรให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 10 ข้อ พบว่า ข้อ (5) องค์กรส่งเสริมให้ บุคลากรเข้าร่วมในการประชุม สัมมนาวิชาการ เพื่อสร้างการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่สุด

มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.65$) และข้อ (7) บทบาทของผู้บริหารในองค์กร คือที่ปรึกษาและผู้อำนวยการ มีความสะดวกในการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.26$)

จากประเด็น ข้อ (7) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานร่วมกัน ได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จำนวน 19 คน หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างบางคน แสดงความคิดเห็นไม่เห็นด้วยเนื่องจากการปฏิบัติงานจริง ด้านนี้ยังไม่ทั่วถึง ดังนั้น องค์กรควรจะมีการสำรวจความคิดเห็นและนำมาปรับปรุงให้อย่างทั่วถึง

2.4 ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารความรู้

ข้าราชการของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ มีระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารความรู้ จำแนกตามระดับความคิดเห็นรายข้อ ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารความรู้ (n = 86)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง					\bar{X}	S.D.	แปลผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
(4) การบริหารความรู้								
1. องค์กรมีการเก็บรวบรวมข้อมูล อย่างเป็นระบบที่ได้มาทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์กร	12 (13.95)	21 (24.42)	37 (43.02)	13 (15.12)	3 (3.49)	3.30	1.01	ปาน กลาง
2. บุคลากรมีการสืบค้นหาข้อมูล สารสนเทศเพื่อช่วยปรับปรุง การทำงานขององค์กร	11 (12.79)	30 (34.88)	32 (37.21)	11 (12.79)	2 (2.33)	3.43	0.95	สูง
3. บุคลากรติดตามการ เปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร โดยการเปรียบเทียบกับ องค์กรอื่นที่มีความโดดเด่นใน ด้านต่างๆ	13 (15.12)	20 (23.26)	37 (43.02)	13 (15.12)	3 (3.49)	3.31	1.02	ปาน กลาง
4. บุคลากรได้รับการฝึกอบรม ทักษะในด้านความคิด สร้างสรรค์อยู่เสมอ	12 (13.95)	22 (25.58)	34 (39.53)	16 (18.60)	2 (2.33)	3.30	1.01	ปาน กลาง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง					\bar{X}	S.D.	แปลผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
5. องค์กรให้ความสำคัญกับการ สร้างและพัฒนาด้านนวัตกรรม	13 (15.12)	17 (19.77)	37 (43.02)	16 (18.60)	3 (3.49)	3.24	1.04	ปาน กลาง
6. องค์กรมีระบบในการบันทึก จัดเก็บความรู้ที่ให้ความสะดวกแก่ บุคลากรในการสืบค้น	13 (15.12)	16 (18.60)	41 (47.67)	13 (15.12)	3 (3.49)	3.27	1.01	ปาน กลาง
7. บุคลากรมีความเข้าใจ ถึงความ จำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็น ความรู้และการแบ่งปันความรู้ แก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร	12 (13.95)	25 (29.07)	36 (41.86)	10 (11.63)	3 (3.49)	3.38	0.98	ปาน กลาง
8. การสนับสนุนขององค์กร บุคลากรสามารถถ่ายทอดการ เรียนรู้ระหว่างทีม กลุ่มงาน/งาน ด้วยการทำงานร่วมกันในทีมข้าม สายงาน	11 (12.79)	24 (27.91)	41 (47.67)	8 (9.30)	2 (2.33)	3.40	0.91	ปาน กลาง
9. องค์กรคิดค้นพัฒนาวิธีการและ ช่องทางใหม่ๆ ในการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ซึ่งกันและกันของ หน่วยงานภายในและภายนอก อย่างต่อเนื่อง	10 (11.63)	21 (24.42)	35 (40.70)	15 (17.44)	5 (5.81)	3.19	1.05	ปาน กลาง
10. องค์กรให้การสนับสนุน โครงการต่างๆ ที่สร้างโอกาสใน การเรียนรู้ให้กับบุคลากร	11 (12.79)	30 (34.88)	33 (38.37)	11 (12.79)	1 (1.16)	3.45	0.92	สูง
รวม	118	226	363	126	27	3.33	0.99	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.5 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ดังนี้ ด้านการการบริหารความรู้จากกลุ่มตัวอย่าง โดยรวมค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านการการบริหารความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) หมายความว่า สักยภาพด้านการการบริหารความรู้ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีค่าสำคัญและองค์กรให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 10 ข้อ พบว่า ข้อ (10) องค์กรให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.45$) และข้อ (9) องค์กร

คิดค้นพัฒนาวิธีการและช่องทางใหม่ๆ ในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของหน่วยงาน ภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.19$)

จากประเด็น ข้อ (9) องค์การคิดค้นพัฒนาวิธีการและช่องทางใหม่ๆ ในการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ซึ่งกันและกันของหน่วยงานภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จำนวน 20 คน หมายความว่ากลุ่มตัวอย่าง แสดงความคิดเห็น เนื่องจากการปฏิบัติจริงในด้านนี้ยังไม่ทั่วถึง ดังนั้น องค์การควรจะมีการสำรวจความคิดเห็น และนำมา ปรับปรุงให้อย่างทั่วถึง

2.5 ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การ แห่งการเรียนรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยี

ข้าราชการของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ มีระดับความคิดเห็นต่อการ ปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านด้านการใช้เทคโนโลยี จำแนกตามระดับความคิดเห็นรายข้อ ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ร้อยละของระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีศักยภาพขององค์การตามแนวทาง องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านด้านการใช้เทคโนโลยี (n = 86)

องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง					\bar{X}	S.D.	แปลผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
(5) การใช้เทคโนโลยี								
1. องค์การมีการใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนและสร้าง การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ	17 (19.77)	32 (37.21)	28 (32.56)	7 (8.14)	2 (2.33)	3.64	0.97	สูง
2. องค์การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ ใช้เทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัยมาใช้ ในการฝึกอบรมและการประชุม	16 (18.60)	29 (33.72)	30 (34.88)	9 (10.47)	2 (2.33)	3.56	0.99	สูง
3. องค์การจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการ ทำงานให้แก่บุคลากร	15 (17.44)	32 (37.21)	28 (32.56)	8 (9.30)	3 (3.49)	3.56	1.00	สูง
4. องค์การพยายามจัดหาโปรแกรม สำเร็จรูปสำหรับช่วยในกระบวนการ ทำงานของกลุ่มทำงานต่างๆ เช่น Data Center, E – Letter	14 (16.28)	30 (34.88)	31 (36.05)	10 (11.63)	1 (1.16)	3.53	0.94	สูง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง					\bar{X}	S.D.	แปลผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
5. องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ แบบทันเวลา ซึ่งเป็นระบบที่รวม กระบวนการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยี ขั้นสูงการสอนงานและการ ปฏิบัติงานจริงเข้าเป็นกระบวนการ เดียวกัน	11 (12.79)	26 (30.23)	37 (43.02)	10 (11.63)	2 (2.33)	3.40	0.94	ปาน กลาง
6. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วย สนับสนุนการปฏิบัติงาน ช่วยให้ บุคลากรเรียนรู้และทำงาน ได้ดีขึ้น	18 (20.93)	26 (30.23)	31 (36.05)	9 (10.47)	2 (2.33)	3.57	1.01	สูง
7. องค์กรออกแบบและติดตั้ง ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อ ตอบสนองความต้องการในการ เรียนรู้ของบุคลากร	10 (11.63)	25 (29.07)	39 (45.35)	10 (11.63)	2 (2.33)	3.36	0.92	ปาน กลาง
8. องค์กรสามารถนำโปรแกรม คอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการ รวบรวมบันทึก จัดเก็บ และถ่าย โอนข้อมูลที่ต้องการ ได้อย่างดี	12 (13.95)	24 (27.91)	40 (46.51)	8 (9.30)	2 (2.33)	3.42	0.93	สูง
9. บุคลากรในองค์กร สามารถใช้ ข้อมูลสารสนเทศจากเครือข่าย อินเทอร์เน็ต หรือฐานข้อมูล ออนไลน์ของหน่วยงาน(LAN) ได้ อย่างดี	13 (15.12)	27 (31.40)	31 (36.05)	13 (15.12)	2 (2.33)	3.42	1.00	สูง
10. บุคลากรสามารถนำข้อมูลจาก ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	20 (23.26)	30 (34.88)	24 (27.91)	8 (9.30)	4 (4.65)	3.63	1.09	สูง
รวม	146	281	319	92	22	3.51	0.98	สูง

จากตารางที่ 4.6 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ดังนี้ ด้านการใช้เทคโนโลยี จากกลุ่มตัวอย่าง โดยรวมค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.51$) หมายความว่า ศักยภาพด้านการใช้เทคโนโลยี ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีค่าสำคัญและองค์กร

ให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ จำนวน 10 ข้อ พบว่า ข้อ (1) องค์การมีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นสิ่งสำคัญที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.64$) และข้อ (7) องค์การออกแบบและติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.36$)

จากประเด็น ข้อ (7) องค์การออกแบบและติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จำนวน 12 คน หมายความว่ากลุ่มตัวอย่าง แสดงความคิดเห็น เนื่องจากการปฏิบัติจริงในด้านนี้ องค์การมีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์การให้ทำงานอย่างรวดเร็ว แต่การออกแบบและติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร ยังมีการนำมาปฏิบัติไม่ทั่วถึง ดังนั้นองค์การควรจะมีการสำรวจความคิดเห็น และนำมาปรับปรุงระบบต่อไป

2.6 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามปัจจัยที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน

ตารางที่ 4.7 ข้อมูลแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงของข้าราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michale J. Marquardt จำแนกตามปัจจัยที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน (n = 86)

ลำดับ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
1. พลวัตแห่งการเรียนรู้	3.58	0.77	สูง
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ	3.29	0.83	ปานกลาง
3. การให้อำนาจและสร้าง ความสามารถให้กับบุคคล	3.38	0.90	ปานกลาง
4. การบริหารความรู้	3.33	0.86	ปานกลาง
5. การใช้เทคโนโลยี	3.51	0.86	สูง
รวม	3.42	0.84	สูง

จากการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณาในรายการของแต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่ามีความสำคัญและองค์การให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มี 2 ด้าน มีค่าระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.58$) และ ด้านการใช้เทคโนโลยี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.51$) และอีก 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) ด้านการบริหารความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) ตามลำดับ

โดยเมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมของข้าราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ มีความคิดเห็นโดยรวมต่อปัจจัยขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้มีการปฏิบัติจริง พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.42$) ดังตารางที่ 4.7

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.8 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อ
 ศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้
 (n = 86)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ยด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (ระดับความคิดเห็น)						รวม	χ^2 chi-square	P - value
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)				
(1) เพศ								1.84	0.77
ชาย	Count	5.00	12.00	7.00	2.00	0.00	26		
	% within (1)	19.23	46.15	26.92	7.69	0.00	100		
หญิง	Count	8.00	25.00	23.00	3.00	1.00	60		
	% within (1)	13.33	41.67	38.33	5.00	1.67	100		
รวม	Count	13.00	37.00	30.00	5.00	1.00	86		
	% within (1)	15.12	43.02	34.88	5.81	1.16	100		
(2) อายุ								19.38	0.08
ต่ำกว่า 30 ปี	Count	2.00	18.00	15.00	0.00	0.00	35.00		
	% within (2)	5.71	51.43	42.86	0.00	0.00	100.00		
30 – 39 ปี	Count	9.00	8.00	6.00	2.00	1.00	26.00		
	% within (2)	34.62	30.77	23.08	7.69	3.85	100.00		
40 – 49 ปี	Count	2.00	8.00	6.00	2.00	0.00	18.00		
	% within (2)	11.11	44.44	33.33	11.11	0.00	100.00		
50 ปีขึ้นไป	Count	0.00	3.00	3.00	1.00	0.00	7.00		
	% within (2)	0.00	42.86	42.86	14.29	0.00	100.00		
รวม	Count	13.00	37.00	30.00	5.00	1.00	86.00		
	% within (1)	15.12	43.02	34.88	5.81	1.16	100.00		
(3) ระดับการศึกษา								10.97	0.20
ต่ำกว่า ปริญญาตรี	Count	0.00	11.00	4.00	0.00	0.00	15.00		
	% within (3)	0.00	73.33	26.67	0.00	0.00	100.00		
ปริญญาตรี	Count	12.00	19.00	22.00	4.00	1.00	58.00		
	% within (3)	20.69	32.76	37.93	6.90	1.72	100.00		
ปริญญาโท	Count	1.00	7.00	4.00	1.00	0.00	13.00		
	% within (3)	7.69	53.85	30.77	7.69	0.00	100.00		
ปริญญาเอก	Count	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
	% within (3)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
รวม	Count	13.00	37.00	30.00	5.00	1.00	86.00		
	% within (3)	15.12	43.02	34.88	5.81	1.16	100.00		

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ยด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (ระดับความคิดเห็น)						χ^2 chi-square	P - value
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	รวม		
(4) อายุราชการ							15.30	0.23
ต่ำกว่า 6 ปี	Count	8.00	20.00	18.00	2.00	0.00	48.00	
	% within (4)	16.67	41.67	37.50	4.17	0.00	100.00	
6 – 9 ปี	Count	2.00	4.00	1.00	1.00	1.00	9.00	
	% within (4)	22.22	44.44	11.11	11.11	11.11	100.00	
10 – 14 ปี	Count	2.00	2.00	2.00	0.00	0.00	6.00	
	% within (4)	33.33	33.33	33.33	0.00	0.00	100.00	
15 ปีขึ้นไป	Count	1.00	11.00	9.00	2.00	0.00	23.00	
	% within (4)	4.35	47.83	39.13	8.70	0.00	100.00	
รวม	Count	13.00	37.00	30.00	5.00	1.00	86.00	
	% within (4)	15.12	43.02	34.88	5.81	1.16	100.00	
(5) ระดับตำแหน่งงาน							7.27	0.97
ลูกจ้าง ชั่วคราว	Count	2.00	6.00	5.00	0.00	0.00	13.00	
	% within (5)	15.38	46.15	38.46	0.00	0.00	100.00	
พนักงาน กระทรวง สาธารณสุข	Count	2.00	6.00	4.00	1.00	0.00	13.00	
	% within (5)	15.38	46.15	30.77	7.69	0.00	100.00	
พนักงาน ราชการ	Count	1.00	4.00	4.00	2.00	0.00	11.00	
	% within (5)	9.09	36.36	36.36	18.18	0.00	100.00	
ลูกจ้างประจำ	Count	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	
	% within (5)	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00	
ข้าราชการ	Count	8.00	21.00	16.00	2.00	1.00	48.00	
	% within (5)	16.67	43.75	33.33	4.17	2.08	100.00	
รวม	Count	13.00	37.00	30.00	5.00	1.00	86.00	
	% within (5)	15.12	43.02	38.44	5.81	1.16	100.00	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับ

ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 4.8

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

ตารางที่ 4.9 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (n = 86)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ยด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (ระดับความคิดเห็น)					รวม	χ^2 chi-square	P - value
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)			
(1) เพศ								0.28
ชาย	Count	5.00	7.00	9.00	5.00	0.00	26.00	
	% within (1)	19.23	26.92	34.62	19.23	0.00	100.00	
หญิง	Count	5.00	15.00	33.00	6.00	1.00	60.00	
	% within (1)	8.33	25.00	55.00	10.00	1.67	100.00	
รวม	Count	10.00	22.00	42.00	11.00	1.00	86.00	
	% within (1)	11.63	25.58	48.84	12.79	1.16	100.00	
(2) อายุ								0.01**
ต่ำกว่า 30 ปี	Count	4.00	9.00	20.00	2.00	0.00	35.00	
	% within (2)	11.43	25.71	57.14	5.71	0.00	100.00	
30 – 39 ปี	Count	4.00	5.00	14.00	2.00	1.00	26.00	
	% within (2)	15.38	19.23	53.85	7.69	3.85	100.00	
40 – 49 ปี	Count	2.00	6.00	5.00	5.00	0.00	18.00	
	% within (2)	11.11	33.33	27.78	27.78	0.00	100.00	
50 ปีขึ้นไป	Count	0.00	2.00	3.00	2.00	0.00	7.00	
	% within (2)	0.00	28.57	42.86	28.57	0.00	100.00	
รวม	Count	10.00	22.00	42.00	11.00	1.00	86.00	
	% within (1)	11.63	25.58	48.84	12.79	1.16	100.00	
(3) ระดับการศึกษา								0.54
ต่ำกว่าปริญญาตรี	Count	0.00	7.00	7.00	1.00	0.00	15.00	
	% within (3)	0.00	46.67	46.67	6.67	0.00	100.00	
ปริญญาตรี	Count	9.00	12.00	28.00	8.00	1.00	58.00	
	% within (3)	15.52	20.69	48.28	13.79	1.72	100.00	
ปริญญาโท	Count	1.00	3.00	7.00	2.00	0.00	13.00	
	% within (3)	7.69	23.08	53.85	15.38	0.00	100.00	

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ตัวแปร		ค่าเฉลี่ยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ระดับความคิดเห็น)						χ^2 chi-square	P - value
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	รวม		
ปริญญาเอก	Count	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
	% within (3)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
รวม	Count	10.00	22.00	42.00	11.00	1.00	86.00		
	% within (3)	11.63	25.58	48.84	12.79	1.16	100.00		
(4) อายุราชการ									
ต่ำกว่า 6 ปี	Count	6.00	10.00	28.00	3.00	1.00	48.00		0.23
	% within (4)	12.50	20.83	58.33	6.25	2.08	100.00		
6 – 9 ปี	Count	1.00	4.00	2.00	2.00	0.00	9.00		
	% within (4)	11.11	44.44	22.22	22.22	0.00	100.00		
10 – 14 ปี	Count	2.00	1.00	3.00	0.00	0.00	6.00		
	% within (4)	33.33	16.67	50.00	0.00	0.00	100.00		
15 ปีขึ้นไป	Count	1.00	7.00	9.00	6.00	0.00	23.00		
	% within (4)	4.35	30.43	39.13	26.09	0.00	100.00		
รวม	Count	10.00	22.00	42.00	11.00	1.00	86.00		
	% within (4)	11.63	25.58	48.84	12.79	1.16	100.00		
(5) ระดับตำแหน่งงาน									
ลูกจ้างชั่วคราว	Count	2.00	5.00	6.00	0.00	0.00	13.00		0.08**
	% within (5)	15.38	38.46	46.15	0.00	0.00	100.00		
พนักงาน กระทรวง สาธารณสุข	Count	3.00	2.00	7.00	1.00	0.00	13.00		
	% within (5)	23.08	15.38	53.85	7.69	0.00	100.00		
พนักงาน ราชการ	Count	1.00	0.00	6.00	3.00	1.00	11.00		
	% within (5)	9.09	0.00	54.55	27.27	9.09	100.00		
ลูกจ้างประจำ	Count	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00		
	% within (5)	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	100.00		
ข้าราชการ	Count	4.00	15.00	23.00	6.00	0.00	48.00		
	% within (5)	8.33	31.25	47.92	12.50	0.00	100.00		
รวม	Count	10.00	22.00	42.00	11.00	1.00	86.00		
	% within (3)	11.63	25.58	48.84	12.79	1.16	100.00		

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร พบว่า อายุ ระดับตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน เพศ ระดับการศึกษา อาชวราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ดังตารางที่ 4.9

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล

ตารางที่ 4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (n = 86)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ยด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (ระดับความคิดเห็น)						รวม	χ^2 chi-square	P - value	
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)					
(1) เพศ										
ชาย	Count	6.00	6.00	10.00	3.00	1.00	26.00	0.53		
	% within (1)	23.08	23.08	38.46	11.54	3.85	100.00			
หญิง	Count	6.00	18.00	28.00	7.00	1.00	60.00			
	% within (1)	10.00	30.00	46.67	11.67	1.67	100.00			
รวม	Count	12.00	24.00	38.00	10.00	2.00	86.00			
	% within (1)	13.95	27.91	44.19	11.63	2.33	100.00			
(2) อายุ										
ต่ำกว่า 30 ปี										
Count	Count	3.00	12.00	16.00	4.00	0.00	35.00		0.25	
	% within (2)	8.57	34.29	45.71	11.43	0.00	100.00			
30 – 39 ปี	Count	6.00	4.00	12.00	4.00	0.00	26.00			
	% within (2)	23.08	15.38	46.15	15.38	0.00	100.00			
40 – 49 ปี	Count	3.00	6.00	6.00	1.00	2.00	18.00			
	% within (2)	16.67	33.33	33.33	5.56	11.11	100.00			
50 ปีขึ้นไป	Count	0.00	2.00	4.00	1.00	0.00	7.00			
	% within (2)	0.00	28.57	57.14	14.29	0.00	100.00			
รวม	Count	12.00	24.00	38.00	10.00	2.00	86.00			
	% within (1)	13.95	27.91	44.19	11.63	2.33	100.00			

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ยด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (ระดับความคิดเห็น)						รวม	χ^2 chi-square	P - value
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)				
(2) อายุ								0.25	
ต่ำกว่า 30 ปี	Count	3.00	12.00	16.00	4.00	0.00	35.00		
	% within (2)	8.57	34.29	45.71	11.43	0.00	100.00		
30 – 39 ปี	Count	6.00	4.00	12.00	4.00	0.00	26.00		
	% within (2)	23.08	15.38	46.15	15.38	0.00	100.00		
40 – 49 ปี	Count	3.00	6.00	6.00	1.00	2.00	18.00		
	% within (2)	16.67	33.33	33.33	5.56	11.11	100.00		
50 ปีขึ้นไป	Count	0.00	2.00	4.00	1.00	0.00	7.00		
	% within (2)	0.00	28.57	57.14	14.29	0.00	100.00		
รวม	Count	12.00	24.00	38.00	10.00	2.00	86.00		
	% within (1)	13.95	27.91	44.19	11.63	2.33	100.00		
(3) ระดับการศึกษา								0.36	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	Count	1.00	7.00	7.00	0.00	0.00	15.00		
	% within (3)	6.67	46.67	46.67	0.00	0.00	100.00		
ปริญญาตรี	Count	10.00	14.00	24.00	9.00	1.00	58.00		
	% within (3)	17.24	24.14	41.38	15.52	1.72	100.00		
ปริญญาโท	Count	1.00	3.00	7.00	1.00	1.00	13.00		
	% within (3)	7.69	23.08	53.85	7.69	7.69	100.00		
ปริญญาเอก	Count	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
	% within (3)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
รวม	Count	12.00	24.00	38.00	10.00	2.00	86.00		
	% within (3)	13.95	27.91	44.19	11.63	2.33	100.00		
(4) อายุราชการ								0.45	
ต่ำกว่า 6 ปี	Count	6.00	12.00	24.00	6.00	0.00	48.00		
	% within (4)	12.50	25.00	50.00	12.50	0.00	100.00		
6 – 9 ปี	Count	2.00	4.00	1.00	1.00	1.00	9.00		
	% within (4)	22.22	44.44	11.11	11.11	11.11	100.00		
10 – 14 ปี	Count	2.00	1.00	3.00	0.00	0.00	6.00		
	% within (4)	33.33	16.67	50.00	0.00	0.00	100.00		
15 ปีขึ้นไป	Count	2.00	7.00	10.00	3.00	1.00	23.00		
	% within (4)	8.70	30.43	43.48	13.04	4.35	100.00		
รวม	Count	12.00	24.00	38.00	10.00	2.00	86.00		
	% within (4)	13.95	27.91	44.19	11.63	2.33	100.00		

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ยด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (ระดับความคิดเห็น)						รวม	χ^2 chi-square	P - value
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)				
(5) ระดับตำแหน่งงาน									
ลูกจ้าง ชั่วคราว	Count	3.00	3.00	6.00	1.00	0.00	13.00		0.89
	% within (5)	23.08	23.08	46.15	7.69	0.00	100.00		
พนักงาน กระทรวง สาธารณสุข	Count	2.00	6.00	4.00	1.00	0.00	13.00		0.89
	% within (5)	15.38	46.15	30.77	7.69	0.00	100.00		
พนักงาน ราชการ	Count	0.00	3.00	5.00	2.00	1.00	11.00		0.89
	% within (5)	0.00	27.27	45.45	18.18	9.09	100.00		
ลูกจ้างประจำ	Count	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00		0.89
	% within (5)	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00		
ข้าราชการ	Count	7.00	12.00	22.00	6.00	1.00	48.00		0.89
	% within (5)	14.58	25.00	45.83	12.50	2.08	100.00		
รวม	Count	12.00	24.00	38.00	10.00	2.00	86.00		0.89
	% within (5)	13.95	27.91	44.19	11.63	2.33	100.00		

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ดังตารางที่ 4.10

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารความรู้

ตารางที่ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อ
ศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารความรู้ (n = 86)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ยด้านการบริหารความรู้ (ระดับความคิดเห็น)						รวม	χ^2 chi-square	P - value
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)				
(1) เพศ									
ชาย	Count	8.00	5.00	10.00	3.00	0.00	26.00	0.04**	
	% within (1)	30.77	19.23	38.46	11.54	0.00	100.00		
หญิง	Count	4.00	20.00	30.00	5.00	1.00	60.00		
	% within (1)	6.67	33.33	50.00	8.33	1.67	100.00		
รวม	Count	12.00	25.00	40.00	8.00	1.00	86.00		
	% within (1)	13.95	29.07	46.51	9.30	1.16	100.00		
(2) อายุ									
0.22									
ต่ำกว่า 30 ปี	Count	2.00	14.00	18.00	1.00	0.00	35.00		
	% within (2)	5.71	40.00	51.43	2.86	0.00	100.00		
30 – 39 ปี	Count	5.00	6.00	11.00	3.00	1.00	26.00		
	% within (2)	19.23	23.08	42.31	11.54	3.85	100.00		
40 – 49 ปี	Count	5.00	2.00	8.00	3.00	0.00	18.00		
	% within (2)	27.78	11.11	44.44	16.67	0.00	100.00		
50 ปีขึ้นไป	Count	0.00	3.00	3.00	1.00	0.00	7.00		
	% within (2)	0.00	42.86	42.86	14.29	0.00	100.00		
รวม	Count	12.00	25.00	40.00	8.00	1.00	86.00		
	% within (1)	13.95	29.07	46.51	9.30	1.16	100.00		
(3) ระดับการศึกษา									
0.19									
ต่ำกว่า ปริญญาตรี	Count	0.00	9.00	6.00	0.00	0.00	15.00		
	% within (3)	0.00	60.00	40.00	0.00	0.00	100.00		
ปริญญาตรี	Count	10.00	13.00	28.00	6.00	1.00	58.00		
	% within (3)	17.24	22.41	48.28	10.34	1.72	100.00		
ปริญญาโท	Count	2.00	3.00	6.00	2.00	0.00	13.00		
	% within (3)	15.38	23.08	46.15	15.38	0.00	100.00		
ปริญญาเอก	Count	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
	% within (3)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
รวม	Count	12.00	25.00	40.00	8.00	1.00	86.00		
	% within (3)	13.95	29.07	46.51	9.30	1.16	100.00		

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ยด้านการบริหารความรู้ (ระดับความคิดเห็น)						χ^2 chi-square	P - value
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	รวม		
(4) อายุราชการ								0.20
ต่ำกว่า 6 ปี	Count	4.00	16.00	25.00	2.00	1.00	48.00	
	% within (4)	8.33	33.33	52.08	4.17	2.08	100.00	
6 – 9 ปี	Count	2.00	3.00	2.00	2.00	0.00	9.00	
	% within (4)	22.22	33.33	22.22	22.22	0.00	100.00	
10 – 14 ปี	Count	3.00	1.00	2.00	0.00	0.00	6.00	
	% within (4)	50.00	16.67	33.33	0.00	0.00	100.00	
15 ปีขึ้นไป	Count	3.00	5.00	11.00	4.00	0.00	23.00	
	% within (4)	13.04	21.74	47.83	17.39	0.00	100.00	
รวม	Count	12.00	25.00	40.00	8.00	1.00	86.00	
	% within (4)	13.95	29.07	46.51	9.30	1.16	100.00	
(5) ระดับตำแหน่งงาน								0.53
ลูกจ้าง ชั่วคราว	Count	2.00	6.00	5.00	0.00	0.00	13.00	
	% within (5)	15.38	46.15	38.46	0.00	0.00	100.00	
พนักงาน กระทรวง สาธารณสุข	Count	2.00	5.00	5.00	1.00	0.00	13.00	
	% within (5)	15.38	38.46	38.46	7.69	0.00	100.00	
พนักงาน ราชการ	Count	0.00	2.00	6.00	2.00	1.00	11.00	
	% within (5)	0.00	18.18	54.55	18.18	9.09	100.00	
ลูกจ้างประจำ	Count	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	
	% within (5)	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00	
ข้าราชการ	Count	8.00	12.00	23.00	5.00	0.00	48.00	
	% within (5)	16.67	25.00	47.92	10.42	0.00	100.00	
รวม	Count	12.00	25.00	40.00	8.00	1.00	86.00	
	% within (3)	13.95	29.07	46.51	9.30	1.16	100.00	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหารความรู้ พบว่า เพศ มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหารความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนอายุ

ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหารความรู้ ดังตารางที่ 4.11

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยี

ตารางที่ 4.12 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยี (n = 86)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ยด้านการใช้เทคโนโลยี (ระดับความคิดเห็น)						รวม	χ^2 chi-square	P - value	
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)					
(1) เพศ										
ชาย	Count	7.00	9.00	8.00	2.00	0.00	26.00	0.20		
	% within (1)	26.92	34.62	30.77	7.69	0.00	100.00			
หญิง	Count	5.00	26.00	23.00	4.00	2.00	60.00			
	% within (1)	8.33	43.33	38.33	6.67	3.33	100.00			
รวม	Count	12.00	35.00	31.00	6.00	2.00	86.00			
	% within (1)	13.95	40.70	36.05	6.98	2.33	100.00			
(2) อายุ										
ต่ำกว่า 30 ปี	Count	2.00	17.00	14.00	1.00	1.00	35.00		0.61	
	% within (2)	5.71	48.57	40.00	2.86	2.86	100.00			
30 – 39 ปี	Count	6.00	8.00	9.00	2.00	1.00	26.00			
	% within (2)	23.08	30.77	34.62	7.69	3.85	100.00			
40 – 49 ปี	Count	4.00	6.00	6.00	2.00	0.00	18.00			
	% within (2)	22.22	33.33	33.33	11.11	0.00	100.00			
50 ปีขึ้นไป	Count	0.00	4.00	2.00	1.00	0.00	7.00			
	% within (2)	0.00	57.14	28.57	14.29	0.00	100.00			
รวม	Count	12.00	35.00	31.00	6.00	2.00	86.00			
	% within (1)	13.95	40.70	36.05	6.98	2.33	100.00			

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ยด้านการใช้เทคโนโลยี (ระดับความคิดเห็น)						รวม	χ^2 chi-square	P - value
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)				
(3) ระดับการศึกษา									
ต่ำกว่า	Count	0.00	11.00	4.00	0.00	0.00	15.00		0.04**
ปริญญาตรี	% within (3)	0.00	73.33	26.67	0.00	0.00	100.00		
ปริญญาตรี	Count	11.00	17.00	23.00	5.00	2.00	58.00		
	% within (3)	18.97	29.31	39.66	8.62	3.45	100.00		
ปริญญาโท	Count	1.00	7.00	4.00	1.00	0.00	13.00		
	% within (3)	7.69	53.85	30.77	7.69	0.00	100.00		
ปริญญาเอก	Count	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
	% within (3)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00		
รวม	Count	12.00	35.00	31.00	6.00	2.00	86.00		
	% within (3)	13.95	40.70	36.05	6.98	2.33	100.00		
(4) อายุราชการ									
ต่ำกว่า 6 ปี	Count	5.00	19.00	20.00	2.00	2.00	48.00		0.13
	% within (4)	10.42	39.58	41.67	4.17	4.17	100.00		
6 – 9 ปี	Count	2.00	5.00	0.00	2.00	0.00	9.00		
	% within (4)	22.22	55.56	0.00	2.00	0.00	100.00		
10 – 14 ปี	Count	3.00	1.00	2.00	0.00	0.00	6.00		
	% within (4)	50.00	16.67	33.33	0.00	0.00	100.00		
15 ปีขึ้นไป	Count	2.00	10.00	9.00	2.00	0.00	23.00		
	% within (4)	8.70	43.48	39.13	8.70	0.00	100.00		
รวม	Count	12.00	35.00	31.00	6.00	2.00	86.00		
	% within (4)	13.95	40.70	36.05	6.98	2.33	100.00		
(5) ระดับตำแหน่งงาน									
ลูกจ้าง	Count	3.00	5.00	5.00	0.00	0.00	13.00		0.55
ชั่วคราว	% within (5)	23.08	38.46	38.46	0.00	0.00	100.00		
พนักงาน	Count	1.00	6.00	5.00	0.00	1.00	13.00		
กระทรวง									
สาธารณสุข	% within (5)	7.69	46.15	38.46	0.00	7.69	100.00		
พนักงาน	Count	1.00	2.00	5.00	2.00	1.00	11.00		
ราชการ	% within (5)	9.09	18.18	45.45	18.18	9.09	100.00		

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ตัวแปร		ค่าเฉลี่ยด้านการใช้เทคโนโลยี (ระดับความคิดเห็น)					รวม	χ^2 chi-square	P - value
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)			
ถูกจ้างประจำ	Count	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00		
	% within (5)	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00		
ข้าราชการ	Count	7.00	22.00	15.00	4.00	0.00	48.00		
	% within (5)	14.58	45.83	31.25	8.33	0.00	100.00		
รวม	Count	12.00	35.00	31.00	6.00	2.00	86.00		
	% within (5)	13.95	40.70	36.05	6.98	2.33	100.00		

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี พบว่า ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน เพศ อายุ อยุ่ราชการ ระดับตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี ดังตารางที่ 4.12

4. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ ทำให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรมีการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ในด้านระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย
2. ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเชิงบูรณาการ ให้มีการศึกษาเพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ เช่น ให้ทุนการศึกษาเรียนต่อ ส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ
3. ปรับปรุงเทคนิคการสอนให้มีประสิทธิภาพ โดยจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ มาเป็นผู้สอน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ เกี่ยวกับศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ

1.1.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 **กลุ่มประชากรและตัวอย่าง** เป็นข้าราชการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ซึ่งประกอบไปด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข และ ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 109 คน หาขนาดตัวอย่าง (Sample Size) โดยกำหนดขนาดของตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณจากสูตรของ Yamane, 1973 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 86 ราย

1.2.2 **เครื่องมือในการศึกษา** แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเอง เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะข้อคิดเห็นอื่นๆ

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างเดือน มีนาคม – เมษายน 2557 โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบตามจำนวนที่กำหนดแล้วนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ลงรหัสตามตัวแปรที่กำหนด จากนั้นประมวลผลและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

1.2.5 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนา แจกแจงความถี่เป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุดและค่าต่ำสุด เพื่อแสดงข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้สถิติเชิงวิเคราะห์ วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยใช้ Chi – Square test โดยกำหนดการมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

1.3 สรุปผลการศึกษา

1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 69.77 อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ คือกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.70 กลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ อายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 8.14 มีการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67.44 มีอายุราชการส่วนใหญ่ต่ำกว่า 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.81 เป็นผู้ที่มีระดับตำแหน่งงานส่วนใหญ่ ตำแหน่งข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 55.81 และระดับลูกจ้างประจำ มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.16

1.3.2 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ มีค่าเฉลี่ยรวม 3.42 อยู่ในระดับสูง หมายความว่า องค์กรได้ใช้ปัจจัยด้านนี้ในการพัฒนาส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงโดยรวมระดับความคิดเห็นทั้ง 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของแต่ละด้านขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.58 ด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับรองลงมา มีค่าเฉลี่ย 3.51 ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.38 ด้านการบริหารความรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.33 และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.29 ตามลำดับ

1.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้

1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) พบว่า อายุ ระดับตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน เพศ ระดับการศึกษา อายุราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowerment and Enabling) พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล

4) การบริหารความรู้ (Knowledge Management) พบว่า เพศ มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหารความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหารความรู้

5) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) พบว่า ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน เพศ อายุ อายุราชการ ระดับตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างจากคำถามปลายเปิด พบว่า ข้อเสนอแนะที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มตัวอย่าง จากแบบสอบถาม พบว่า มีการเสนอแนะในเรื่อง การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้มากขึ้น และปรับปรุงเทคนิคการสอนงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาจำแนกตามการทดสอบสมมุติฐานทั้ง 5 สมมุติฐาน ปรากฏดังนี้
สมมุติฐานที่ 1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้าน เพศ มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ขอมรับตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้าน อายุ มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้าน ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้าน อายุราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้าน ระดับตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวสามารถอภิปรายผล โดยแยกประเด็นได้ดังต่อไปนี้

2.1 ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาในภาพรวมทุกด้าน พบว่า ข้าราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง เห็นได้ว่ามีองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และ ด้านการใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ส่วนองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ด้านการบริหารความรู้ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น องค์กรควรมีการพัฒนาโดยรวมหมดทุกด้านในทิศทางเดียวกัน ใกล้เคียงกัน องค์กรควรให้การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการทำงาน มีการสร้างทีมงานที่มีความรู้ มีความชำนาญ ผู้บริหารควรจะได้ส่งเสริมในด้านนั้นๆ ให้มากขึ้น โดยพยายามศึกษาหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไขสาเหตุนั้นๆ ให้ดีขึ้น เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต และสอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt (1973) ที่เห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน มีความสำคัญทุกด้าน และมีความสัมพันธ์กัน การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของรัชนิกร ดารกมาศ (2549) ที่พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ในภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก

ผลการศึกษาโดยการสำรวจระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ข้าราชกรณสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามผลการสรุปทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

2.1.1 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมขององค์กรอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับสูง 8 ประเด็น และ ปานกลาง 2 ประเด็น โดยประเด็นที่ถือว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับสูง และมีระดับความคิดเห็นสูงสุดคือ องค์กรถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ในส่วนนี้เป็นผลมาจากการที่หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมสม่ำเสมอ เช่น ให้ทุนการศึกษา การอบรมในหลักสูตรต่างๆ โดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถมาสอน ส่วนประเด็นที่หน่วยงานมีการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับความคิดเห็นต่ำสุด คือ บุคลากรในองค์กร องค์กรมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ในส่วนนี้อาจเป็นผลมาจากการที่องค์กร ปฏิบัติจริงในด้านนี้ยังไม่ทั่วถึง ดังนั้นองค์กรควรจะมีการสำรวจและทำการปรับปรุงให้อย่างทั่วถึง

2.1.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูง 4 ประเด็น และปานกลาง 6 ประเด็น โดยประเด็นที่ถือว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับสูง และมีระดับความคิดเห็นสูงสุดคือ บุคลากรถือว่าการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ และการทำงานเป็นทีม เป็นโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติม เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมถือว่าสำคัญยิ่งในองค์กร ทีมงานต้องมีการฝึกอบรมทีมงานให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการประชุม ทำโครงการและร่วมกันช่วยแก้ไขปัญหาหาร่วมกัน ส่วนประเด็นที่องค์กรปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด คือ องค์กรให้รางวัลแก่บุคลากร และทีมที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้ ในประเด็นหลังนี้ผลมาจากการที่องค์กรเป็นหน่วยงานของภาครัฐบาลมีการส่งเสริมด้านนี้น้อย ดังนั้น องค์กรควรมีการส่งเสริม เช่น การประกาศกิตติคุณเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ

2.1.3 ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูง 3 ประเด็น และปานกลาง 7 ประเด็น โดยประเด็นที่ถือว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับสูง และมีระดับความคิดเห็นสูงสุดคือ องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมในการประชุม สัมมนาวิชาการ เพื่อสร้างการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ในส่วนนี้เป็นผลมาจากองค์กรเน้นการพัฒนาบุคลากรในหลายๆด้าน เพื่อช่วยทบทวนความรู้และประสบการณ์เดิม ช่วยพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เช่น เรื่องการอ่านเอกสารวิชาการ จัดการข้อมูล การบริหารเวลา การฝึกเทคนิคการนำเสนอรายงานในที่ประชุม ส่วนประเด็นที่องค์กรปฏิบัติจริงอยู่ในระดับ

ปานกลาง แต่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด คือ บทบาทของผู้บริหารในองค์กร คือที่ปรึกษาและผู้อำนวยการ ความสะดวกในการเรียนรู้ ในประเด็นหลังนี้ผลมาจากการที่ผู้บริหารในองค์กรได้ให้อำนาจและสร้างความสามารถเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาไม่ทั่วถึง ดังนั้น องค์กรควรจะมีการสำรวจและทำการปรับปรุงให้อย่างทั่วถึง

2.1.4 ด้านการบริหารความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูง 2 ประเด็น และปานกลาง 8 ประเด็น โดยประเด็นที่ถือว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับสูง และมีระดับความคิดเห็นสูงสุดคือ องค์กรให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เนื่องจากโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีความสำคัญยิ่งในองค์กร เช่น โครงการ To Be No.1 เป็นการทำงานที่สร้างโอกาส มีทักษะ ทำเป็นกระบวนการ มีการเรียนรู้ร่วมกันและร่วมกันแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ที่ดี ส่วนประเด็นที่องค์กรปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด คือ องค์กรคิดค้นพัฒนาวิธีการและช่องทางใหม่ๆ ในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของหน่วยงานภายใน และภายนอกอย่างต่อเนื่อง ในประเด็นหลังนี้ผลมาจากการที่องค์กร ยังสนับสนุนด้านการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกยังไม่ทั่วถึง ควรมีการส่งเสริมองค์ความรู้จากหน่วยงานอื่นๆ หรือเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

2.1.5 ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูง 8 ประเด็น และปานกลาง 2 ประเด็น โดยประเด็นที่ถือว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับสูง และมีระดับความคิดเห็นสูงสุดคือ องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากองค์กรมีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงานเป็นหลัก เพื่อให้สะดวกและรวดเร็วในการทำงาน สามารถสื่อสารกันได้ดีซึ่งถือว่าปฏิบัติดีอยู่แล้ว ส่วนประเด็นที่องค์กรปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุดคือ องค์กรออกแบบและติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร ในประเด็นหลังนี้ผลมาจากการที่องค์กร ยังขาดบุคลากรที่ชำนาญงานด้านการออกแบบและติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การดำเนินงานเกิดความล่าช้า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของสุพัตรา จันท์เทียน (2549: 95) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้ศักยภาพต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่พบว่า การรับรู้ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงเช่นกัน รวมถึงสอดคล้องกับการศึกษาของกาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542: 113) ที่ได้ศึกษาถึงบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการ

พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการรับรู้สูงสุดในองค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยี โดยเชื่อว่าเทคโนโลยีจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในอนาคตอย่างแน่นอน

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ จากการทดสอบสมมุติฐานดังกล่าว ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ จะต้องต้นตัวกับการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อเตรียมตัวในการปฏิรูปตามนโยบายของรัฐบาล ในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา การเมืองและการปกครอง ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศ จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งในปัจจุบันและอนาคต คือ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬจะต้องมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือองค์กรอัจฉริยะ โดยมีลักษณะการดำเนินการในเรื่องนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง จะต้องพัฒนาโครงสร้างแบบเครือข่าย ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร มีการทำงานเป็นทีม ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก พยายามเสริมสร้างองค์ความรู้ แนวทางหรือวิธีการดำเนินการใหม่ๆ เพื่อการแข่งขัน และความอยู่รอดและเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

3. ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาคุณภาพของข้าราชการให้มีประสิทธิภาพสามารถทำงาน ได้ทุกด้าน องค์กรควรให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร จัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไป ควรให้บุคลากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน มีการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกัน ช่วยกันแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

ผู้ศึกษามีมุมมองจากการที่ได้ศึกษาและทำการวิจัยบนพื้นฐานความรู้แล้วนำมาประยุกต์กับความเป็นจริงที่ได้จากองค์กรที่ทำการศึกษา จึงขอเสนอแนะ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

องค์กรมีนโยบายในเรื่องการฝึกอบรมในงาน (On the job training) ควรมีการเสริมด้วยแนวคิดของการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) โดยมีกรอบแนวคิดโดยพื้นฐาน ดังนี้ (Marge Rison, 1994) (1) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (2) เป็นการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น (3) เป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำ (4) เป็นการเรียนรู้โดยนำเอาคำแนะนำจากผู้ร่วมงาน ไปปฏิบัติ (5) เป็นการเรียนรู้โดยทบทวนร่วมกับผู้ร่วมงานกับสิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติว่าได้รับ

ความรู้จากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวหรือไม่ โดยที่มีการนำมาปฏิบัติอย่างจริงจังและสร้างวัฒนธรรมให้บุคลากรยึดในหลักการเพื่อความเข้าใจเดียวกัน

3.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งในนโยบายผู้บริหารสูงสุดเพื่อจะได้มีการรับมาปฏิบัติเป็นรูปธรรม องค์กรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อความเหมาะสม

การปรับเปลี่ยนองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ก่อนเข้ารับตำแหน่ง เพื่อให้สามารถเข้าใจงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

3.3 ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล

ผู้บริหารระดับสูงควรให้อำนาจและสร้างความสามารถเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ได้เรียนรู้วิธีการในการตัดสินใจจากหัวหน้าก่อน หลังจากนั้นปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ในกรณีอื่นๆ และปฏิบัติตามผลงานจากการตัดสินใจนั้นๆ โดยให้คำปรึกษา แนะนำ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ นอกจากนั้นจะต้องสนับสนุนให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและแสดงออกถึงการเป็นผู้เรียนรู้ ส่งเสริมให้หัวหน้างานในทุกระดับสร้างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้เป็นทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ถ้ามีจำนวนมาก แสดงว่า หัวหน้าหน่วยนั้นมีบทบาทเป็นครูผู้ฝึกสอนที่ดี

3.4 ด้านบริหารความรู้

ด้านนี้สิ่งที่องค์กรปฏิบัติเกี่ยวกับการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นแนวโน้มที่ดี องค์กรควรจะมีการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนงานว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง นำเสนอเพื่อทำการแก้ไขพิจารณาหาสาเหตุ เพื่อส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

3.5 ด้านการใช้เทคโนโลยี

การใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ และ โปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม ควรมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในด้านความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีและกำหนดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็นหัวข้อหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างการเรียนรู้ของตนเอง

4. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

4.1 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะหน่วยงานสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ จึงควรทำการศึกษาหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกัน

4.2 ข้อจำกัดด้านเครื่องมือ ซึ่งใช้เพียงค่าเฉลี่ย และค่าร้อยละ





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยาณี คำแดง (2542) “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา องค์กรโทรทัศน์แห่งประเทศไทย” สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กาญจนา เกียรติธราพันธ์ (2542) “บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข” สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ” สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กิตติวรรณ ชาติรอดิเรก (2545) สมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด กรุงเทพมหานคร การค้นคว้าอิสระปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชนกพรธม ดิลกโกมล (2546) วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ : บริบทใน บริษัท เบ็ทเทอร์ ฟาร์ม จำกัด กรุงเทพมหานคร ภาคนิพนธ์ ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชวินท์ ชัมมนันท์กุล (2540) “Learning Organization” (workshop) สำหรับฝ่ายสนับสนุนการเรียนรู้ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร บิสิเนส อินเทลลิเจนซ์แอนด์ ครีเอทีวิตี
- ดวงเดือน พันธุมาวิน (2543) “ทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะ : การวิจัยและการพัฒนาบุคคล” พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- นันทพร โชตินุชิต (2540) การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบ ทีมข้ามสายงาน กรุงเทพมหานคร ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์นี้คำ
- เวชยานนท์ (2541) “แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความรู้” วารสารการจัดการภาครัฐ และเอกชน 7 (มกราคม – เมษายน 2541) : 1 – 21
- บุษผา พวงมาลี (2542) “การรับรู้แห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร” คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- พิณสวัน ปัญญา มาก (2543) การพัฒนาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
 กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
 กรุงเทพมหานคร ภาคนิพนธ์ ปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ราชบัณฑิตยสถาน (2530) “พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน” กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์
 วิจิตร อาวะกุล (2537) “การฝึกอบรม” กรุงเทพมหานคร ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 วีรุช มาฆะศิริ นนท (2545) “องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ” พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร
 เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุคส์
- วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย (2544) “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้” กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุคส์
 สมบัติ กุสุมาลี (2540) ประเทศไทยในทศวรรษหน้า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
 เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542”
 กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี (2540) “การสัมมนาเรื่องแผน
 การศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8” โรงแรมดิแอมเมอรัลด์ กรุงเทพมหานคร
- สุคนธ์ ภูริเวทย์ (2542) “หลักสูตรเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน” กรุงเทพมหานคร
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สุพัตรา จันทร์เทียม, รตอ. (2543) “การรับรู้บรรยากาศองค์กรและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กร
 แห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในเขตกรุงเทพมหานคร
 และปริมณฑล”
- เสนิส หงส์ทอง (2546) การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา
 พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
- อภันต์ธี รอดสุทธิ (2541) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทาง
 ปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรุงเทพมหานคร ภาคนิพนธ์โครงการ
 บัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2543) “ประมวลบทความ : นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้สำหรับครูยุคปฏิรูป
 การศึกษา” กรุงเทพมหานคร ละครครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- แอน เมอร์คาร์เตอร์ (2544) “การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร
 ออมสิน” มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

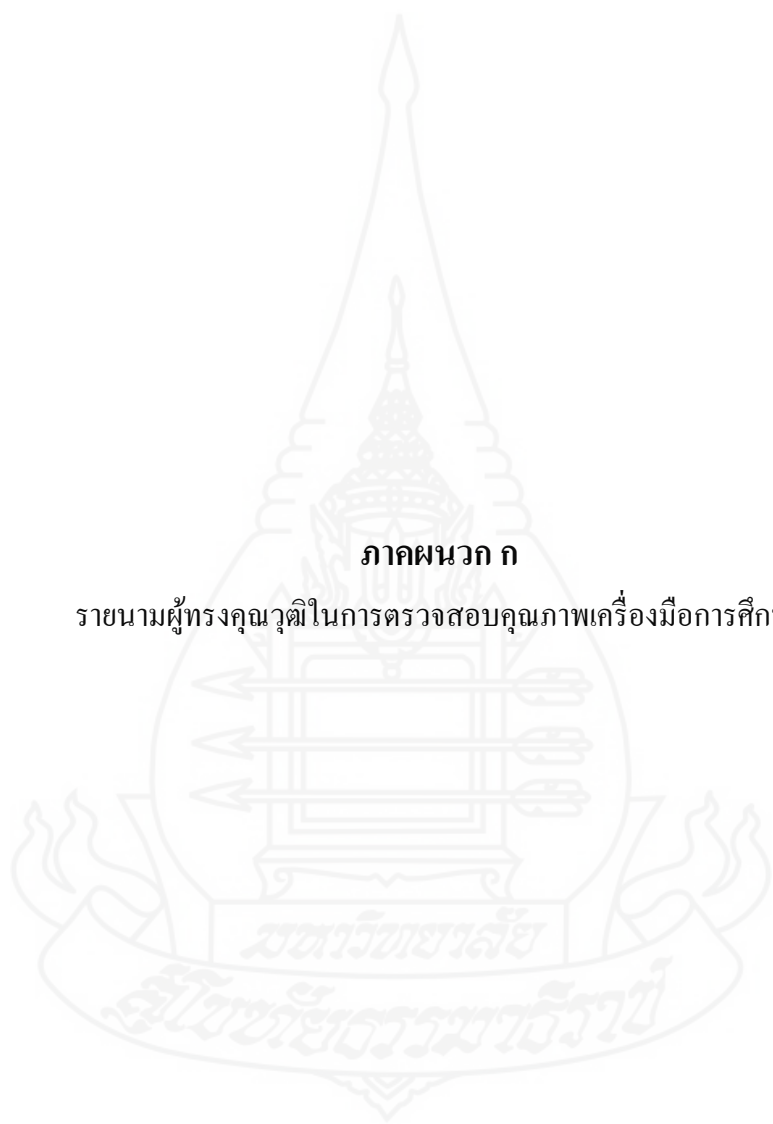
- Chalofsky, N (1996) A New Paradigm for Learning in Organization. Human Resource Development Quarterly, 7/3 , Fall , P . 292
- Crossan, M., & Guatto, T (1996) Organizational Learning : Research public . Journal of Organizational Development & Management, 9/1,107-11
- Daft, R.L. (1998) Essentials of Organization Theory and Design. Ohio : South – western Collage
- Dixon, Nancy M. (1994) The Organization Learning Cycle : How we can learn Collectivity. London : Mc Graw – Hill
- Garvin, D.A. (1993) Building a Learning Organization. Harvard Business Review , July – August , p. 778-779
- Gephart M.A. ,Marsick, V.J., Buren, M.B.V.,and Spiro , M. (1996) “Learning Organization : Com Alive” , Training & Development , Vol 50;No. 12.
- Grant . J.M., & Gnyawali, D.R. (1996) strategic Process Improvement through Organization Learning . Stratgy & Leadership, May – June , P.31
- Kill, D.M. (1993) The Link Between Individual and Organization Learning . Sloan Management Review, Fall. P.43
- 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.
- Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994) The Global Learning Organization New York : IRWIN
- Marquardt, M.J. (1996) Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York : McGraw – Hill.
- Mirvis, P.H. (1996) Historical Foundations of Organization Learning . Journal of Organization Development & Management, 9 (1),92 – 106
- Marton , M. (1991) The Corporation of the 1990’s . New York : Oxford University Press. Cited M.J. Marquardt.1996. Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York : McGraw 3 Hill.
- Mastenbroek, Willem F.G.(1993) Conflict Management and Organization Development Chichester : John Wiley & Macmillan



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการศึกษา

1. อาจารย์ปรีดาศักดิ์ หนูแก้ว (Mr. Preedasuk Nookawe)

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2524 ประกาศนียบัตรเจ้าหน้าที่สาธารณสุข
วิทยาลัยการสาธารณสุขภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น
- พ.ศ. 2531 ปริญญาสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- พ.ศ. 2552 ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พ.ศ. 2556 ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สถานที่ทำงาน

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ
หมู่ที่ 1 ตำบลในเมือง อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ 38000
โทรศัพท์ 042-492-046
โทรสาร 042-492-001
E - mail : nkpds54@gmail.com

ตำแหน่ง

นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ (ด้านส่งเสริมพัฒนา)



2. อาจารย์ประเสริฐ บินตะคุ (Mr. Prasert Bintaku)

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2534 ประกาศนียบัตรเจ้าพนักงานสาธารณสุข (ป.พนักงานอนามัย)
วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น

พ.ศ. 2537 ปริญญาสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (ส.บ.)
วิชาเอกบริหารสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต (ส.ม.)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2552 ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต (ส.ม.)

สาขาวิชาการจัดการระบบสุขภาพ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สถานที่ทำงาน

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ

หมู่ที่ 1 ตำบลในเมือง อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ 38000

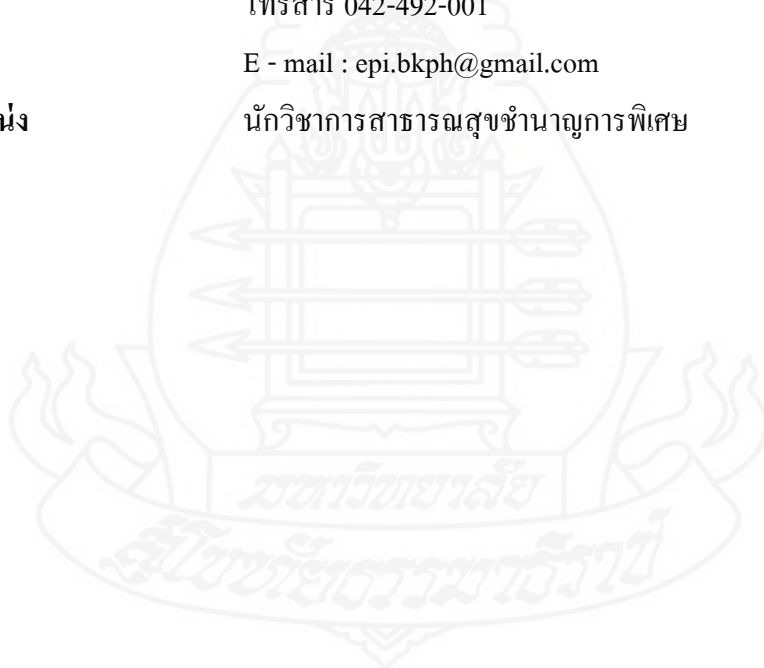
โทรศัพท์ 042-492-046

โทรสาร 042-492-001

E - mail : epi.bkph@gmail.com

ตำแหน่ง

นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ



3. อาจารย์ดำนัย สุทธิพรไพศาลกุล (Mr. Danai Suttipornphaisalkul)

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2532 ประกาศนียบัตรเจ้าพนักงานสาธารณสุข (ป.พนักงานอนามัย)
วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น
- พ.ศ. 2534 ปริญญาสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (ส.บ.)
วิชาเอกสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- พ.ศ. 2544 ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต (ส.ม.)
สาขาอนามัยสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สถานที่ทำงาน

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ
หมู่ที่ 1 ตำบลในเมือง อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ 38000
โทรศัพท์ 042-492-046
โทรสาร 042-492-001
E - mail : meekid@gmail.com

ตำแหน่ง

นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ





ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ศักยภาพขององค์การตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ :

กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ

แบบสอบถามชุดนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ของนักศึกษาปริญญาโทคณะบริหารธุรกิจมหาวิทาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถาม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

.....

องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่มีความคล่องตัว เรียนรู้ ปรับปรุงตัวเองตลอดเวลา และมีศักยภาพในการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์การในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจระบบที่จะประสานกัน เพื่อการพัฒนาขององค์การ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเติมข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงช่องเดียว

1. เพศ ชาย
 หญิง

2. อายุ ต่ำกว่า 30 ปี
 30 – 39 ปี
 40 – 49 ปี
 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด
 ต่ำกว่าปริญญาตรี
 ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก

4. อายุราชการ

- ต่ำกว่า 6 ปี
- 6-9 ปี
- 10-14 ปี
- 15 ปีขึ้นไป

5. ระดับตำแหน่งงาน

- ลูกจ้างชั่วคราว
- พนักงานกระทรวงสาธารณสุข
- พนักงานราชการ
- ลูกจ้างประจำ
- ข้าราชการ



ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

โปรดพิจารณาข้อความและแสดงความคิดเห็นว่าองค์กร มีการปฏิบัติมากน้อยอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 = เห็นด้วยมาก

3 = เห็นด้วย

2 = ไม่เห็นด้วย

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	5	4	3	2	1
พลวัตแห่งการเรียนรู้					
1. องค์กรถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด					
2. องค์กรส่งเสริมและคาดหวังให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา					
3. องค์กรฝึกอบรมวิธีการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานและเรียนรู้ร่วมกันได้					
4. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ๆ					
5. องค์กรสนับสนุนให้ทีมงานได้มีการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน					
6. องค์กรมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้เพื่อสร้างเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้					
7. บุคลากรในองค์กรได้รับการอบรมและแนะนำวิธีการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึกและเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ					
8. บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดีและเห็นผล					
9. บุคลากรไม่ว่าจะทำงานในทีมหรือทำงานของตนเองได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
10. บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่แสดงถึงความเข้าใจในระบบงาน ในภาพรวมทั้งองค์กร					

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	5	4	3	2	1
การปรับเปลี่ยนองค์กร					
11. องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนและบุคลากรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้					
12. องค์กรให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้					
13. องค์กรมีลำดับขั้นการบังคับบัญชาน้อยทำให้บุคลากรมีการสื่อสารที่รวดเร็วให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น					
14. องค์กรมีวิธีการที่จะแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ					
15. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อสร้างสรรคงาน ผู้วิสัยทัศน์ขององค์กร					
16. บุคลากรมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน					
17. บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น					
18. บุคลากรในองค์กรยอมรับการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาด					
19. บุคลากรถือว่าการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ และการทำงานเป็นทีม เป็นโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติม					
20. บุคลากรในองค์กรทำงานประสานงานกันเป็นอย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กร มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงานแต่ละสาย					
การให้อำนาจและสร้างความสามารถ					
21. องค์กรเน้นการให้อำนาจในการตัดสินใจ ให้แก่กลุ่มงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ					
22. องค์กรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานตามความสามารถในการเรียนรู้และความรับผิดชอบของแต่ละคน					
23. องค์กรให้โอกาสในการเรียนรู้กับการทำงาน ผ่านการฝึกอบรมขององค์กร					
24. องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือทักษะในการเรียนรู้จากหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่					

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	5	4	3	2	1
การให้อำนาจและสร้างความสามารถ					
25. องค์กรส่งเสริมให้ บุคลากรเข้าร่วมในการประชุม สัมมนา วิชาการ เพื่อสร้างการเรียนรู้					
26. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานร่วมกัน ได้เรียนรู้และ แก้ไขปัญหาพร้อมกันอย่างสม่ำเสมอ					
27. บทบาทของผู้บริหารในองค์กร คือที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้					
28. ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้ด้วยการ สนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ๆ และนำผลนั้นมา ใช้ในการปรับปรุงงาน					
29. บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูล กับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก ภายใต้ขอบเขต เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหาร					
30. บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญในการเรียนรู้ และรับข่าวสารจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก					
การบริหารความรู้					
31. องค์กรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบที่ได้มาทั้ง จากภายในและภายนอกองค์กร					
32. บุคลากรมีการสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยปรับปรุง การทำงานขององค์กร					
33. บุคลากรติดตามการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร โดยการ เปรียบเทียบวัดกับองค์กรอื่นที่มีความโดดเด่นในด้านต่างๆ					
34. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมทักษะ ในด้านความคิดสร้างสรรค์ อยู่เสมอ					
35. องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาด้านนวัตกรรม					
36. องค์กรมีระบบในการบันทึก จัดเก็บความรู้ที่ให้ความ สะดวกแก่บุคลากรในการสืบค้น					
37. บุคลากรมีความเข้าใจ ถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็น ความรู้และการแบ่งปันความรู้ นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร					
38. การสนับสนุนขององค์กร บุคลากรสามารถถ่ายทอดการ เรียนรู้ระหว่างทีม กลุ่มงาน/งาน ด้วยการทำงานร่วมกันใน ทีมข้ามสายงาน					

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	5	4	3	2	1
การบริหารความรู้					
38. การสนับสนุนขององค์กร บุคลากรสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างทีม กลุ่มงาน/งาน ด้วยการทำงานร่วมกันในทีมข้ามสายงาน					
39. องค์กรคิดค้นพัฒนาวิธีการและช่องทางใหม่ๆ ในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของหน่วยงานภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง					
40. องค์กรให้การสนับสนุน โครงการต่างๆ ที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร					
การใช้เทคโนโลยี					
41. องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
42. องค์กรจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรมและการประชุม					
43. องค์กรจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร					
44. องค์กรพยายามจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับช่วยในกระบวนการทำงานของกลุ่มทำงานต่างๆ เช่น Data Center, E – Letter					
45. องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้แบบทันเวลา ซึ่งเป็นระบบที่รวมกระบวนการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงการสอนงานและการปฏิบัติงานจริงเข้าเป็นกระบวนการเดียวกัน					
46. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ช่วยให้บุคลากรเรียนรู้และทำงาน ได้ดีขึ้น					
47. องค์กรออกแบบและติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร					
48. องค์กรสามารถนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวมบันทึก จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้อย่างดี					

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	5	4	3	2	1
การใช้เทคโนโลยี					
49. บุคลากรในองค์กร สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศจาก เครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี					
50. บุคลากรสามารถนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมา ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ในการเพิ่มศักยภาพขององค์กร ตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการปฏิบัติงาน ท่าน
 คิดเห็นว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ควรดำเนินการเรื่องต่อไปนี้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวพัทธ์ชญญา หาญเชิงชัยเตชิน
วัน เดือน ปีเกิด	27 พฤษภาคม 2518
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ
ประวัติการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโยธา สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นครราชสีมา
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ กระทรวงสาธารณสุข
ตำแหน่ง	นักวิชาการพัสดุ

