

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นางณภัทร อินทร์แปลง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2554

Staff 's Opinion on Factors Affecting the Learning Organization  
: A case Study of the Office of province Election Commission  
in the Northeastern of Thailand

Mrs. Napaht Inphlaeng



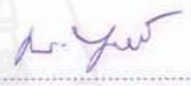
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University


2011


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชื่อและนามสกุล	นางณภัทร อินทร์แสง
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. เชาว์ โรจนแสง)

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ



**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**ผู้ศึกษา** นางณภัทร อินทร์แสง **รหัสนักศึกษา** 2533001216 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ **ปีการศึกษา** 2554

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นพนักงานตามลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 192 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 370 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่น 0.97 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการทดสอบสมมติฐานจะใช้สถิติ ได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ การเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี แอลเอสดี

ผลการวิจัย พบว่า (1) ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรการเรียนรู้สูง ทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการให้อำนาจและความสามารถให้กับบุคคล ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารความรู้ (2) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีเพศ สถานภาพสมรส ประเภทตำแหน่งงาน อายุการทำงาน ระดับรายได้ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ** องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

**Independent Study title:** Staff 's Opinion on Factors Affecting the Learning Organization : A case Study of the Office of province Election Commission in the Northeastern of Thailand

**Author:** Mrs. Mrs. Napaht Inphlaeng; **ID:** 2533001216; **Degree:** Master of Business Administration; **Independent Study advisor:** Narongsak Boonlert, Associate Professor; **Academic year:** 2011

### Abstract

The objectives of this study were : 1) to study the level of Staff 's opinion to factors affecting being Learning Organization ; 2) to compare the level of Staff 's opinion on personal factors affecting being Learning Organization of the Office of province Election Commission in the Northeastern of Thailand.

Samples comprised 192 from 370 Officials of Office of province Election Commission in the Northeastern of Thailand Statistical tool employed was a questionnaire with realibility value of 0.97. The descriptive statistics used for analyzing data were frequency distribution, percentage, mean, and standard deviation. Hypothesis Testing by using statistics was t-test , F-Test and Least Significant Difference.

The study revealed that : (1) Staff 's overall opinion affecting being Learning Organization of Office of province Election Commission in the Northeastern of Thailand were at the high level. When analyzing to each part, it was at the high level is all five parts. The most average part was learning dynamics, then Technology application, Empowerment to transform Organization, and the less average was knowledge management. (2) Samples with different education had the different overall and by part opinions at 0.05 in level of significance to factors affecting being Learning of Office of province Election Commission in the Northeastern of Thailand. Then, the staff with different gender, age, marital status positon, work experience, salary had the indifferent overall and by part opinions to factors affecting being Learning Organization of the Office of province Election Commission of Thailand in the Northeastern at 0.05 in level of significance

**Keywords :** Organization of Learning, Office of Provinciace Election

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระฉบับนี้ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ อุตหนในการศึกษาครั้งนี้ว่า และที่สำคัญที่สุดคือการได้รับความเอาใจใส่ดูแลอย่างใกล้ชิด ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะที่ดีจาก รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ อาจารย์ที่ปรึกษาครั้งนี้ว่าอิสระ ซึ่งทำให้ผู้ศึกษาได้รับความรู้ และเข้าใจ แนวคิดใหม่ ๆ ความมุ่งมั่น และมีกำลังใจที่ดี จนทำให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จ ลุล่วงได้ด้วยดี ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาต้องขอขอบพระคุณ พนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นายณัชพล ฉลวยศรี ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเลย นายพัลลภ กุลนนท์เลิศสิน หัวหน้างานจัดการเลือกตั้ง และนายสังคม นานาเล หัวหน้างานอำนวยการ ที่ให้การสนับสนุน ให้ คำปรึกษา และให้ความอนุเคราะห์ตรวจแบบสอบถามซึ่งเป็นประโยชน์ในการศึกษาอย่างมาก

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอบพระคุณทุกคนในครอบครัวที่ให้การสนับสนุน และเป็นกำลังใจให้ เสมอมาซึ่งเป็นสิ่งที่มีค่ามากแก่ผู้ศึกษา ทำให้มีความมุ่งมั่น อุตหน และมีกำลังใจทำงานวิจัยให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชทุกท่านที่ประสาท วิชาความรู้ จนก่อให้เกิดความสำเร็จในครั้งนี้ หากเกิดประโยชน์อันใดที่จะได้รับการศึกษาครั้งนี้ว่า อิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้แก่ผู้มีพระคุณที่ได้กล่าวมาข้างต้น และผู้ศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระขออุทิศ ให้แก่ นายสันติภาพ สุวาณิชย์ บิดาผู้ล่วงลับ

ณภัทร อินทร์เพลง

เมษายน 2555

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	3
สมมติฐานการวิจัย .....	3
ขอบเขตการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ .....	7
แนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ .....	11
ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	51
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	51
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	52
ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	54
ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน .....	65
ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	77

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	79
สรุปการวิจัย .....	79
อภิปรายผล .....	83
ข้อเสนอแนะ .....	88
บรรณานุกรม .....	90
ภาคผนวก .....	93
ก แบบสอบถาม .....	94
ข ตารางดัชนีความพึง (IOC : Index of Concurrence) .....	102
ค รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ .....	106
ประวัติผู้ศึกษา .....	108





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้.....	23
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล.....	52
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงาน ต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านพลวัตแห่งการ เรียนรู้ จำแนกรายข้อ.....	55
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงาน ต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกรายข้อ.....	57
ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงาน ต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการให้อำนาจและ สร้างความสามารถ จำแนกรายข้อ.....	59
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงาน ต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารความรู้ จำแนกรายข้อ.....	61
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงาน ต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี จำแนกรายข้อ.....	63
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงาน ต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมและจำแนก รายด้าน.....	65
ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามเพศ .....	66
ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามอายุ .....	67



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	13
ภาพที่ 2.2 โมเดลองค์ประกอบย่อยของพลวัตแห่งการเรียนรู้ .....	14
ภาพที่ 2.3 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการปรับเปลี่ยนองค์การ.....	15
ภาพที่ 2.4 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการเพิ่มอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล.....	15
ภาพที่ 2.5 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการบริหารความรู้.....	16
ภาพที่ 2.6 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการใช้เทคโนโลยี.....	16



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกปัจจุบัน ได้มีการพัฒนาการอย่างรวดเร็วทั้งในด้านองค์ความรู้ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ การก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้ทั่วโลกติดต่อสื่อสารกันได้ในพริบตา และส่งผลให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบ ๆ ได้ขยายเขตออกไปครอบคลุมทั่วโลก เป็นเวทีของการแข่งขันแบบไร้ขอบเขตของโลกแห่งการไร้พรมแดน (Globalization) ทำให้หลาย ๆ องค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจทั้งหลายต้องปรับท่าที เพื่อความอยู่รอดในเวทีการแข่งขันของโลกให้ได้ และมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า องค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ไม่ใช่เครื่องจักร (Mechanic) เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป องค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอด โดยมี “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือลัทธิหลวม ซึ่งคนนั้นก็ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) เพราะในตัวคนมีทักษะและประสบการณ์การเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดความชำนาญ ไม่กระทำผิดพลาด และมีความฉลาดรอบรู้เพิ่มขึ้นทุกวันซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) เพื่อไม่ให้ทุนความรู้ตรงจุดนั้นหายไปพร้อมกับคนขององค์กรที่ลาออกไป พร้อมทั้งเป็นการกระตุ้นให้คนในองค์กรทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรทั้งหลายจึงมีแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้จัดการความรู้ที่มีในองค์กรมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สามารถเรียกใช้หรือสืบค้นได้ และมีการถ่ายทอดและแบ่งปัน ซึ่งส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของงาน เป้าหมายของคน และการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

Michael J. Marquardt ได้ให้ความหมายพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรซึ่งทำการขยายขีดความสามารถของผู้คนทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสรรค์อนาคต หลักการสำคัญของการนำไปสู่องค์กรของการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt ได้แก่

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

หลักการทั้ง 5 ด้านมีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเกิดขึ้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด เป็นองค์กรหลักในการควบคุม ดำเนินการจัดให้มีการเลือกตั้งและสนับสนุนการสรรหาสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น รวมทั้งการออกเสียงประชามติให้เป็นไปโดยสุจริตและเที่ยงธรรม ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญในการถ่วงดุลและคัดสรรบุคคลที่จะเข้าสู่อำนาจทางการเมือง พัฒนาประชาธิปไตย โดยเน้นให้เยาวชนและประชาชนทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเป็นเครือข่ายในการสร้างความรู้ความเข้าใจ และการปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเกี่ยวกับการใช้สิทธิ เสรีภาพตามกรอบของกฎหมาย และพัฒนากระบวนการจัดการเลือกตั้ง พัฒนาระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการเลือกตั้งทั้งหมดโดยใช้เทคโนโลยี และการสื่อสารทุกรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินการจัดการเลือกตั้งเป็นอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง เที่ยงธรรม โปร่งใส มีประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นบทบาทและหน้าที่ดังกล่าวมีความสำคัญต่อประเทศชาติอย่างมาก ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เพื่อให้สามารถปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติในการทำงาน การเพิ่มขึ้นของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์ได้ และพัฒนางานให้มีคุณภาพและสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น พัฒนาคณะ และพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร พัฒนาประเทศชาติ

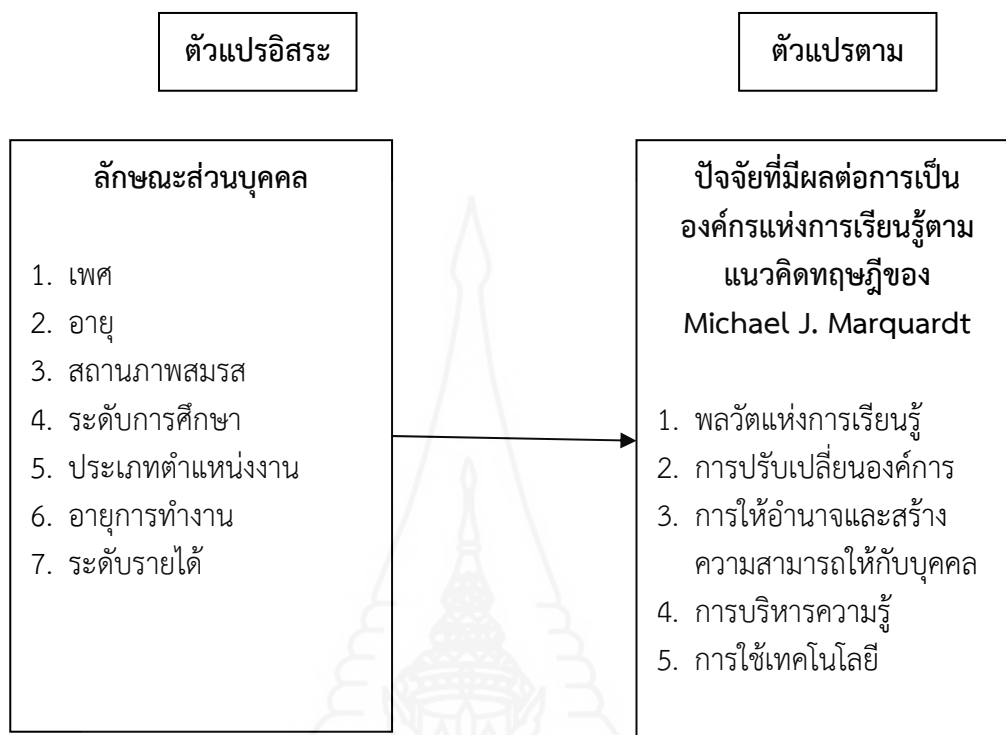
ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำผลที่ได้มาปรับใช้ในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ตลอดจนนำมาปรับศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นพนักงานตามลักษณะส่วนบุคคลต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### 3. กรอบความคิดการวิจัย



### 4. สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

- 4.1 สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีเพศต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
- 4.2 สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีอายุต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
- 4.3 สมมติฐานที่ 3 พนักงานที่มีสถานภาพการสมรสต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
- 4.4 สมมติฐานที่ 4 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
- 4.5 สมมติฐานที่ 5 พนักงานที่มีประเภทตำแหน่งงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
- 4.6 สมมติฐานที่ 6 พนักงานที่มีอายุการทำงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
- 4.7 สมมติฐานที่ 7 พนักงานที่มีระดับรายได้ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

## 5. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร คือ พนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

5.2.1 ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 20 จังหวัด จำนวน 370 คน

5.2.2 ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

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

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา ในระหว่างเดือน มกราคม 2555 – เมษายน 2555

5.4 ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 20 จังหวัด ได้แก่ กาฬสินธุ์ ขอนแก่น ชัยภูมิ นครพนม นครราชสีมา บุรีรัมย์ มหาสารคาม มุกดาหาร ยโสธร ร้อยเอ็ด เลย ศรีสะเกษ สกลนคร สุรินทร์ หนองคาย หนองบัวลำภู อุตรธานี อำนาจเจริญ อุบลราชธานี บึงกาฬ

5.5 ขอบเขตด้านตัวแปร

**ตัวแปรอิสระ** คือ ลักษณะบุคคลของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจำแนกได้ ดังนี้

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

**ตัวแปรตาม** ได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดทฤษฎีของ Michael J. Marquardt ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

- 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้
- 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร

- 3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล
- 4) การบริหารความรู้
- 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

## 6. นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

### 6.1 ความคิดเห็น

ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกซึ่งความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือเหตุการณ์ใดด้วยการพูด การเขียน โดยมีความรู้ประสบการณ์ที่ได้มาจากการเรียนรู้เป็นพื้นฐาน ที่มาของการแสดงออกนั้น โดยมีความสัมพันธ์กับความเป็นไปตามสภาพแวดล้อมในขณะนั้นเป็นแรงเสริม ซึ่งอาจจะถูกต้องหรือไม่ก็ได้ อาจได้รับการอบรมหรือไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลา

### 6.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ด้านการบริหารความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

6.2.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่องของสมาชิกในทุกระดับทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ทั้งนี้สมาชิกของสำนักงานมีการเรียนรู้ในหลาย ๆ ประเภท รวมทั้งมีลักษณะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร

6.2.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานภาพหนึ่งไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้แก่ ด้านวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และ โครงสร้างขององค์กรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

6.2.3 การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลในองค์กร หมายถึง องค์กรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กรด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจและสร้างความสามารถในการทำงานแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหารลูกค้า คู่ค้า และ หุ่นส่วนพันธมิตร

6.2.4 การบริหารการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรแสวงหา และสร้างสรรค์ ความรู้จากแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำมาจัดเก็บ สืบค้น และ ถ่ายโอนความรู้ทั้งให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของทุกคนในองค์กร

6.2.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง องค์กรสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเองนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรม

### 6.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีความคล่องตัว เรียนรู้ ปรับปรุงตนเองตลอดเวลา และมีศักยภาพในการจัดการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้น แรงจูงใจ และสนใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียน และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและ



องค์กรในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจระบบที่จะประสานกันเพื่อการพัฒนาขององค์กร

**6.4 สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**  
หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดที่มีที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**6.5 พนักงาน** หมายถึง พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำผลที่ได้มาพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้มีความรู้และทักษะอันเกี่ยวข้องกับงานของสำนักงาน และมีเจตคติ โลกทัศน์ วิถีคิด ในลักษณะของ “บุคคลเรียนรู้” รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีผลงานต่าง ๆ ที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาประเทศชาติให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

7.2 นำผลที่ได้จากการศึกษาปรับใช้ในการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดทุกจังหวัดและกรุงเทพมหานครเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้ศึกษา ได้ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

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

### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้

#### 1.1 ความหมายของการเรียนรู้

พระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้กล่าวถึงลักษณะของการเรียนรู้ลักษณะแรกคือการเรียนรู้หรือการรับรู้ตามความรู้ผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการฟัง การอ่าน การสังเกต ดู จำ อย่างไรก็ตามได้ทั้งสิ้น การเรียนรู้แบบนี้จัดเป็นการเรียนรู้ขั้นต้นเพราะยังต้องรู้ตามเขา โดยยังมีได้พิจารณาพิสูจน์สอบสวนอาจถูก ผิด ดี ชั่ว มีประโยชน์ ไม่มีประโยชน์ อย่างไรก็ตามแต่ถึงอย่างไรบุคคลก็จำเป็นต้องเรียนรู้โดยลักษณะนี้ด้วย เพราะเรื่องราวความรู้ วิทยาการ ที่ควรจะต้องเรียนรู้ในชีวิตนี้มีอยู่มากมาย เกินกว่าที่จะศึกษาให้ละเอียดลึกซึ้งทุกอย่างได้ จึงต้องศึกษาให้กว้างขวางไว้เป็นพื้นฐานก่อน ต่อเมื่อต้องการทราบเรื่องใดจริง ๆ จึงนำมาศึกษาพิจารณาและวินิจฉัยให้เห็นเหตุเห็นผลอีกชั้นหนึ่ง การเรียนรู้ด้วยการพิจารณาวินิจฉัยแล้วนี้ จัดเป็นการเรียนรู้ลักษณะที่สอง ซึ่งสูงขึ้นมากกว่าระดับที่รู้ตามผู้อื่นถึงระดับนี้ ความรู้ที่เกิดขึ้นจะกลายเป็นความรู้ความเข้าใจของตนเอง จึงมั่นใจได้ และใช้ประโยชน์ได้ดีขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2540 : 8)

โครว์และโครว์ (Crow and Crow 1969 : 1 อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ 2533 : 38) ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า “การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (Change) การได้รับลักษณะนิสัย ความรู้ และทัศนคติทั้งหลาย” การเรียนรู้จึงทำให้บุคคลมีการปรับตัวทั้งในด้านส่วนตัวและทางสังคม แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนับได้ว่าเป็นเรื่องของการเรียนรู้โดยตรง ดังนั้นการ

เปลี่ยนแปลงใดๆ จึงนับว่าย่อมจะมีการเรียนรู้เกิดขึ้นเสมอ ซึ่งถือว่ายู่ในกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process)

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

แฮร์ริส และชวอห์น (Harris and Schwahn อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ 2533 : 38) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องจากการมีประสบการณ์และนำเสนอประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ในฐานะเป็นผลผลิต (Learning as Product) โดยเน้นให้เห็นความสำคัญของผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย นั่นคือ ผลของการเรียนรู้ (Outcome of Learning) ซึ่งได้รับมาจากประสบการณ์

2. การเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (Learning Process) โดยที่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์ และกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างการเรียนรู้ จนกระทั่งทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้

3. สิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ (Learning as Function) เป็นการค้นคว้าเพื่อหาสาเหตุสำคัญ ๆ ในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ (Transfer of Learning) อาทิ แรงจูงใจ ความตั้งใจในการเรียนรู้ หรือการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ทั้งสิ้น

สมบูรณ์ ศาลยาชีวิต (2526 : 123) กล่าวถึง การเรียนรู้ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากการฝึกฝน หรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการที่ผู้เรียนปรับตัวเองเพื่อตอบสนองสิ่งเร้า (Stimulus) เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย และในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงนี้ครอบคลุมถึงระบบการทำงานต่าง ๆ ของร่างกาย รวมทั้งด้านอารมณ์ ทักษะ การปรับตัวด้านสังคม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และยังสามารถส่งผลถึงการเข้าใจตนเอง ความมุ่งมั่น หรือความปรารถนาของตนเอง และความสามารถของตนเอง ตลอดจนจนถึงการเปลี่ยนแปลงของบุคลิกภาพหรือทัศนคติด้วย

สุคนธ์ ภูริเวทย์ (2542 : 55) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) อันเนื่องมาจากการที่คนเราได้รับประสบการณ์ (Experience) หรือการฝึกฝน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่ง วีรวุธ มาฆะศิริานนท์ (2549 : 19) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจำแนกได้ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ การเรียนรู้ที่สมบูรณ์จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีใช้การเปลี่ยนแปลงเพียงพฤติกรรมภายนอกที่เรามองเห็นด้วยตาอย่างเดียว แต่ยังรวมไปถึงพฤติกรรมอันประกอบด้วยกระบวนการทางจิตใจ เช่น ความนึกคิด ความสามารถทางสมอง และความรู้สึกลึก ๆ เป็นต้น

ดังนั้นการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม ความต้องการ รวมไปถึงแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก ซึ่งส่งผลให้บุคคลเกิดความรู้ ทักษะและทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น

## 1.2 องค์ประกอบในการเรียนรู้

องค์ประกอบด้วยกัน แต่ละองค์ประกอบนั้นจะมีคุณลักษณะเฉพาะที่สามารถปฏิบัติได้ในตัวเอง (Praxis) องค์ประกอบของการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ทักษะที่เกิดจากการฝึกหัด (Motor Skills) จะเกิดการเรียนรู้ขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อมีการฝึกภาคปฏิบัติ และได้ฝึกหัดกระทำอยู่เสมอ

2. การเรียนรู้ด้านภาษา (Verbal Information) เป็นสิ่งที่สำคัญในการเรียนรู้ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากการได้รับข้อสนเทศ ข่าวสารข้อมูล และจัดระบบข้อสนเทศ การเรียนรู้ความหมาย และเข้าใจภาษาที่ใช้ตลอดจนเนื้อหาสาระนั้น

3. ความสามารถทางด้านสติปัญญา (Intellectual Skills) หมายถึง การเรียนรู้ซึ่งปรากฏขึ้นได้โดยต้องมีความเข้าใจ และทักษะบางอย่างมาก่อน เช่น ในการคิดเลขเป็นจะต้องอาศัยการเรียนรู้ความหมายของตัวเลข ค่าของจำนวน ก่อนที่จะนำตัวเลขเหล่านั้นมาบวก ลบ คูณ หาร เป็นต้น

4. ยุทธศาสตร์ทางด้านสมอง (Cognitive Strategies) เป็นการเรียนรู้ที่ต้องการให้มีการกระทำซ้ำ (Repeat) ในบางโอกาส โดยเฉพาะด้านการฝึกการจำ

5. การเรียนรู้ และทัศนคติ (Attitude) การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติจะได้ผลดีที่สุดก็โดยการใช้ในลักษณะรูปแบบจำลองของบุคคล (Human Model) โดยอาศัยหุ่นรูปแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้แก่ผู้เรียน ทั้งนี้ด้วยการใช้แรงเสริมแบบทดแทน (Vicarious Reinforcement) ใ้กับผู้เรียนในเมื่อผู้เรียนมีพฤติกรรมบางอย่างตามความต้องการ เช่น การสอนคุณลักษณะนิสัยที่ดีให้แก่เด็ก ถ้าบอกให้เด็กรู้จักไหว้ แสดงความเคารพผู้ใหญ่ เมื่อเด็กมีพฤติกรรมดังกล่าวนั้นแล้วเราก็ควรจะมีการให้รางวัล หรือแสดงความพอใจด้วยการชมเชย รวมทั้งการให้รางวัลอื่นๆ เพื่อจะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในพฤติกรรมนั้น

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2543 : 5-7) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหรือการก่อให้เกิดทัศนคติมี 3 ประการคือ

1. ความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Components) หมายถึง ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น จะต้องประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นเป็นอันดับแรก และต้องรู้ด้วยว่าสิ่งนั้นมีคุณมีโทษอย่างไร เป็นความรู้หรือความเชื่อที่ใช้ประเมินสิ่งนั้นได้

2. ความรู้สึก (Affective Components) หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบสิ่งนั้น พอใจหรือไม่พอใจสิ่งนั้น ความรู้สึกนี้จะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติเมื่อบุคคลมีความรู้เกี่ยวกับคุณหรือโทษของสิ่งนั้นแล้ว

3. ความพร้อมจะกระทำ (Action Tendency Components) หมายถึง ความพร้อมหรือความโน้มเอียงที่บุคคลจะประพฤติปฏิบัติ เมื่อบุคคลมีความรู้เชิงประเมินค่า และมีความรู้สึกชอบไม่ชอบสิ่งนั้นแล้ว สิ่งที่สอดคล้องกันซึ่งติดตามมา คือความพร้อมในการกระทำให้สอดคล้องกับความรู้สึกของตนต่อสิ่งนั้นด้วย

ในการเรียนรู้สิ่งสำคัญ คือจะต้องมีทักษะพื้นฐาน ได้แก่ การมีความรู้ทางด้านสมอง และสติปัญญา สามารถรับรู้และเข้าใจรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และจะต้องมีการฝึกปฏิบัติ ฝึกการกระทำบ่อยๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่อยู่ตลอดเวลา

### 1.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้

วิจิตร อวระกุล (2537 : 102-104) ได้อธิบายว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ มีอยู่หลายประการเช่น

1. ความสนใจ (Interest) เป็นภาวะที่จิตใจของบุคคลจดจ่อและปรารถนาที่จะรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อนำไปบำบัดความต้องการ เช่น ต้องการมีอาหาร ต้องการเอาไปประกอบอาชีพ ให้มีฐานะร่ำรวย มีหน้ามีตา ให้ได้รับความสนใจยอมรับของสังคม ต่อไปตามขั้นตอนของความต้องการ เป็นต้น

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

2.1 ความต้องการสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต (Biological Needs) หรือความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น ต้องการอากาศหายใจ ต้องการน้ำดื่ม เป็นต้น

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

เมื่อมนุษย์ได้รับการบำบัดหรือความต้องการทางร่างกายซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นที่เป็นพื้นฐานแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการทางสังคม และจิตใจ การที่บุคคลพยายามขวนขวายให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนยังขาดอยู่นี้เอง เป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้งด้วยการเรียนรู้ศึกษาจากวิชาการประสบการณ์จนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา

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

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

5. การกระตุ้น (Motivation) มนุษย์เราจะกระทำหรือเรียนรู้สิ่งใด ย่อมจะมีสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำ หรืออยากที่จะเรียน การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจ และมีการกระตุ้น ยิ่งจะมีประสิทธิภาพว่าการเรียนรู้ที่ไม่มีการกระตุ้นเตือน แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นเตือน (Motivation) ย่อมเกิดจากหลายสิ่งที่เขาขาดอยู่ (Deficiency Motivation) แรงจูงใจจากภายนอก และภายใน จึงมีบทบาทสำคัญต่อบุคคลในการประกอบกิจการงาน การเล่าเรียนศึกษา และการประกอบกิจกรรมทางสังคมอย่างยิ่ง คนเราจะเรียนรู้ หรือ ประกอบกิจการงานอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมต้องอาศัยแรงจูงใจ ถ้าปราศจากแรงจูงใจแล้วการเรียนรู้ย่อมตกต่ำลงไป แรงจูงใจมี 2 ประเภท คือ

5.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เกิดจากตัวผู้เข้ารับการอบรมเอง ได้แก่ ความต้องการที่พัฒนาตนเอง ต้องการได้รับความสำเร็จ ฯลฯ

5.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) ได้แก่ สิ่งของ เช่น รางวัล ตำแหน่ง เงินทอง ผลประโยชน์ ความมีหน้ามีตา ฯลฯ แรงจูงใจภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในด้วย แรงจูงใจยิ่งมากเท่าไรการเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้นมากเท่านั้น แต่บางครั้งเมื่อถึงจุดหนึ่งแล้ว การเรียนรู้จะลดลงหรือไม่เกิดขึ้นเลย

6. การจูงใจ (Persuasion) คนเราจะเรียนได้มากหรือน้อยอยู่ที่การชี้แนะ จูงใจ กระตุ้นเตือน คนเราจะเกิดการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ก็ต่อเมื่อได้มีแรงจูงใจกระตุ้นเตือนมาจากทั้งภายใน และภายนอก ถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งมักจะทำให้เกิดการเรียนรู้ไม่ได้เต็มที่ แต่แรงจูงใจที่เกิดจากภายในจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีกว่าแรงจูงใจที่เกิดจากภายนอก

ปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ คือ ความพร้อมทางด้านสมอง สติปัญญา และเกิดความต้องการ ความสนใจ และเกิดจากสิ่งแวดล้อมภายใน ภายนอก ที่อาจเรียกว่าสิ่งเร้าจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้

## 2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดหรือปรัชญาในการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี ดังนั้น องค์กรที่จะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ จะต้องเป็นองค์กรที่สร้างความสามารถของพนักงานให้มีการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร นั่นก็คือการสร้างองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การนิยามความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ให้ครอบคลุมด้วยคำสั้น ๆ นั้นเป็นเรื่องยากปัญหาคือคำว่า การเรียนรู้ นั้น ไม่มีความหมายกลาง (Central meaning) ที่ใช้ได้ทั่วไปการเรียนรู้เป็นคำที่มีความหมายกว้างและลึกซึ้งเกินกว่าที่จะพยายามอธิบายกัน ในเชิงพฤติกรรมเนื่องด้วยการเรียนรู้ยังเป็นกระบวนการภายในตัวบุคคล เป็นเรื่องของความคิดและจิตวิญญาณด้วย นอกจากนี้ คำว่าองค์กรเป็นคำที่มีความหมายกว้างเช่นเดียวกัน เพราะอาจหมายถึงทั้งกลุ่มคนหรือ สถานที่ของกลุ่มคน เพื่อทำกิจกรรมที่มีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นครอบครัว ชุมชน สถานที่ทำงาน เป็นต้น (Senge: 1994) สำหรับความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการกล่าวถึง และใช้นามอ้างอิงถึงในการศึกษาค้นคว้า มีมุมมองในระดับขององค์กรที่แคบและกว้างแตกต่างกัน โดยนักวิชาการหลายท่านได้พยายามอธิบายความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

Senge (1994 : 125) ได้ให้ความหมายว่า “ที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดที่ได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์กรที่มีบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร”

Marquardt & Reynolds (1994 : 2) มีความเชื่อว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่ม ให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ที่มีในแต่ละบุคคล ช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ”

Dixon (1994 : 136) ได้สรุปความหมายต่างๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพของทักษะความรู้ที่บุคคลมีจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดีที่ถูกต้องเชื่อถือได้มากขึ้นในการปฏิบัติงาน แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ยังให้ความสำคัญของระบบเปิดที่องค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อม องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันต่าง ๆ ให้ได้ องค์กรในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีมงานและยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อใจ ความเข้าใจ ความเห็นร่วมกันที่ต้องมีการสืบค้น ตรวจสอบ และ ขยายความคิด เพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่า และปรัชญา ที่แต่ละองค์กรยึดถือ นอกจากนี้แล้วองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก (Proactive Change) คาดคะเนต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้ทันการณ์

Mastenbroek (1993 : 182) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความ เป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้ เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงาน และใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) แก่คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กร ตั้งอยู่

Pedler, Burgoyne & Boydell (1991 : 1-2) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นบริษัท แห่งการเรียนรู้ (Learning company) ได้ให้ความหมายว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ อำนาจความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน (สมาชิก หมายถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งชั้นในบางกรณี) และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยัง ต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย”

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คือ องค์กรที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้จะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กรโดยมุ่งเริ่มต้นที่ การเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญาภายในตัวพนักงานแต่ละคนและจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ เหมาะสมกับเวลา ความคิด ความเข้าใจของพนักงานให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตาม แนวทางที่องค์กรต้องการ

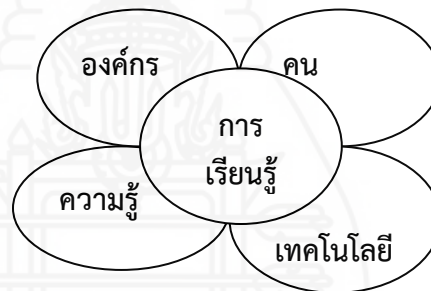
## 2.2 แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michel J. Marquardt

Michel J. Marquardt (1996) มีความคิดว่าองค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า จากประสบการณ์มากกว่า 18 ปี ที่เกี่ยวข้องกับ 50 บริษัท ที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รอบโลกจากการวิเคราะห์ห้บทความกว่าร้อยบทความ และหนังสือที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมดที่ผ่านสายตาทำให้ Marquardt สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ คือ

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

Application)

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพดังนี้



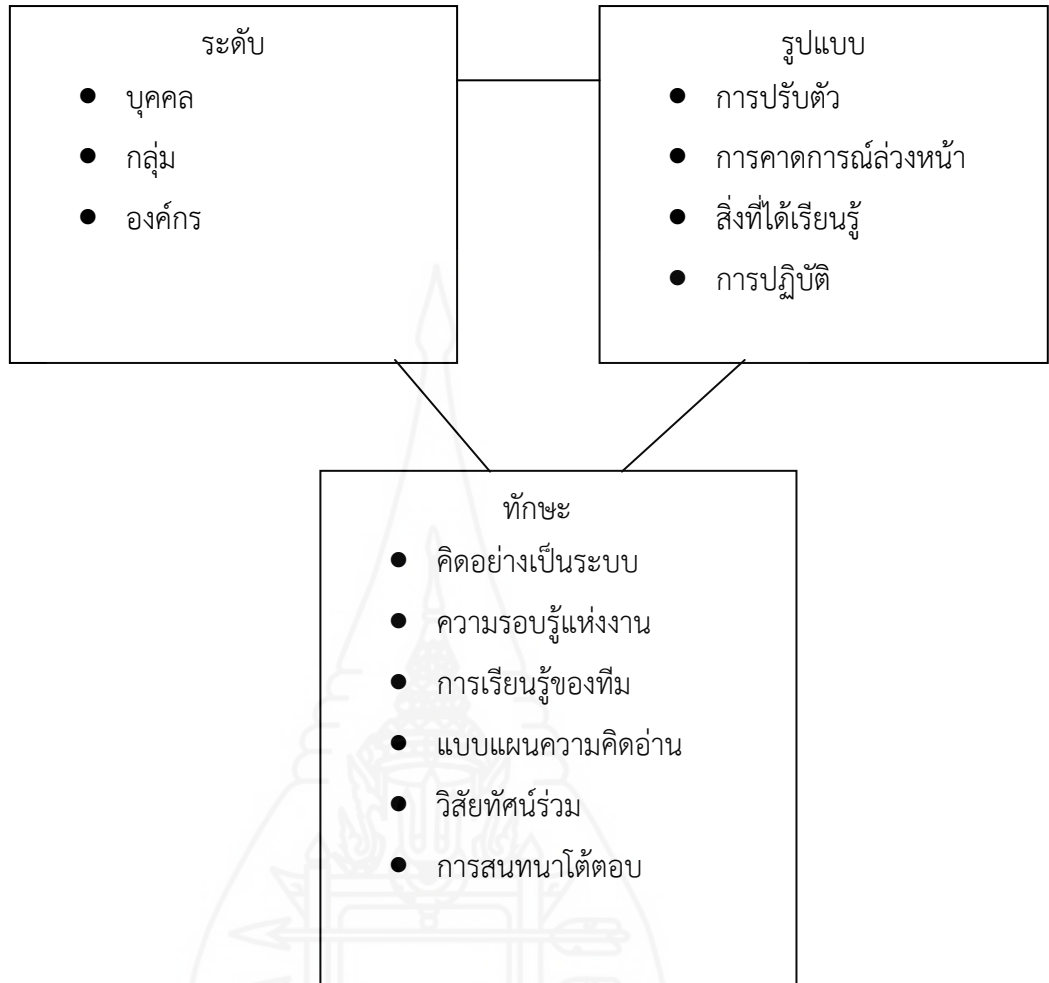
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

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

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

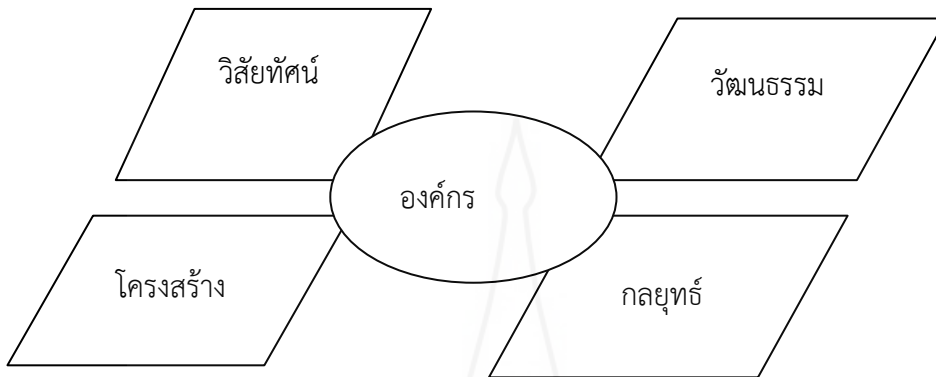
ในองค์ประกอบที่ 1) การเรียนรู้ (Learning) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) นั้นถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักในองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย 3 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1) ระดับของการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 1.1) การเรียนรู้ระดับบุคคล 1.2) ระดับกลุ่ม และ 1.3) ระดับองค์กร มิติที่ 2) ประเภทของการเรียนรู้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





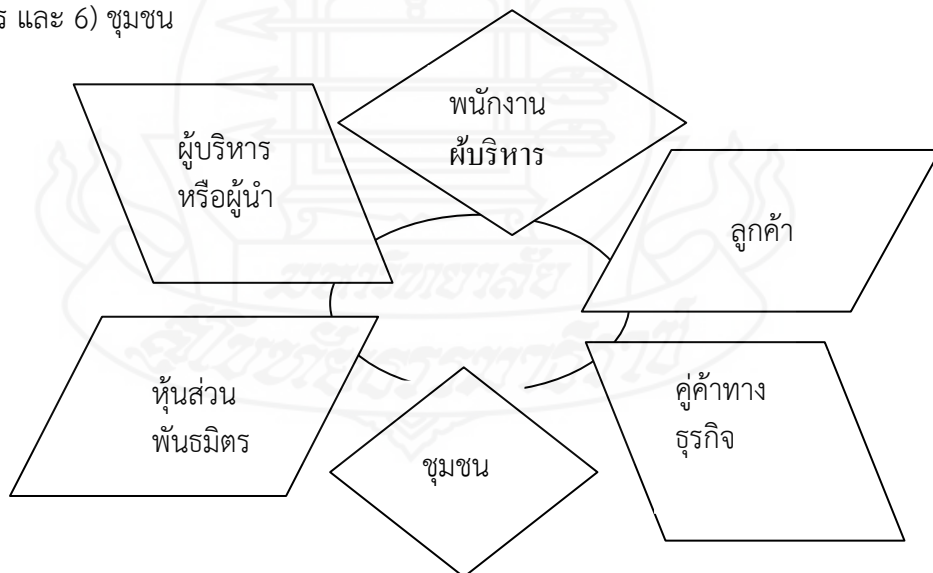
ภาพที่ 2.2 โมเดลองค์ประกอบย่อยของพลวัตแห่งการเรียนรู้  
ที่มา : Marquardt, 1996 p: 30

ในองค์ประกอบที่ 2) องค์การ – การปรับเปลี่ยนองค์การแบ่งองค์ประกอบย่อยขององค์การออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) วัฒนธรรม 2) วิสัยทัศน์ 3) กลยุทธ์ และ 4) โครงสร้าง



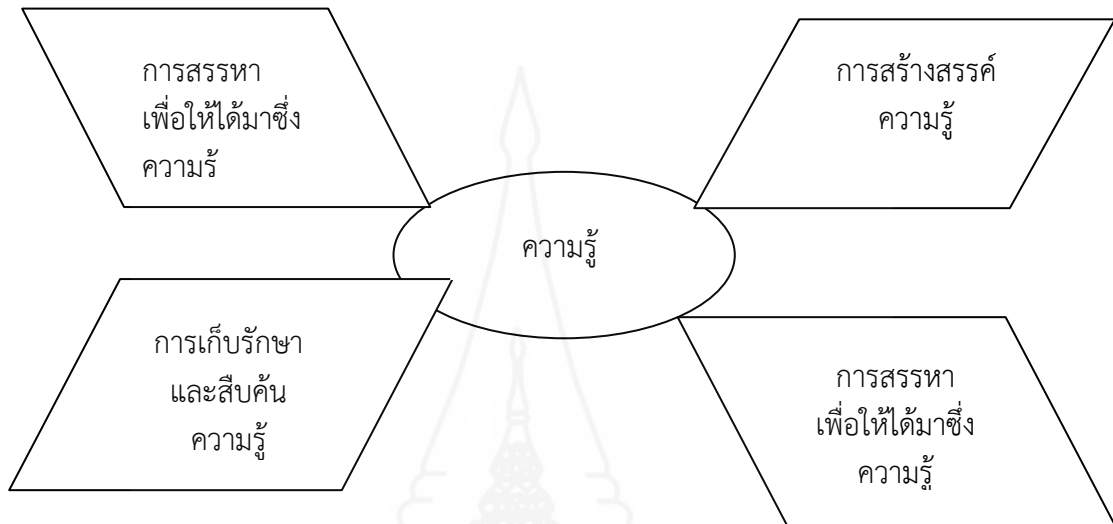
ภาพที่ 2.3 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการปรับเปลี่ยนองค์การ  
ที่มา : Marquardt, 1996 p: 68

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



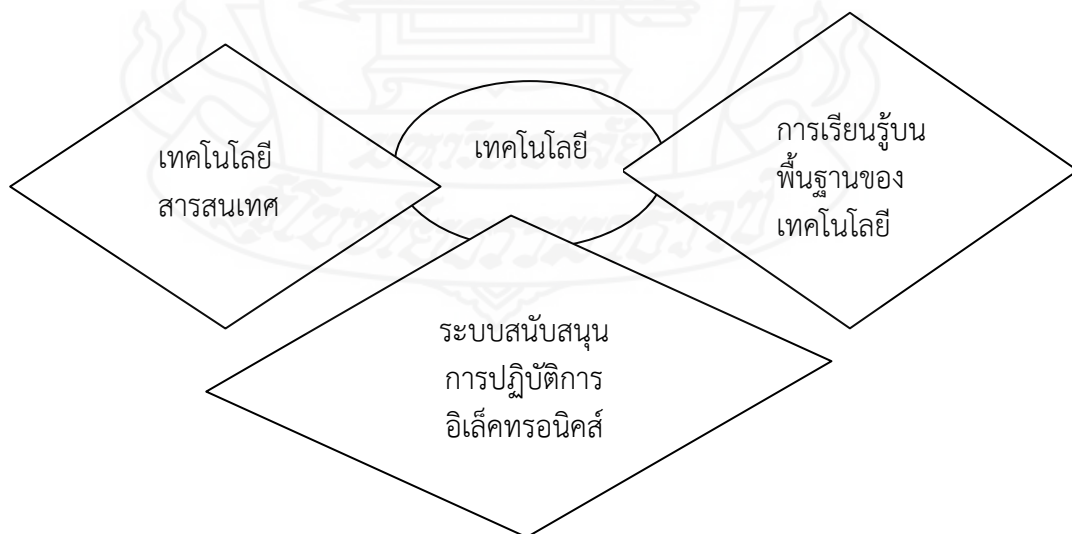
ภาพที่ 2.4 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการเพิ่มอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล  
ที่มา : Marquardt, 1996 p: 102

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



ภาพที่ 2.5 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการบริหารความรู้  
ที่มา : Marquardt, 1996 p: 130

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



ภาพที่ 2.6 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการใช้เทคโนโลยี  
ที่มา : Marquardt, 1996 p : 158

## องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

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

### 1. ระดับการเรียนรู้

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

#### 1.1 การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning)

การเรียนรู้ในระดับบุคคลในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นโดยผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคลเท่านั้น และการเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์กรนั้น ๆ ยินยอมผูกพันและใช้ความสามารถในการที่จะเรียนรู้ เพราะหมายถึงการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานประจำวัน งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะหรือโครงการพิเศษและรวมทั้งการเข้าใจอย่างถ่องแท้ของบุคคลนั่นเอง (Personal Insights) ดังนั้นทุกคนในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้นความพยายามในการที่จะแสวงหาการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ให้แก่กันและกัน คือทั้งผู้เรียนรู้และผู้สอน และจะต้องหาวิธีการในการอัดฉีดหรือเร่งรัดให้เกิดกระบวนการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทุก ๆ ส่วนของสมองโดยใช้ยุทธวิธีหรือเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การใช้เทคนิคในการช่วยจำต่าง ๆ เช่น ผ่านคำคล้องจองหรือคำกลอน (Mnemonics) หรือใช้ดนตรีในการพัฒนาสมอง การใช้วลีที่เป็นสุภาษิตเปรียบเทียบ (Metaphor) ซึ่งกระบวนการเร่งรัดหรืออัดฉีดการเรียนรู้จะเป็นการเสริมสร้างนวัตกรรม จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ ในการเรียนรู้ระดับบุคคลนี้จะต้องมีการวางแผนในการพัฒนา ทั้งนี้เพราะจะต้องยึดหลักการว่าให้บุคคลในองค์กรยอมรับว่าเรียนรู้ นั่น คือ วิถีทางในการดำเนินชีวิต ไม่ใช่งานเฉพาะกิจในระยะยาวแล้ว การพัฒนาการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล จะนำไปสู่ขั้นการเป็นบุคลากรที่ค่าแก่การจ้างงาน (Employability 1996 : 32 - 34)

#### 1.2 การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group/Team Learning)

Marquardt (1996 : 35 - 37) เห็นว่าทีมงานนั้นได้กลายมาเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งขึ้นในองค์กรเพราะในองค์กรแห่งการเรียนรู้การสร้างความรู้และทักษะจะต้องทำเป็นกระบวนการทั้งในด้านเทคนิคในการแก้ปัญหา และทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ทีมงานจะต้องสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยผ่านการประชุมการร่วมกันทำงาน โครงการและร่วมกันแก้ไขปัญหาในองค์กร ทีมงานจะต้องตระหนักถึงความแตกต่างของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมกับการฝึกอบรมทีมงาน สิ่งแตกต่างคือในการเรียนรู้ร่วมกันของทีมนั้น คือการที่ทีมงานมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดีและที่ผิดพลาดกับเรียนรู้ไหลผ่านอย่างทั่วถึงจากระดับปัจเจกบุคคลสู่ทีมของตนเองและทีมงานอื่น ๆ จนทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นการเรียนรู้ในระดับทีมจึงต้องการทั้งการปฏิบัติและผลสะท้อนกลับอันนำไปสู่ความคิดร่วมกันอย่างหนึ่งเดียว

### 1.3 การเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organization Learning)

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

ประเด็นที่ 1 คือ การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรเกิดขึ้นจากการที่ผู้คนในองค์กรมีทั้งความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และความรู้ร่วมกันรวมทั้งมีแบบแผนทางความคิด (Mental Model) ที่ไปในทิศทางเดียวกัน

ประเด็นที่ 2 คือ การเรียนรู้ขององค์กรนั้นสร้างขึ้นจากความรู้ต่าง ๆ และประสบการณ์ที่ผ่านมา โดยผ่านนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร

## 2. ประเภทของการเรียนรู้

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

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

**2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Learning)** การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นจากสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดในอนาคต เป็นการปฏิบัติการที่สะท้อนมาจากวิสัยทัศน์หรือการเรียนรู้จากการวางแผนเพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียให้มากที่สุด โดยการแสวงหาโอกาสที่ดีที่สุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วหาวิธีที่จะบรรลุแผนที่คาดการณ์ไว้นั้น

**2.3 การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ (Deuteron Learning)** เป็นการเรียนรู้จากสิ่งที่องค์กรได้เรียนรู้มาแล้ว โดยรู้ว่าอะไรที่ทำได้ง่ายต่อการเรียนรู้ รวมทั้งรู้ว่าอะไรจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้เป็นการค้นพบทั้งข้อดีและข้อเสียเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการเรียนรู้

Marquardt ได้เปรียบเทียบการเรียนรู้ทั้งสามประการที่ได้กล่าวถึงว่าการเรียนรู้แบบปรับตัวนั้นเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ง่ายและเห็นได้ชัดเจนว่าการเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้าและการเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ในสองแบบนี้เป็นการเรียนรู้ขององค์กรในอันที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยการให้อำนาจบุคคลในองค์กร เพื่อให้มีมุมมองในเชิงรุกมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยการให้อำนาจบุคคลในองค์กร เพื่อให้มีมุมมองในเชิงรุกมีความคิดสร้างสรรค์จากผลที่สะท้อนออกมาจากสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองได้เรียนรู้

**2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)** นั้น Revans (1980 อ้างถึงใน Marquardt, 1996 : 39) นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในด้านการเรียนรู้ขององค์กรผู้เริ่มต้นพัฒนาองค์ประกอบของการเรียนรู้จากปฏิบัติมาเป็นเวลา 50 ปี เขากล่าวว่า การเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นถ้าปราศจากการปฏิบัติและจะไม่มีปฏิบัติถ้าปราศจากการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นเป็นเรื่องของการทำงานกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ๆ มุ่งเน้นที่การเรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาทำให้ผู้คนในองค์กรมีการเรียนรู้ได้ดีกว่า และยังสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพ การ

เรียนรู้จากการปฏิบัติที่นำตัวมาจากประสบการณ์และความรู้ ไม่ว่าจะไปในระดับบุคคลหรือทีมงาน รวมทั้งข้อสงสัยในเชิงทักษะต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ๆ และสร้างสรรค์

### 3. ทักษะของการเรียนรู้

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

ทักษะการรู้นั้นประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย โดย 5 องค์ประกอบแรกเป็นวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ตามแนวคิดของ Peter Senge ซึ่งได้แก่ 3.1) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) 3.2) วิสัยทัศน์ส่วนตัวหรือความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) 3.3) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) 3.4) แบบแผนความคิดอื่น (Mental Model) 3.5) วิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) และ 3.6) คือการสนทนาอย่างมีแบบแผน (Dialogue) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 3.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

Marquardt ได้อธิบายให้เห็นภาพของการคิดอย่างเป็นระบบกับการคิดอย่างแยกส่วนไว้ว่าในอดีตเราถูกเสนอให้แก้ไขปัญหเป็นส่วน ๆ ถึงแม้ว่าการทำเช่นนี้จะสามารถจัดการกับงานที่ยาก ๆ ได้ง่ายขึ้นก็ตาม แต่เราจะไม่สามารถมองเห็นได้ถึงผลที่แท้จริงของการกระทำเช่นนั้นได้ เพราะเราได้สูญเสียจิตสำนึกภายในของการเชื่อมต่อกับโลกทั้งโลกไป เช่น เมื่อเรามองภาพที่มีขนาดใหญ่มาก ๆ เราพยายามที่จะประกอบภาพนั้นจากส่วนเล็ก ๆ ภายในใจของเราในลักษณะขั้นต่อขั้น เพื่อให้รวมกันเป็นภาพใหญ่ ซึ่งเป็นงานที่ไร้ประโยชน์อย่างมาก เปรียบได้กับการที่เราพยายามจะประกอบชิ้นส่วนเศษเล็กเศษน้อยของกระจกที่แตกไปแล้วให้เหมือนเดิมนั่นเอง ดังนั้นการคิดอย่างเป็นระบบคือกรอบแนวคิดในอันที่จะช่วยให้การสร้างรูปแบบต่าง ๆ มีความชัดเจน เด่นชัดมากขึ้น และยังช่วยให้เรารู้ถึงวิธีที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เขาได้อ้างแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบคือวินัยของการมองเห็นแบบองค์รวม ด้วยการมองเห็นถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในภาพใหญ่ มากกว่าที่จะมองแบบปฏิบัติภารกิจที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือเป็นการมองเข้าไปถึงโครงสร้างมากกว่ามุ่งเฉพาะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นที่รูปแบบต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจุดที่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบและพลวัตของระบบจึงเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร พลวัตของระบบหรือระบบที่มีการเคลื่อนไหวติดต่อกันอยู่ตลอดเวลาคือหลักการที่ว่าองค์กรนั้นเปรียบเสมือนกับโครงข่ายขนาดใหญ่ที่เชื่อมต่อกับหน่วยย่อยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้น ทั้งที่อยู่ในแผนงานหรือไม่ได้อยู่ก็ตามในระบบนี้จะส่งผลกระทบต่อทั้งในทางบวกและในทางลบไปยังทุก ๆ ส่วนในองค์กร

#### 3.2 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

Marquardt มีความเห็นว่าความรอบรู้แห่งตนนี้คือระดับพิเศษของความสามารถของบุคคลคล้ายกับช่างฝีมือผู้มีความชำนาญสูง ผู้ซึ่งอุทิศตนเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีพพร้อมที่จะปรับปรุงฝีมือของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญอย่างสมบูรณ์แบบ Marquardt (1996 : 4) ได้อ้างถึงความเห็นของ Senge เกี่ยวกับความรู้ หรือความเชี่ยวชาญของบุคคลว่าเป็น

เสมือนเสาหลักที่จำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะความผูกพันและศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กรใด ๆ นั้นย่อมเกิดขึ้นมาจากการอุทิศตนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของปัจเจกบุคคลในองค์กรนั้น ๆ

ทักษะของความรอบรู้แห่งตนนั้น จึงเสริมสร้างความผูกพันในการเรียนรู้ตลอดชีพของคนทุกระดับขององค์กร การเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นไม่ได้หมายความว่าเพียงแค่การที่องค์กรให้การพัฒนาฝึกอบรมพนักงานเท่านั้น ต้องมุ่งเน้นถึงการสร้างจิตสำนึกในการที่จะเรียนรู้และการฝึกฝนอย่างไม่มีการสิ้นสุดของคนทุกระดับในองค์กร

### 3.3 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

Marquardt ได้อธิบายว่าการเรียนรู้ของทีมนั้นมุ่งเน้นที่กระบวนการในการรวบรวมและพัฒนากำลังความสามารถของทีม เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการเรียนรู้และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่สมาชิกของทีมปรารถนา ดังนั้นจุดสำคัญของการเรียนรู้ของทีมคือการรวบรวมความคิดพลังในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกทุกคนในทีมไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ผสมผสานเข้าเป็นหนึ่งเดียวกันดังที่ Senge (1990 อ้างใน Marquardt 1996 : 4) ได้เปรียบเทียบเพื่อเกิดความเข้าใจได้ชัดเจนกว่าการเรียนรู้ของทีมนั้นเหมือนกับลำแสงของแสงจากเลเซอร์คือลำแสงหลาย ๆ ลำแสงรวมตัวกันเพื่อพุ่งไปส่องแสงที่จุดเดียวกันซึ่งต่างกับลำแสงจากหลอดไฟธรรมดาซึ่งจะกระจายแสงสว่างออกไปในทุกทิศทาง

Marquardt สรุปว่าสิ่งที่จำเป็น 3 ประการสำหรับการเรียนรู้ของทีมมีดังนี้

ประการที่ 1 ทีมนั้นจะต้องมีการขบคิดอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อนเพื่อว่าทีมจะได้ใช้ประโยชน์จากความสามารถในการคิดจากหลาย ๆ ความคิดเพื่อให้กลายเป็นภูมิปัญญาร่วมกัน

ประการที่ 2 ปฏิบัติการต่าง ๆ ของทีมนั้นจะต้องเกิดจากความร่วมมือและมุ่งสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

ประการที่ 3 ทีมจะต้องมีความสามารถที่จะเกื้อหนุนและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในทีมงานอื่น ๆ ด้วย

### 3.4 แบบแผนความคิดอื่น (Mental Model)

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

### 3.5 วิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision)

Marquardt, 1996 : 46 ได้เปรียบเทียบว่าวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น เป็นเสมือนแสงของดาวดาวบนท้องฟ้าที่ส่องนำทางให้กับนักเดินเรือซึ่งหมายถึงสมาชิกขององค์กรได้เดินทางไปสู่จุดหมายปลายทาง ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้คนในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ บริษัทที่ประสบผลสำเร็จ ทั้ง Federal Express และ Polaroid สามารถบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้นั้น ล้วนแต่มีความสามารถในการที่จะเชื่อมประสานผู้คนในองค์กรที่มีวิถีการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกันให้มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้โดยความสมัครใจของทุก ๆ คน และวิสัยทัศน์ที่ผู้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้นอย่างแท้จริงนี้จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันโดยเป็นความรู้สึกจากส่วนลึกในจิตของผู้คนทั่วทั้งองค์กรให้ร่วมกันแสวงหาวิธีที่จะปรับปรุงเพื่อที่จะเรียนรู้จนกระทั่งบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้

โดยสรุป Marquardt มีความเห็นว่าวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือคุณค่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเป็นพลังในการเรียนรู้อันจะพาองค์กรนำไปสู่เป้าหมายและเมื่อเปรียบเทียบระหว่างการเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) และการเรียนรู้เพื่อกำหนดสิ่งใหม่ ๆ (Generative Learning) กับวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น เขาเห็นว่าการเรียนรู้แบบปรับตัวนั้นสามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมของคนทั้งองค์กร แต่สำหรับการเรียนรู้เพื่อกำหนดสิ่งใหม่ ๆ นั้นจำเป็นที่จะต้องมีความเห็นร่วมกันของผู้คนในองค์กร โดยอ้างความเห็นของ Senge (1990 อ้างใน Marquardt, 1996 : 43) ว่า “การเรียนรู้แบบก่อกำเนิดสิ่งใหม่ ๆ นั้นจะเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้คนในองค์กรมีความกระตือรือร้นชวนชวนที่จะพิชิตเป้าหมายที่พวกเขาต้องการเท่านั้น”

### 3.6 การสนทนาอย่างมีแบบแผน (Dialogue)

Marquardt (1996 : 46) อธิบายว่าการสนทนาโต้ตอบเป็นการสื่อสารที่มีคุณภาพและอยู่ในระดับสูง เพราะเป็นลักษณะของการสื่อสารที่ผู้สนทนาโต้ตอบกันมีอิสระในการที่จะพิจารณาไตร่ตรองและสร้างสรรค์ในประเด็นที่มีการสนทนา ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของคู่สนทนาอย่างตั้งใจและนำความคิดเห็นนั้นมาพิจารณาอย่างใคร่ครวญ การสนทนาโต้ตอบนั้นมีความสำคัญกับการเรียนรู้ขององค์กรเพราะเป็นการตระหนักถึงรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน ตัวอย่างเช่น ในทุกองค์กรหรือกลุ่มทำงานมักจะพบรูปแบบต่าง ๆ ของข้ออ้างหรือข้อแก้ตัว ในการทำงานเสมอและถ้าไม่มีการรับฟังข้ออ้างเหล่านี้ การเรียนรู้ก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงต้องนำข้ออ้างหรือข้อแก้ตัวนั้น ๆ มาพิจารณาใคร่ครวญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ การสนทนาโต้ตอบนี้ถือได้ว่าเป็นศูนย์กลางของเรียนรู้ขององค์กร ด้วยลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดการรวบรวมความคิดเห็นและการสื่อสารเพื่อสร้างภูมิปัญญาให้กับกลุ่ม โดยเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คนมีโลกทัศน์ในมุมกว้างที่เป็นภาพรวมทั้งหมดมากกว่าที่จะมองแบบแยกส่วนและผลัดกัน มุ่งเน้นให้ผู้คนกับความรู้สึกเปิดเผยและกล้าที่ตั้งคำถามว่าพวกเขาได้รับรู้อะไรอย่างไร จากการสนทนาโต้ตอบซึ่งจะมีผลต่อการรับรู้ที่แท้จริงของเขาเอง

นอกจากนี้ Marquardt ได้เสนอว่าการสนทนาโต้ตอบที่ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้เข้าร่วมการสนทนาจะต้องมีความสามารถดังนี้ 1) ตระหนักได้ว่าเมื่อใดควรตั้งข้อสังเกต และเมื่อใดควรจะทำการสรุปความเห็น 2) สามารถที่จะเปิดประเด็นสำหรับสิ่งที่ยังไม่ได้มีการพูดถึงในการสนทนา 3)



สามารถที่จะรักษาสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและให้ความคิดเห็นที่สนับสนุน 4) สามารถที่ยอมรับได้ถึงความแตกต่างระหว่างคำพูดในเชิงทฤษฎี และสิ่งที่มีการปฏิบัติจริง

นอกจากองค์ประกอบย่อยของพลวัตแห่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับระดับของการเรียนรู้ 3 ระดับ ประเภทของการเรียนรู้ 4 ประเภท และทักษะการเรียนรู้ทั้ง 6 ทักษะแล้ว Marquardt ได้นำเสนอมาตรวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Capacity of Organization) โดยมีวัตถุประสงค์ให้ทราบถึงระดับการเรียนรู้ขององค์กร ดังมีรายละเอียดในหัวข้อดังต่อไปนี้

### 1. ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

Redding (1994 อ้างใน Marquardt, 1996 : 47) ได้อธิบายถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรว่าจะอยู่ในระดับนั้น ขึ้นอยู่กับ 3 มิติ ดังนี้

1.1 ความเร็วในการเรียนรู้ (Speed of Learning) คือการที่ส่งองค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างครบถ้วนทั้งวงจรของการเรียนรู้ได้ในเวลาเท่าใด คือ ตั้งแต่การวางแผน การนำไปใช้ จนถึงผลกระทบของปฏิบัติการ

1.2 ความลึกซึ้งในการเรียนรู้ (Depth of Learning) คือการที่องค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับใด ๆ หมายถึง องค์กรสามารถที่จะเรียนรู้อย่างเต็มที่จนครบทั้งวงจรแห่งการเรียนรู้และทำการปฏิบัติซ้ำ ๆ จนกลายเป็นข้อสมมติพื้นฐานและปรับปรุงความสามารถนี้เพื่อการเรียนรู้ในอนาคต

1.3 การเผยแพร่การเรียนรู้อย่างทั่วถึง (Breadth of Learning) คือการที่องค์กรมีการเรียนรู้จนสามารถถ่ายทอดโอนความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจนลึกซึ้งนี้ไปใช้กับประเด็นปัญหาในส่วนอื่น ๆ ขององค์กรได้

### 2. ความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ (Learning) และการฝึกอบรม (Training)

เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร โดยเปลี่ยนจากการฝึกอบรมมาสู่การเรียนรู้ (Marquardt, 1996 : 48) ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้ไว้ดังนี้

การฝึกอบรมนั้น หมายถึง การถ่ายทอดภูมิปัญญาหรือทักษะในลักษณะทางเดียว โดยผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้เชี่ยวชาญ ในขณะที่การเรียนรู้นั้นเป็นเรื่องของการถ่ายทอดสองทางเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีทั้งการรับข้อมูลสารสนเทศและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา นอกเหนือจากได้รับความรู้ความเข้าใจ ดังนั้น การเรียนรู้ สามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องมีครูผู้สอน โดยเหตุที่การเรียนรู้เป็นความสามารถทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งสามารถนำมาแสดงรายละเอียดได้ในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้

การฝึกอบรม	การเรียนรู้
1. ได้รับจากผู้อื่นหรือแหล่งความรู้จากภายนอก	1. เกิดจากแรงดันในตนเองในการแสวงหาความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง
2. มุ่งเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเพื่อให้เกิดผลของการปฏิบัติงานที่ดี	2. มุ่งเน้นที่ค่านิยม ทักษะคติ นวัตกรรม และผลสัมฤทธิ์
3. เหมาะสำหรับการพัฒนาความสามารถพื้นฐาน	3. สนับสนุนให้ทั้งองค์กรและปัจเจกบุคคล ได้มีการเรียนรู้และสร้างสรรค์วิธีการในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ได้ด้วยตนเอง
4. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงให้ดีขึ้น	4. ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ
5. ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร	5. จำเป็นต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และความปรารถนาที่จะประสบผลสำเร็จขององค์กร
6. มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่มีการกำหนดรูปแบบหรือโครงสร้างซึ่งนำมาใช้ในระยะเวลาสั้น ๆ	6. เป็นการเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้างหรือรูปแบบตายตัว มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ขึ้นด้วยตนเองนำไปใช้ได้ในระยะยาว

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

## องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

Marquardt (1996 : 67 - 99) มีความเห็นว่าองค์กรนั้นเป็นโครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และระดับองค์กรทั้งหมด ดังนั้นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานะที่ยังไม่มีการเรียนรู้ให้ค่อย ๆ กลายสภาพเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ เขาได้เปรียบเทียบการปรับเปลี่ยนองค์กรว่าเหมือนกับกระบวนการในการแปลงสภาพของหนอนดักแด่ที่นอนอยู่ในรังไหมแล้วค่อย ๆ กลายร่างเป็นผีเสื้อแสนสวยที่สามารถบินไปในทุกทิศทุกทาง ซึ่งคล้ายกับกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กร เช่น กระบวนการปรับรื้อระบบการทำงานในองค์กร (Reengineering) การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) ซึ่งองค์กรที่ผ่านกระบวนการเหล่านี้ถือว่าเกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นแล้ว

Marquardt (1996 : 69 - 85) สรุปว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นการเปลี่ยนที่โครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นไปที่ 4 มิติ

ของระบบย่อยองค์กร ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) วัฒนธรรม (Culture) 3) กลยุทธ์ (Strategy) 4) โครงสร้าง (Structure) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ คือ จุดมุ่งหมายร่วมกันที่ผู้คนที่องค์กรต้องการที่จะไปให้ถึง และก้าวสำคัญอันเป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการสร้างรากฐานของความเชื่อร่วมกันของผู้คนที่องค์กรในด้านการเรียนรู้ เหตุผลที่วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้มีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่จะนำพาผู้คนที่องค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายและพลังในการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดและการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่สร้างเป้าหมายสูงสุดขององค์กรการเรียนรู้มันจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรมีความสนใจใคร่รู้ และตั้งคำถามเพื่อสร้างสรรค์แนวคิด และทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่การวางแผนและกลยุทธ์ และยังสามารถเรียนรู้ได้ว่าความรู้ที่ควรจะต้องเก็บรักษาไว้ และถ่ายทอดกระจายให้ทั่วทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ทำให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อการทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ สร้างความตื่นเต้นกระหายใคร่รู้ในผลจากการทดลองนั้น อันนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้

สิ่งที่ต้องตระหนักคือองค์กรแห่งการเรียนรู้มันเป็นองค์กรที่มีชีวิตคล้ายกับมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร ดังนั้นองค์กรต้องการจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวและจุดมุ่งหมายที่มีรากฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์จะจุดประกายแห่งความหวังเพื่อให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมายจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การเรียนรู้ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์นั้นด้วย

### 2. วัฒนธรรม (Culture)

ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรถือเป็นก้าวที่สอง ด้วยเหตุที่องค์กรมีความเชื่อ วิถีทางของความคิด และการปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ สามารถดูได้จากสัญลักษณ์วีรบุรุษ พิธีการ ค่านิยม ที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Cultrue) และในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้น Marquardt (1996 : 70) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีระบบความเชื่อที่สนับสนุนการเรียนรู้

วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Culture) เริ่มต้นด้วยการที่องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และมีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ จากนั้นต้องสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนที่องค์กร การเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนที่องค์กร การเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายทอดความรู้ย่อมเกิดขึ้นจากความไว้วางใจและความสามารถในการคิดและพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือเอื้ออาทรซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในองค์กรมีการให้โอกาสในการเรียนรู้ของผู้ที่ขาดประสบการณ์เพื่อฝึกหัดการคิดและลงมือปฏิบัติได้ด้วยตนเอง มีโอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกันในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะมีการพึ่งพาอาศัยระหว่างกัน ผู้คนจะได้รับการส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการความกล้าหาญเป็นแรงผลักดันผู้คนที่กล้าที่จะเสี่ยงในการค้นคว้านวัตกรรมใหม่ ๆ แล้วค่อย ๆ เลิกนิสัยการรอค่านุญาต หรือคำสั่ง การส่งเสริมความกล้าที่จะ

เสียงทดลองปฏิบัติในวิธีการใหม่ ๆ จะสร้างให้เกิดความสำนึกที่ว่าไม่มีสิ่งใดที่จะเป็นความผิดพลาดอย่างสิ้นเชิง คนเราสามารถเรียนรู้ความผิดพลาดได้ เพราะความผิดพลาดนั้นเป็นสิ่งที่ยอมรับได้เปรียบได้ดั่งบทเรียนที่มีคุณค่าที่จะนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม นอกจากนี้องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนในด้านการเงิน โดยการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม เพื่อสร้างการเรียนรู้ของทั้งพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในองค์กร

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

นอกเหนือจากการสร้างสรรค์แล้วทางปฏิบัติที่หลากหลายยังเป็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์การเรียนรู้ด้วย เพราะลักษณะเด่นในแต่ละความหลากหลายจะช่วยส่งเสริมเติมแต่งให้ส่วนที่ขาดหายไปเป็นของรูปแบบอื่น ๆ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมที่ทุกคนร่วมกันผูกพันที่จะปรับปรุงในด้านผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นหนักคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น จะต้องมีการตั้งคำถามอยู่ตลอดเวลา ทำอย่างไรถึงจะทำให้สิ่งที่เป็นอย่างนี้ให้ดีกว่าเดิม วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องแสวงหาความเป็นมาตรฐานในระดับโลก สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องสามารถรับมือหรือไม่เกรงกลัวการเปลี่ยนแปลงและความสับสนวุ่นวาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายใหม่ ๆ และความสับสนวุ่นวายนี้จะนำซึ่งโอกาสสำหรับการก้าวขึ้นสู่ระดับการเรียนรู้ที่สูงขึ้น

### 3. กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ดีและมีพลังนั้นจะนำไปสู่การเริ่มต้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การเชื่อมโยงระหว่างการเพิ่มพูนการเรียนรู้กับความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นขององค์กร เพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้นั้นเป็นแหล่งกำเนิดของข้อได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนขององค์กร การเรียนรู้จะช่วยพัฒนาความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นเครื่องมือให้องค์กรคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับโอกาสต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

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

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

#### 4. โครงสร้าง (Structure)

Marquardt (1996 : 82 -99) มีความเห็นว่าโครงสร้างขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่บริหารควบคุมองค์กรและผู้คนในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย การควบคุมภายใน การจัดการการทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานเส้นทางของการสื่อสารในองค์กร กระบวนการในการตัดสินใจ ซึ่งมีโครงสร้างบางรูปแบบที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร เช่น ขอบข่ายของสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด ขนาดขององค์กรที่ใหญ่โตเทอะทะ โครงสร้างที่ไม่สอดคล้องกัน และข้อจำกัดทางสายการบังคับบัญชา เช่น โครงสร้างแบบระบบราชการ ดังนั้นลักษณะของโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมในองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ

##### 4.1 โครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาที่แบนราบ

เนื่องจากสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัดนั้นเป็นอุปสรรคการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่สกัดกั้นการไหลเวียนขององค์ความรู้ที่เกิดจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง ดังนั้นเพื่อเพิ่มพูนการไหลเวียนความรู้ โครงสร้างองค์กรจึงต้องมีลักษณะที่แบนราบ มีความคล่องตัวในการทำงานเต็มไปด้วยความร่วมมือ และมีการควบคุมเพียงเล็กน้อย สายการบังคับบัญชาแบบระบบราชการที่เต็มไปด้วยอุปสรรคของการเรียนรู้จึงสมควรถูกยกเลิกไป

##### 4.2 โครงสร้างที่ไร้ซึ่งเขต แบ่งกันและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความสิ้นไหลดูจสายน้ำ และไร้ซึ่งเขตแบ่งกันของสายงาน เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนสามารถทำงานร่วมกันได้ในทุกสายงาน และภูมิภาคมีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และชุมชน

##### 4.3 โครงสร้างที่มีรูปแบบการทำงานแบบโครงการ

การทำงานแบบทีมในโครงการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วทุกคนในองค์กรจะได้หมุนเวียนทำงานในโครงการต่าง ๆ 4 ถึง 5 โครงการต่อปี และมีโอกาสสลับเปลี่ยนทีมงานในแต่ละโครงการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงานที่หลากหลาย ลักษณะของทีมงานในโครงการที่มีขนาดเล็ก ที่มีความคล่องแคล่วว่องไวและรับผิดชอบ ล้วนช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพและปฏิบัติงานจริงในองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 4.4 โครงสร้างที่มีลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เต็มไปด้วยความร่วมมือและการแบ่งปันด้วยความรู้สึกที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

ดังนั้นวิธีที่ดีในการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ คือ การมีเครือข่ายร่วมกับองค์กรอื่น ๆ เปิดกว้างในการรับและแบ่งปันข้อมูลจากลูกค้า คู่ค้า ภายใต้การทำงานที่มีการเชื่อมโยงประสานกัน

#### 4.5 โครงสร้างการทำงานเป็นหน่วยเล็ก ๆ มีความเป็นผู้ประกอบการสูง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะมีขนาดเล็ก หรือใหญ่ ล้วนมีโครงสร้างและการดำเนินงานที่ที่เป็นพลวัตไม่มีการหยุดนิ่ง มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการคล้ายกับองค์กรที่เพิ่มก่อตั้ง มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ผู้คนมีความกระตือรือร้น ความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรแบบราชการซึ่งมีข้อด้อยคือสูญเสียความรู้และการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้พนักงาน และด้วยความสูงของสายการบังคับบัญชาและกรอบของสายงานทำให้การติดต่อสื่อสาร และความผูกพันของผู้คนในองค์กรมีน้อยกว่า

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

### องค์ประกอบที่ 3 การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and Enabling People)

Marquardt (1996 : 101 – 127) มีความเห็นว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุที่คนเท่านั้นที่สามารถเรียนรู้ได้ คนนั้นเป็นนายที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลและถ่ายทอดข้อมูลนั้น ๆ ออกไปเป็นความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร Marquardt อธิบายว่า ผู้คน(People) ในความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงบุคคลเหล่านี้ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหารหรือผู้นำ ลูกค้า คู่ค้า ทั้งผู้จัดหา และผู้ขายสินค้า หุ้นส่วนพันธมิตรและชุมชน ซึ่งผู้คนเหล่านี้จะต้องได้รับการให้อำนาจและสร้างความสามารถไปพร้อม ๆ กัน เพราะถ้าคนเรามีแต่อำนาจในการปฏิบัติการแต่กลับไม่มีความสามารถย่อมเปรียบได้กับนักบินที่สติวิปลาส ซึ่งมีแต่อำนาจในการใช้เครื่องบินแต่ไม่รู้วิธีที่จะบังคับเครื่องบินให้ไปยังจุดหมาย หรืออีกนัยหนึ่งนักบินที่มีความสามารถในการขับเคลื่อนแต่ไม่ได้รับอนุญาตให้ขับเครื่องบิน ซึ่งเปรียบได้กับนักอินทรีที่ถูกขังกรง ดังนั้นจะต้องมีวิธีที่จะให้ทั้งอำนาจและสร้างความสามารถในการใช้อำนาจให้กับผู้คน เพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่คนมีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

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

#### 1. พนักงาน

ในระบบย่อยของผู้คนในองค์กรนั้น Marquardt มีความเห็นว่าคนที่สำคัญที่สุด คือ พนักงานดังนั้นจึงต้องมีวิธีการต่าง ๆ ในการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับพนักงานดังต่อไปนี้

##### 1.1 ปฏิบัติต่อพนักงานเสมือนกับผู้มีวุฒิภาวะของผู้ใหญ่และมีความสามารถ

สิ่งแรกที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติคือ ปฏิบัติต่อพนักงานแบบเขาเป็น ผู้ใหญ่ที่มีความรับผิดชอบและมีความสามารถในการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะรับมือกับปัญหาต่าง ๆ มีความสุขในงานที่รับผิดชอบรวมทั้งมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี

1.2 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีเสรีภาพ มีพลัง และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

ผู้ที่เรียนรู้จำเป็นต้องการเสรีภาพและการสนับสนุนพนักงานที่เต็มไปด้วยพลังและความกระตือรือร้นที่จะสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์และผูกพันตนเองในการเรียนรู้และสร้างผลผลิตในการทำงาน Marquardt (1996 : 103) ได้หยิบยกความเห็นของ Senge มาสนับสนุนความเห็นของเขาว่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนในองค์กรมีการแพร่ขยายขีดความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาปรารถนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นสถานที่ซึ่งรูปแบบของวิธีคิดใหม่ ๆ ได้รับการบ่มเพาะ รวมทั้งเป็นสถานที่แรงบันดาลใจของผู้คนต่าง ๆ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีอิสระพร้อมที่จะมีการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

1.3 ให้อำนาจในการกระทำแทนในขอบเขตอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะของการพึ่งพิงซึ่งกันแต่มีความรับผิดชอบ ความสามารถในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น โดยมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติการและการตัดสินใจออกไปยังผู้มีอำนาจกระทำแทนเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านความรับผิดชอบและขีดความสามารถในการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มงาน

1.4 เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนากลยุทธ์และแผน

ปัจจุบันนี้ยุคสมัยที่ผู้บริหารเป็นผู้คิดและพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติได้จบสิ้นไปแล้ว ดังนั้นพนักงานควรจะได้รับอำนาจในการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา ทั้งนี้เพราะพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานของพวกเขาย่อมมีความสามารถที่จะตัดสินใจได้ดีเท่ากับ หรือดีกว่าผู้จัดการ ทั้งนี้เพราะพนักงานนั้นมีความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลจากงานที่ปฏิบัติจนเป็นกิจวัตรได้ดีกว่า

1.5 การหาจุดสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานกับองค์กร

องค์กรนั้นต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากพนักงาน แต่พนักงานมีขีดความสามารถในการทำงานเช่นกัน ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องหาจุดสมดุลหรือความพอดีระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการกับระดับที่พนักงานสามารถให้กับองค์กร เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนา ศักยภาพในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของพนักงาน

ในประเด็นนี้ Marquardt (1996 : 104) มีความเห็นว่าการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีสำนึกและเคารพในความต้องการทั้งทางสังคมและทางจิตใจของพนักงาน และแน่นอนว่าจะต้องรวมไปถึงความจำเป็นทางด้านเศรษฐกิจด้วย ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันจะสร้างความเติบโตและการเรียนรู้ให้กับพนักงาน นำไปสู่ความภาคภูมิใจตนเองและมีพลังในการเพิ่มผลผลิต นอกเหนือจากวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้แล้ว องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงคุณภาพของชีวิตที่ดีของพนักงานด้วย โดยให้พนักงานจัดสรรเวลาที่เหมาะสมทั้งในการทำงานและการพักผ่อน

รวมถึงเวลาที่ให้กับครอบครัวทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่อันจะนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ

## 2. ผู้บริหารหรือผู้นำ

ผู้คนอีกกลุ่มหนึ่งในองค์การที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าพนักงานคือผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบังคับบัญชาสั่งการมาเป็นการให้อำนาจจากผู้ออกคำสั่งมาเป็นผู้ดูแล จากการที่ลงมือปฏิบัติเองมาเป็นผู้วางแผนแนะนำเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ซึ่ง Marquardt (1996 : 106 – 110) ให้ความเห็นว่าจะต้องมีบทบาทและทักษะในการเป็นผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

### 2.1 บทบาทของผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้

ก. ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้ให้คำแนะนำผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยง

ทำหน้าที่สร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้กับพนักงานในหน่วยงานด้วยการให้คำแนะนำ ลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ฝึกสอนการทำงานและคอยดูแลอยู่ห่าง ๆ แบบพี่เลี้ยงสอนงานซึ่งบทบาทต่าง ๆ เหล่านี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ

ข. ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้บริหารความรู้

ทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้พนักงานทำการรวบรวมจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเข้าใจและรู้ว่าอะไรคือข้อมูลที่สำคัญที่ควรจะต้องทำการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องการพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่องและอุทิศตนให้กับการเรียนรู้ตลอดเวลา

ค. ผู้นำอยู่ในฐานะของนักออกแบบ

ทำหน้าที่ออกแบบคิดค้นรูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงานสามารถออกแบบองค์กรปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีม ประดิษฐ์คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในหน่วยงานเสนอรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้มีส่วนร่วมในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

ง. ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้ประสานงาน

ทำหน้าที่ประสานการเรียนรู้ในแต่ละส่วนหรือในแต่ละหน่วยงาน โดยดึงเอาความสามารถของพนักงานแต่ละคนออกมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้องค์กรได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของพนักงานทุกคน

### 2.2 ทักษะของผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้

ก. ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์รวมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

ข. ผู้นำจะต้องมีทักษะในการประสานงานให้การทำงานร่วมกันของพนักงานทั้งในทีมเดียวกันและระหว่างทีมเป็นไปอย่างคล่องตัว

ค. ผู้นำจะต้องมีความสามารถค้นหาเลือกสรรแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ของพนักงานออกมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

ง. ผู้นำจะต้องตระหนักและปฏิบัติในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบว่าทุกสิ่งล้วนมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นปัญหาต่าง ๆ จะต้องได้รับการแก้ไขที่รากฐาน ไม่ใช่จากลักษณะของปัญหา

จ. ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมและกล้าที่จะเสี่ยงกระทำในสิ่งใหม่ ๆ



จ. ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจัดประเด็นที่สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน นำมาจุดประกายให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติ

### 3. ลูกค้า

องค์กรสามารถเรียนรู้จากลูกค้าได้ เพราะลูกค้าคือแหล่งข้อมูลและผลสะท้อนป้อนกลับที่สำคัญในการผลิตสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านการตลาด คู่แข่ง หรือแนวโน้มในสินค้าและบริการก็ตาม องค์กรสามารถหาได้จากลูกค้า ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องจัดเตรียมการฝึกอบรม ให้การสนับสนุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในแบบที่ลูกค้าคาดหวังทั้งในด้านคุณภาพและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ให้กับลูกค้าทั้งด้านธุรกรรม และเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับธุรกิจของลูกค้า ซึ่งนอกจากจะเป็นการเปิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ให้กับลูกค้าแล้ว องค์กรยังจะได้รับความภักดีจากลูกค้าเป็นการตอบแทนด้วย ถือได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน นอกจากนี้องค์กรจะต้องแสวงหาผลสะท้อนป้อนกลับต่าง ๆ คำแนะนำที่ลูกค้ามีต่อองค์กรและผลิตภัณฑ์ โดยการเยี่ยมชมองค์กรของลูกค้าเพื่อติดตามการนำผลิตภัณฑ์ขององค์กรไปใช้ Marquardt (1996 : 110 – 111)

### 4. คู่ค้าทั้งผู้จัดหาและผู้ขายสินค้า

องค์กรแห่งการเรียนรู้มองว่าผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรในภาพรวมของเครือข่ายธุรกิจนั้นไม่ได้เพียงแคพนักงานและลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผู้จัดหาสินค้าและผู้ขายสินค้าให้กับองค์กรด้วย ซึ่งคู่ค้าเหล่านี้สามารถเรียนรู้ถึงการบริหารจัดการที่เหมาะสมและทักษะในทางเทคนิคร่วมกับองค์กร ในการพัฒนาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า Marquardt (1996 : 111)

### 5. หุ้นส่วนพันธมิตร

Marquardt (1996 : 111 – 112) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันของหุ้นส่วนพันธมิตร ด้วยเหตุผลที่การแข่งขันในระดับโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้เกิดมีหุ้นส่วนพันธมิตรร่วมค้าระหว่างบริษัทต่าง ๆ ที่มีลักษณะของทีมในระยะสั้นเกิดขึ้นจาก ซึ่งบริษัทเหล่านี้ใช้ประโยชน์จากการเป็นหุ้นส่วนพันธมิตร เพื่อวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนกำไรและแบ่งตลาดหรือตัดทอนรายจ่าย ประหยัดเวลา ตัดปัญหาการผลิตสินค้าที่ซ้ำซ้อนกัน และแม้กระทั่งเหตุผลทางการเมือง แต่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต้องการพันธมิตรที่เอื้อประโยชน์ในระยะยาวนั้นคือการเรียนรู้ โอกาสที่ได้จากการเรียนรู้จากองค์กรอื่น ๆ ทั้งในธุรกิจเดียวกันและนอกธุรกิจล้วนเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งในด้านของนโยบาย การบริหาร วัฒนธรรม และลูกค้า ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถนำความรู้ที่ได้นั้นมาปรับใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นสามารถสรุปได้ว่าการเป็นหุ้นส่วนพันธมิตรกันในระยะสั้นสามารถนำมาซึ่งการเรียนรู้ที่มีค่าและกลายเป็นความมั่งคั่งขององค์กร เป็นการลงทุนในระยะยาวอันนำมาซึ่งผลกำไรที่เป็นความสำเร็จในอนาคต

### 6. ชุมชน (Community)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ตระหนักดีถึงผลประโยชน์มากมายที่ได้รับจากการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับชุมชน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ 1) การที่องค์กรสร้างภาพพจน์ที่ดีของบริษัทต่อชุมชน เพื่อสร้างความเป็นมิตร 2) ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับในการติดต่อกับบริษัททั้งในฐานะของลูกค้าหรือพนักงาน 3) การสร้างความเข้มแข็งให้กับคุณภาพชีวิต

ของคนในชุมชน ไม่ว่าจะองค์กรจะตั้งอยู่ในชุมชนใด องค์กรควรจะสร้างคุณภาพชีวิตให้ดีกว่าชุมชนนั้น เช่น หลีกเลี่ยงการทำลายสภาพแวดล้อม 4) การจัดเตรียมแรงงานในอนาคตให้กับองค์กร เช่น การรับนักเรียนเข้ามาฝึกงานหรือการให้ทุนการศึกษา 5) เป็นโอกาสอันดีในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนทรัพยากรของชุมชน สิ่งที่ชุมชนได้รับประโยชน์คือโอกาสในการเรียนรู้ในด้านเทคโนโลยี อิเล็กทรอนิกส์ และรูปแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจและองค์กรเองก็ได้เรียนรู้ถึงวัฒนธรรมท้องถิ่น จากชุมชนด้วย เป็นการสร้างความเข้าใจในความต้องการของชุมชนที่มีวัฒนธรรมเช่นนั้น Marquardt (1996 : 112)

ดังนั้น Marquardt (1996 : 112 - 113) ได้ให้ข้อสรุปว่าการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับผู้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น เป็นการฉายภาพว่าในปัจจุบันนี้เขตแบ่งกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หรือระหว่างบริษัทกับลูกค้า และแม้แต่ระหว่างบริษัทและคู่แข่งชั้นที่เคยมีมาแต่เดิมนั้นลดน้อยลงไปแต่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพราะทุกคนต่างก็พึ่งพากันและกันในการเรียนรู้ อันเป็นการขยายขอบเขตและสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรที่มีการเรียนรู้

โดยสรุปแล้วการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลในองค์กร หมายถึง องค์กรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กรด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจและสร้างความสามารถในการทำงานแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้า คู่ค้า และหุ้นส่วนพันธมิตร

#### องค์ประกอบที่ 4 การบริหารความรู้

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

ในระบบย่อยขององค์ความรู้ Marquardt เสนอว่าเป็นวิธีการที่จะบริหารความรู้ในองค์กรในด้านการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ การสร้างสรรคความรู้ การเก็บรักษา และการสืบค้น ความรู้รวมทั้งถ่ายโอนความรู้ออกไปเพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับกิจกรรมขององค์กร โดยการกระจายข้อมูลสารสนเทศนั้นควรมีช่องทางในการเผยแพร่ที่หลากหลาย และการบริหารความรู้ก็ต้องมีลักษณะทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ ในความเห็นของ Marquardt เขาให้ความสำคัญกับการบริหารความรู้เป็นอย่างมากเพราะเขาเห็นว่าการบริหารความรู้เป็นหัวใจหรือแก่นแท้ของการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)

ในองค์กรประกอบย่อยการบริหารความรู้นี้ 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

องค์กรนั้นสามารถแสวงหาความรู้ได้ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กรซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

การรวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การเปรียบเทียบแข่งดีกับองค์กรอื่น (Benchmarking) การจัดประชุมเชิงวิชาการ การจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก ศึกษาข้อมูลจากสารสนเทศจากสื่อต่าง ๆ ทั้งทางหนังสือพิมพ์ บทความ วิทยุ โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต เพื่อเฝ้าติดตามแนวโน้ม ในทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข่าวต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ชำนาญพิเศษให้ความร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อหาพันธมิตรทางธุรกิจ สำหรับการแสวงหาความรู้จากภายนอก องค์กรที่ดีที่สุด คือ การเปรียบเทียบแข่งดี (Benchmarking) ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่องค์กรประเมินผลวิธีการดำเนินงานที่เคยทำกันมาเสียใหม่ โดยการเปรียบเทียบกับวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น เพื่อปรับปรุงพัฒนาวิธีการดำเนินงานของตนให้ดีขึ้น (วิทยากร, 2543: 26) และ Marquardt (1996 : 131) มีความเห็นว่าการเปรียบเทียบแข่งดีกับองค์กรอื่น ๆ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบสังเกตในมุมมองที่กว้างออกไปถึงวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น ๆ ทั้งที่เป็นคู่แข่งและคู่ค้า เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถนำมาเป็นเครื่องมือ กระบวนการที่องค์กรใช้ในการยอมรับและปรับตัวให้เข้ากันกับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้อีกด้วย

ส่วนการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร เป็นการแสวงหาความรู้จากทุก ๆ สิ่งในองค์กร โดยไร้ซึ่งขีดจำกัดในด้านสายงาน พนักงานในทุกส่วนและทุกแผนกสามารถถ่ายโอนและเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้ เพื่อสร้างการไหลเวียนของกระแสความรู้ พนักงานจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในงานที่ผ่านมามันเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

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

### ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation)

Marquardt (1996 : 133) ได้อธิบายให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการสร้างสรรค์ความรู้กับการแสวงหาความรู้ไว้ว่า การแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่มีลักษณะของการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งที่รับรู้ (Adaptive) แต่การสร้างสรรค์ความรู้ที่มีลักษณะของการก่อกำเนิดสิ่งใหม่ ๆ ดังนั้นการสร้างความรู้ของผู้คนในองค์กรจึงสามารถเกิดขึ้นได้กับพนักงานในทุกส่วนขององค์กร ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในแผนกคืบคว้าและวิจัยเท่านั้น

#### 2.1 รูปแบบของการสร้างสรรค์ความรู้

Nonaka (1991 อ้างถึงใน Marquardt, 1996 : 133) ได้จำแนกรูปแบบของการสร้างสรรค์ความรู้ 4 รูปแบบที่เกิดขึ้นจากองค์ความรู้ 2 รูปแบบ ที่เรียกว่า องค์ความรู้แบบมีนัย (Tacit Knowledge) และองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง ที่ร่วมกันสร้างและเพิ่มพูนความรู้ขององค์กร องค์ความรู้แบบมีนัยสำคัญ หมายถึง ความรู้ที่คนเรามีอยู่ภายในตน แต่ยากที่จะแสดงหรือถ่ายทอดออกมาอย่างชัดแจ้ง ส่วนองค์ความรู้แบบชัดแจ้งนั้นหมายถึงรูปแบบองค์ความรู้ที่มีลักษณะเป็นทางการเห็นได้มีระบบและง่ายต่อการแบ่งปันและถ่ายทอด

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

รูปแบบที่ 2 การสร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง องค์ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit to Explicit Creation of Knowledge) องค์ความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้ที่ได้จากองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมาแล้วและมีความชัดเจนและเป็นระบบสามารถถ่ายทอดได้ง่ายทั้งที่เป็นคำพูด กรอบแนวคิดที่เห็นได้ชัดสามารถอธิบายได้เกิดความเป็นความรู้ใหม่ขึ้นและสามารถถ่ายทอดต่อไปได้ทั้งองค์กร เช่น ระบบหรือกระบวนการในการทำงานต่าง ๆ

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

รูปแบบที่ 4 การสร้างองค์ความรู้ด้วยองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง ถ่ายทอดไปเป็นองค์ความรู้แบบมีนัย (Explicit to Tacit Creation of Knowledge) คือการที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต่างเข้าใจ และได้เรียนรู้ในองค์ความรู้แบบชัดแจ้งหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่ปฏิบัติกันมา แต่มีพนักงานบางคนสามารถนำไปพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตนเองเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่แบบมีนัย ซึ่งสามารถถ่ายทอดได้ด้วยการสังเกตและปฏิบัติจริงเท่านั้น

## 2.2 วิธีในการสร้างองค์ความรู้

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

2.2.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง โดยอยู่ในรูปสมการ ดังนี้

การเรียนรู้ = การปฏิบัติตามคำแนะนำ + การตั้งคำถาม

หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ที่ได้มา

2.2.2 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ คือ การที่รู้ว่าแก้ไขปัญหาได้อย่างไร ใช้เครื่องมืออะไร ซึ่งพนักงานต้องเรียนรู้ในการรวบรวมข้อมูล หาข้อสรุป วิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาทั้งผลดีและผลเสีย แล้วจึงทำการวางแผนเพื่อปฏิบัติการ

2.2.3 การทดลองปฏิบัติที่แตกต่างจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบในจุดที่ว่า การทดลองปฏิบัติไม่ได้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริง แต่เป็นเรื่องของโอกาสและการเปิดกว้างในการเรียนรู้ เช่น โครงการนำร่องต่าง ๆ ของแผนกคั้นคว่ำและวิจัย

2.2.4 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทั้งที่เป็นความสำเร็จ และความล้มเหลว การนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพิจารณาเก็บข้อมูลเป็นองค์ความรู้ที่มีการถ่ายโอนและบันทึกการเรียนรู้ที่ได้เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

### ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ (Knowledge storage and Retrieval)

Marquardt (1996 : 136 - 138) อธิบายว่าในการเก็บรักษาและสืบค้นองค์ความรู้ที่องค์กรจะต้องมีทั้งความรู้และความเข้าใจว่า องค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาไว้ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ เช่น การเขียน รายงาน การวิจัย การทดลอง ผลสะท้อนของปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งต้องการอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยี และวิธีปฏิบัติของคนในองค์กร เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล ข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติ

วิธีการเก็บรักษาที่ดีนั้นมีความสำคัญเท่ากับการนำข้อมูลนั้นกลับมาใช้ประโยชน์ แต่ข้อพึงระวังคือทำอย่างไรให้ข้อมูลที่นำกลับมาใช้นั้นไม่ผิดเพี้ยนไปจากข้อมูลที่เก็บรักษาไว้ ทางแก้ คือ สร้างระบบในการจัดเก็บ โดยคำนึงถึงความจำเป็นการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและสถานที่ในการเก็บรักษาข้อมูล

### ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

ในมุมมองของ Marquardt (1996 : 138 -140) เมื่อข้อมูลสารสนเทศมีอำนาจมากเท่าใดการถ่ายโอนความรู้ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขาดเสียมิได้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วถึงตลอดทั้งองค์กรทั้งโดยอาศัยกลไกในการทำงาน การใช้อิเล็กทรอนิกส์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล และการถ่ายโอนความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งโดยตั้งใจและความบังเอิญ

การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ ได้แก่ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร การฝึกอบรมการสอนงาน การประชุมภายใน การสรุปงาน สื่อสิ่งพิมพ์ในองค์กร การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ การหมุนเวียนงาน วิธีพี่เลี้ยงสอนงาน ส่วนการถ่ายโอนความรู้ โดยความบังเอิญ อาจเกิดขึ้นได้ผ่านช่องทางต่าง ๆ เหล่านี้ ตำนานหรือเรื่องเล่าขาน กลุ่มทำงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่เป็นอุปสรรคการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร เช่น เรื่องของค่าใช้จ่าย ขีดจำกัดในการเรียนรู้ของผู้รับการถ่ายโอน ข้อมูลที่ซ้ำเกินไป ข้อมูลที่ถูกบิดเบือนทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ เป็นต้น

โดยสรุปแล้วการบริหารความรู้ หมายถึง การที่องค์กร แสวงหาและสร้างสรรค์ความรู้จากแหล่งทั้งภายในและภายนอก นำมาจัดเก็บ สืบค้นและถ่ายโอน เพื่อให้ความรู้ที่แพร่กระจายไปสู่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร

## องค์ประกอบที่ 5 การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

Quinn (1992 อ้างถึงใน Marquardt 1996 : 157) อธิบายถึงความสำคัญของเทคโนโลยีไว้ว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ ในการบริหารความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ความรู้และความเข้าใจในเทคโนโลยีสามารถนำมาใช้ได้ นั่นต้องอาศัยการเข้าถึงทั้งศิลปะและศาสตร์ในการเรียนรู้ทั้งในเรื่องของการค้นพบ การสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ ดังนั้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับข้อค้นพบต่าง ๆ ในงานวิจัย และแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ทั้งในด้านการพัฒนาคนทำงาน และจิตวิทยา รวมทั้งเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์เพื่อให้ผู้คนในองค์กรมีความเข้าใจและสามารถทำงานร่วมกันได้โดยปราศจากการแบ่งแยก

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

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

### 1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

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

Marquardt (1996 : 159 - 162) ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า หมายถึง ระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ซึ่งนำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลทั้งการสร้างหรือสรรหา ข้อมูล จัดเก็บ สืบค้น ถ่ายโอน และมีการประยุกต์ข้อมูลใช้เหล่านี้ ระหว่างเครื่องจักรกับคนในองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นโอกาสในเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ สำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง (Automate) ซึ่งมีข้อดีคือประหยัดค่าใช้จ่าย
2. เป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Informate) ที่ให้ข้อมูลในกระบวนการทำงานจนเสร็จสิ้น สามารถสร้างข้อมูลใหม่ ๆ ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการทำงานและสามารถพัฒนาข้อมูลออกไปได้อีกด้วย
3. สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพตนเองจากรูปแบบหนึ่งไปเป็นรูปแบบอื่น ๆ ได้ (Transform) ข้อดีคือ สามารถเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงข้อมูล เพื่อสร้างข้อมูลใหม่ ๆ

เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติตามหน้าที่ภายใต้หลักการบริหารและการควบคุมส่งผลให้องค์กรสามารถผลิต ประสาน และบริหารจัดการ ได้ดียิ่งขึ้น และรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรยกเลิกหลักการเก่าๆ ในด้านการบริหาร การพัฒนาการเรียนรู้ ไปสู่หลักการ ใหม่ ๆ ในการบริหาร เช่น ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นได้ในทุกเวลาและสถานที่ ขึ้นอยู่กับความต้องการซึ่งทำให้คนธรรมดาสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้ ทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากการกระจายอำนาจได้อย่างเต็มที่ เพราะการตัดสินใจนั้นถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุกคน พนักงานที่ปฏิบัติงานภาคสนามรับและส่งข้อมูลไปยังหน่วยงานกลางได้ในทุกสถานที่ที่ทบทวนแผนการทำงานได้ตลอดเวลา

### 1. เทคโนโลยีสารสนเทศกับไหลเวียนของความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นกลไกสำคัญสำหรับการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ด้วยเหตุผล ประการที่ 1 ผู้คนอิสระในการติดต่อระหว่างกันเพราะเทคโนโลยีช่วยลดอุปสรรคในด้านพรมแดนและสายการบังคับบัญชา ประการที่ 2 ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรงในทุกเวลาและสถานที่ ด้วยการใช้จดหมายทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) การประชุมผ่านระบบเครือข่าย (Video Conference) ประการที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกและให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานภาคสนาม ผู้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้นผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งถือว่าเป็นการกระจาย อำนาจในการตัดสินใจและขอข่ายของการควบคุม

### 2. ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อองค์กร

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

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

2.2 เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการบูรณาการงานทุกส่วนในองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อทุกส่วนและทุกระดับในองค์กรสามารถงานเชื่อมโยงสอดคล้องกันได้ ใน 4 รูปแบบ ได้แก่

2.2.1 ภายในสายโซ่คุณค่า (Within Value Chain) วิทยากร เชียงกูล (2543: 294) ได้ให้ความหมายของสายโซ่แห่งคุณค่าว่า เป็นการประสานกิจกรรมหลายอย่างของบริษัท เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า สำหรับคำอธิบายที่ Marquardt (1996 : 161) ให้ไว้คือความหมายถึงการทำงานที่เชื่อมโยงประสานกันในทุกขั้นตอนของทุกหน่วยงานในองค์กร ตั้งแต่การออกแบบ ทีมวิศวกร ผู้ควบคุมการผลิต และฝ่ายผลิตได้ร่วมกันทำงานด้วยการเชื่อมโยงจนเป็นทีมเดียวกัน โดยความช่วยเหลือของเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2.2 ณ จุดสุดท้ายของสายโซ่แห่งคุณค่า (End to End Links Value Chain) เป็นการประสานงานร่วมกันระหว่างองค์การในธุรกิจที่มีลักษณะการผลิตแบบ Just In Time Production ซึ่งหมายถึง แนวทางในการบริหารกระบวนการผลิตแบบญี่ปุ่น ซึ่งพยายามจะให้วัตถุดิบเข้ามาทันความต้องการใช้พอดีอย่างสม่ำเสมอ ไม่สะสมไว้ล่วงหน้านาน วิธีนี้จะช่วยลดต้นทุนและพัฒนาการทำงาน (วิทยากร , 2543 : 145) ดังนั้นการติดต่อระหว่างองค์การในการผลิตแบบนี้จะต้องพึ่งพาข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว

2.2.3 การสลับสับเปลี่ยนสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain substitution) การทำงานแทนที่กันหรือสลับหน้าที่กันของผู้รับเหมาช่วง (Sub Contract) หรือพันธมิตรคู่ค้า (Alliance) สามารถทำได้ดีถ้ามีเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวย

2.2.4 ตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Markets) เป็นการสร้างศูนย์กลางในการติดต่อแลกเปลี่ยนเสมือนเป็นตลาดกลางที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลที่มีการเชื่อมโยงกันเป็นอย่างดี เช่น ระบบการจองตั๋วเครื่องบิน

เห็นได้ว่าการบูรณาการการเชื่อมโยงด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้ง 4 แบบดังกล่าว ล้วนแต่มีส่วนช่วยสร้างความชำนาญให้กับพนักงานและองค์การ

2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสาเหตุที่ทำให้บรรยากาศในการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การตรวจสอบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นไปอย่างง่ายดาย ทำให้องค์การก้าวหน้าทันสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของธุรกิจได้ทันเป็นผลให้บรรยากาศในการแข่งขันระหว่างธุรกิจเปลี่ยนไปในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ คือโอกาสในเชิงกลยุทธ์ ใหม่ ๆ ช่วยสนับสนุนและสร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ

2.5 เทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงรากฐานขององค์การเมื่อมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปใช้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการบริการและโครงสร้างองค์การ เพราะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายอำนาจหน้าที่และการควบคุม

2.6 เทคโนโลยีสารสนเทศผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์การเพราะผู้นำจะต้องปรับองค์การให้ก้าวตามเทคโนโลยีที่องค์การนำมาใช้ เพื่อก้าวหน้าไปสู่การแข่งขันในระดับโลก

### 3. การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology Based Learning)

Marquardt (1996: 163 - 165) สรุปว่าองค์การในศตวรรษที่ 21 จะต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ สื่อหลายทาง (Multimedia) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) โดยที่การเรียนรู้เป็นพื้นฐานของเทคโนโลยีนั้นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ เป็นหลักสูตรเฉพาะเน้นที่ทักษะเดี่ยว มากกว่าการเรียนรู้ในหลาย ๆ ทักษะสามารถเข้าถึงผู้เรียนรู้ได้หลายทาง (Multisensory) ด้านการใช้ทั้งภาพ แสง สี เสียง สัมผัส ต้องมีความสะดวกในการเคลื่อนย้ายพกพา (Portable) ถ่ายทอด (Transferable) การเรียนรู้ได้ไม่ว่าจะอยู่ในภาษาหรือวัฒนธรรมใด รวมทั้งสามารถตัดทอนได้ (Interruptible) คือ สามารถที่จะหยุดและเริ่มต้นใหม่ได้ง่าย เพื่อการทบทวนเฉพาะจุดที่ไม่เข้าใจ

สื่อหลายทาง (Multimedia) นั้น วิทยากร เชียงกูล (2543 : 174) อธิบายว่าเป็นการใช้เทคโนโลยีด้วยการสื่อสารหลายทาง เช่น ตัวหนังสือ เทปบันทึกเสียง ภาพถ่าย ภาพกราฟิก



ภาพยนตร์ สร้างเป็นโปรแกรมสื่อหลายทางใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร เสนองาน การแสดง เพื่อการศึกษาและประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นที่รู้จักเป็นที่แพร่หลายในปัจจุบัน คือการผลิตโปรแกรมสื่อหลายทางใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร เสนองาน เพื่อการศึกษาและประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นที่รู้จักเป็นที่แพร่หลายในปัจจุบัน คือ การผลิตโปรแกรมสื่อหลายทางลงบนแผ่นซีดีรอม ซึ่งผู้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวชนิดเป็นระบบสื่อหลายทาง (Multimedia) ด้วยสามารถใช้อ่าน ดู ฟัง ได้อย่างสะดวก

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

การเรียนรู้บนพื้นฐานทางเทคโนโลยี นี้จะมีพนักงานในองค์กรเป็นผู้ควบคุมจัดการผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น ห้องจำลองสถานการณ์ (Simulator) เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของพนักงานให้เปิดกว้างกว่าการฝึกอบรม โดยผ่านศูนย์กลางการเรียนรู้ที่หน่วยฝึกอบรมทำให้พนักงานมีอิสระในการเรียนรู้ และสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่จำเป็นในการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายในการเพิ่มพูนการเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ อันจะนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการทำงาน ดังนั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการมุ่งเน้นไปที่สูตรการพัฒนาทักษะในการสื่อสารระหว่างกัน (Interpersonal Skills) การคิดอย่างเป็นระบบ (Critical Thinking Skills) และการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ (Generative Learning )อันเป็นหัวใจสำคัญของเรียนรู้และเหนือสิ่งอื่นใด ความสำคัญของการเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี คือการประหยัดค่าใช้จ่ายการเรียนรู้ให้เห็นได้ชัดที่สุด Marquardt (1996 : 163 – 164)

#### 4. ระบบสนับสนุนของการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems)

ในความเห็นของ Marquardt (1996 : 163 – 165) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นี้เป็นเครื่องมือหลาย ๆ อย่างของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยแท้จริงแล้วระบบปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นี้มีทั้งระบบอิเล็กทรอนิกส์ และการปฏิบัติโดยมนุษย์เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ระบบการปฏิบัติการโดยมนุษย์เป็นผู้จัดการนั้นต้องมีผู้ฝึกสอน และคู่มือแนะนำการทำงาน แต่ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นั้นใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำข้อมูล จัดเก็บและกระจายความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กรช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดีที่สุดในเวลาอันรวดเร็วโดยใช้แรงคนเพียงน้อยนิด

วัตถุประสงค์ของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ในความเห็นของ Gery (1991 อ้างถึงใน Marquardt (1996 : 165) คือ การจัดหาข้อมูลทุกสิ่งที่เป็นต่อการสร้างผลการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ในจุดที่ต้องการ อันที่จริงระบบสนับสนุนการปฏิบัติอิเล็กทรอนิกส์ คือ การออกแบบโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับกระบวนการในการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมโยงกัน แต่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นหน่วยจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลในการทำงาน เช่นการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยงานในสายงานผลิตมันฝรั่งในโรงงาน ในการดำเนินงานการผลิตและซ่อมแซมบางส่วนใน

กระบวนการผลิตเชื่อมโยงไปยังแผนกบริการลูกค้า ซึ่งจะช่วยดูแลปัญหาของลูกค้าและเช็คกลับมาที่สายการผลิตตามกระบวนการสนับสนุนการปฏิบัติงาน

### องค์ประกอบ 9 ประการของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

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

1. แหล่งข้อมูลด้านสมรรถนะ (Competency Profile) ทำการบันทึกข้อมูลที่สำคัญ ๆ ของพนักงานเก็บไว้ เช่น ข้อมูลด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และระดับการปฏิบัติงาน รวมทั้งรายการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย วัตถุประสงค์ 2 ประการของแหล่งข้อมูลนี้คือ 1) เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานที่ทำการตัดสินใจในงานนั้น ๆ เป็นผู้มีความสัมพันธ์และอำนาจความรับผิดชอบ หรือได้รับการฝึกอบรมมาสำหรับงานนั้นหรือไม่ 2) เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

2. ฐานข้อมูลความรู้ความเชี่ยวชาญ (Expert Knowledge Base) ระบบจะต้องระบุถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลภายนอกองค์กรนั้นสามารถนำมาจัดทำให้เป็นรายละเอียดต่าง ๆ ให้เป็นข้อมูลที่เป็นแผนที่และโครงสร้างในการปฏิบัติงานได้ เช่น ข้อมูลทางการตลาด ข้อมูลของลูกค้าคู่แข่ง ข้อมูลทางการเงิน เป็นต้น

3. ให้ความช่วยเหลือผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (On-Line-Help) ทำการเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญเข้าด้วยกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสามารถเชื่อมต่อเข้าไปค้นหาข้อมูลฐานข้อมูลความรู้ได้ทันที

4. เชื่อมโยงโปรแกรมการฝึกอบรมเข้ากับการช่วยเหลือในการทำงาน (Integrated Training) เพื่อให้เป็นข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจว่าควรจะทำอย่างไรและควรจะใช้วิธีการแก้ไขปัญหายังไง

5. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการอ้างอิง (Electronic Integrate Reference System) ซึ่งสามารถช่วยให้การค้นหาข้อมูลต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วในรูปแบบของเอกสารต่าง ๆ เช่น การบำรุงรักษาเครื่องมือรายละเอียดการดำเนินการ และคู่มือแนะนำกระบวนการทำงาน ประวัติ รายละเอียดของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะทาง

6. เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (On-line Documentation) เป็นการสร้างรูปแบบของเอกสารที่สามารถเข้าไปแก้ไขเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยน ข้อมูลให้ทันสมัยได้ นำไปเชื่อมโยงกับข้อมูลอื่น ๆ ในฐานข้อมูลความรู้

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

**8. มีการเชื่อมโยงกับโปรแกรมการทำงานนอกระบบ (Line To External Application)**  
เช่น เชื่อมต่อกับโปรแกรมการพิมพ์ หรือโปรแกรมการคำนวณ เพื่อที่ว่าพนักงานสามารถทำรายงานพิมพ์เป็นจดหมายแล้วส่งข้อมูลกลับเข้าไปที่ระบบได้เลย

**9. มีลักษณะข้อมูลสารสนเทศที่จัดอย่างเป็นระบบ (System Information)** เพราะได้รับการออกแบบขึ้นมาเพื่อให้่ายในการนำข้อมูลมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน ดังนั้นการปรับข้อมูลที่ทันสมัยควรจะทำให้ได้โดยสะดวก และเพื่อให้ผู้ใช้สามารถปฏิบัติตามได้ควรมีคำแนะนำวิธีใช้ระบบในการสืบค้นข้อมูล

ถึงแม้ว่าระบบสนับสนุนปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์จะต้องมีองค์ประกอบครบทั้ง 9 ประการ อย่างไรก็ตามระบบที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์นี้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเอกเทศ จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องทำหน้าที่ดูแล บำรุงรักษา เพื่อให้การทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์กับอิเล็กทรอนิกส์เป็นไปอย่างราบรื่นและเต็มศักยภาพ

ประโยชน์ที่ได้รับจากระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

Marquardt (1996 : 167- 168) ได้สรุปให้เห็นประโยชน์ของระบบสนับสนุนปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไว้ว่ามีดังนี้

1. ช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น นอกเหนือจากความรู้ที่ได้รับ
2. สามารถให้ความช่วยเหลือพนักงานในการปฏิบัติงานทันต่อความต้องการ
3. ให้ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงสารสนเทศ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานและยังเป็นผู้ช่วยในการตัดสินใจอีกด้วย
4. นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญให้กับผู้ฝึกสอนและที่เลี้ยงสอนงาน
5. กระตุ้นให้เกิดการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงและคงไว้ซึ่งการเรียนรู้ที่ได้รับนั้น
6. ประหยัดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมรวมถึงการลดจำนวนของเอกสารต่าง ๆ เช่น คู่มือในการประเมินผล ใบทดสอบ
7. ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีความยืดหยุ่นมากขึ้น
8. ทำให้องค์กรสามารถให้การฝึกอบรมพนักงานที่มีปัญหาได้ง่ายขึ้น เช่นพวกที่ปิดกั้นตนเองหรือมักจะปฏิเสธในการเรียนรู้
9. เพื่อความรู้สึกลงใจในการพึ่งตนเองให้กับพนักงาน เพราะพวกเขาได้รับอำนาจมากขึ้นในการใช้เทคโนโลยี

**ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์และกระบวนการในเรียนรู้ขององค์กร**

Marquardt (1996 : 167- 168) อธิบายว่าระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้

1. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ได้รับการออกแบบให้เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน (Performance-Centered Design) ให้โอกาสพนักงานในทุกๆระดับสามารถแสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงาน และนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการปฏิบัติงาน (Performance) เพราะว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทักษะให้กับพนักงานทั้งในด้านสติปัญญา และการติดต่อกับเพื่อนร่วมงานด้วยการสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ หรือองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของพนักงาน

3. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระบบทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ใน 3 ด้าน ได้แก่

3.1.1 ด้านพฤติกรรมโดยสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานหลังจากทราบถึง

ผลกระทบในการทำงานของตนเองผ่านระบบ

3.1.2 ด้านการเตรียมพร้อมก่อนการปฏิบัติ พนักงานสามารถทบทวนศึกษา รายละเอียด

ของการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติจริงได้

3.1.3 ทบทวนผลสะท้อนของการทำงานพนักงานสามารถทบทวนการทำงานที่ได้ทำไปแล้ว

4. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นได้ (Generation of New Knowledge) จากการทำงานในระบบสนับสนุน ทำให้พนักงานสามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ วิธีการและกระบวนการในการทำงานได้

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

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

โดยสรุปแล้วการใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้สมาชิกใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรมพนักงานและ องค์กรนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

### 3. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การที่มีการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือไม่พึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์การต้องมีการชวนขยายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

Marquardt และ Reynolds (1994 อ้างถึงในเจริญ สุขุม 2552 : 22 – 23) ได้เสนอประเด็น เพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า

1. มีการสร้างข้อมูลใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้คาดคะเน
2. สามารถปรับตัวกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
3. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาส และความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
4. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้

เกื้อหนุนการ

เรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร

5. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการใช้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลขององค์กร
6. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจในระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร

7. วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมทั้งองค์กร

8. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร

9. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว

10. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ

11. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

12. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน

13. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม

14. มีการสร้างเครือข่ายภายในองค์กรทางด้านเทคโนโลยี

15. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจชุมชน

16. ให้โอกาสเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์

17. คัดค้านแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะทำให้การทำงานล่าช้า

18. มีการให้รางวัลในการนำเสนอความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงการสำหรับรองรับ

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

19. สร้างความไว้วางใจกันและกันให้เกิดทั่วทั้งองค์กร

20. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

21. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานทุกรูปแบบ

22. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน

23. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้

24. มีการมององค์การว่ามีความสามารถในการเรียนรู้และเติบโต

25. มองว่าเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคะเนไว้ก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

จากลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 25 ประการตามแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds แล้วพิจารณาองค์ประกอบด้านวินัย 5 ประการ ของ Senge พบว่าเป็นองค์ประกอบที่เชิงปรัชญาเป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้และกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญาเป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้และกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ Marquardt นั้น มีความเป็นรูปแบบมากกว่าในการศึกษาองค์กร จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถบ่งชี้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ Senge เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนไม่ใช่เรื่องที่จะบอกวิธีการ และตัวแทนสำเร็จรูปให้องค์กรต่าง ๆ นำไปใช้ทันที ดังนั้น องค์กรแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรและสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบเชิงปรัชญาของ Senge เป็นพื้นฐานให้ถ่องแท้เสียก่อน เพราะจะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้กลายเป็นความคิดแบบแยกส่วนเช่นเดิม (เจริญ สุขุม, 2542:24)

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ โดยใช้กรอบความแนวคิด คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในโรงพยาบาลทุกระดับตำแหน่งและทุกสายงาน กับองค์ประกอบ 5 ประการ ในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt พบว่า (1) พนักงานในโรงพยาบาลกรุงเทพมีความเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์ประกอบสามารถจัดเรียงลำดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อจำแนกในแต่ละองค์ประกอบสามารถจัดเรียงลำดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้ อันดับแรกคือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) คะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับรองมาคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) คะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสามคือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่ คือ ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้ายคือ ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) (2) ความแตกต่างในลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

2. ชนกพรธณ ดิลกโกมล (2546) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด โดยใช้กรอบแนวคิด คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในบริษัท ทุกระดับตำแหน่ง กับองค์ประกอบ 5 ประการ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt พบว่า โดยภาพรวมแล้วองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่

นำไปปฏิบัติในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อย โดยเรียงลำดับดังนี้ อันดับแรก คือด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับรองลงมา คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสาม คือ ด้านการบริหารความรู้ คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่ คือ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้แก่บุคคล คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้ายการปรับเปลี่ยนองค์กร คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง

3. เสนิส หงษ์ทอง (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กรณีพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ โดยใช้กรอบแนวคิด คือคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ จากหน่วยงานธุรกิจ หน่วยงานสนับสนุน ธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุนของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่สังกัดสำนักงานใหญ่ 4 หน่วยงาน กับองค์ประกอบ 5 ประการ ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt พบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ มีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง การรับรู้ของพนักงานมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ระดับการศึกษา และประเภทหน่วยงานที่สังกัด แต่เมื่อเปรียบเทียบตามอายุ ตำแหน่ง และอายุงานไม่มีความแตกต่างกัน

4. กิตติวรรณ ชาตรีดิเรก (2545) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องสมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด โดยกรอบแนวคิดคือคุณลักษณะของพนักงานรายเดือนของบริษัท XYZ จำกัด กับองค์ประกอบ 5 ประการ ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt พบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นว่างค์กรมีสมรรถภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ระดับสูง ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระดับสูง เป็นอันดับที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 2 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับสูง เป็นอันดับที่ 3 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 4 และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับสูง เป็นอันดับสุดท้าย

5. มานิต ปัญญวรรณศิริ (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย โดยกรอบแนวคิดคือ คุณลักษณะของพนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย กับการศึกษาการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน พบว่า 1) การปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้านจำนวน 5 ด้าน พบว่า มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมาได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจแก่บุคลากร ด้านการปฏิรูปองค์กร และด้านการจัดการความรู้ 2) พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีเพศต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ พลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการให้อำนาจแก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศไม่แตกต่างกัน 3) พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีอายุต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ด้านการให้อำนาจแก่บุคลากร และด้านการจัดการความรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) พนักงาน

ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีระดับการศึกษาต่างกั่มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้อ อำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศไม่ แตกต่างกั่กัน 5) พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกั่มีการ ปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรต่างกั่กัน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 6) พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง ต่างกั่มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ พลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศต่างกั่กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. ชุติพร แสงรอด (2552) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องศั้กยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กรมเจ้าท่า โดยกรอบแนวคิดคือ ลักษณะบุคคลของข้าราชการประจำกรมเจ้าท่า ที่มีต่อ ศั้กยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ตามแนวคิด Michael J. Marquardt พบว่า ศั้กยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาราย ด้าน พบว่า มีศั้กยภาพอยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านพลวัตแห่งการ เรียนรู้ รองลงมาคือ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารความรู้ และ พบว่าข้าราชการประจำกรมเจ้าท่าที่มีตำแหน่งงานในระดับวิชาการมีความคิดเห็นต่อศั้กยภาพด้าน พลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับ บุคคล ด้านการบริหารความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และในภาพรวม สูงกว่ากลุ่มข้าราชการ ประจำกรมเจ้าท่าประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับทั่วไป ข้าราชการประจำกรมเจ้าท่าที่มีเพศต่างกั่กันมี ความคิดเห็นต่อศั้กยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี แตกต่างกั่กัน และข้าราชการประจำกรมเจ้าท่าที่มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุในการทำงาน และประเภทตำแหน่งงานต่างกั่กันมีความคิดเห็นต่อศั้กยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กรมเจ้าท่าด้านการให้อำนาจ และสร้างความสามารถให้กับบุคคลต่างกั่กัน

7. กวิสร่า กัณฑ์รักษา (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องศั้กยภาพการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของพนักงานบริษัท ทูริวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) โดยกรอบแนวคิดคือ ลักษณะบุคคลของ พนักงานบริษัท ทูริวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิด Michael J. Marquardt พบว่า 1) พนักงานมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน ภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การเพิ่มอำนาจให้สมาชิกองค์กร และการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนการปรับเปลี่ยนองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปาน กลาง 2) พนักงานที่มีเพศต่างกั่กันมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี แตกต่างกั่กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ส่วนการปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจให้สมาชิกองค์กร และการจัดการความรู้ แตกต่างกั่กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงานต่างกั่กันมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน ภาพรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกั่กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) พนักงานมี



ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ (1) การเรียนรู้ควรมีการพัฒนากระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและการให้ข้อมูลป้อนกลับให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (2) การปรับเปลี่ยนองค์กร ควรแจ้งให้พนักงานได้ทราบถึงผลการประชุมอย่างทั่วถึง (3) การเพิ่มอำนาจให้สมาชิกองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยให้รางวัลในหลาย ๆ ด้าน (4) การจัดการความรู้ ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้จากภายในสู่ภายนอกเพื่อให้มีการจัดการความรู้ที่มีความหลากหลาย และ (5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ควรจัดให้มีการฝึกอบรมตามความต้องการของผู้ที่สนใจ

8. กาญจนา สุขทวี (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการศึกษาความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ โดยกรอบแนวคิด สภาพส่วนบุคคลของบุคลากร สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงาน ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ใน 5 ด้าน ได้แก่ พลวัตในการเรียนรู้ การปฏิรูปองค์กร การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt พบว่าบุคลากร สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ มีความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้านพลวัตในการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการจัดการความรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กรและด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง และบุคลากร สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ที่มีสถานภาพส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตในการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีสถานภาพส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา พบว่า ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี บุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ มีความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

9. รัชชชนต์ เอื้อทิตยสกุล (2551) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการประเมินศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บุคลากรจากผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายสุภาพบุรุษของ บริษัท ธนูลักษณ์ จำกัด (มหาชน) โดยกรอบแนวคิดคือ ลักษณะส่วนบุคคล ของบุคลากร ผลิตภัณฑ์ภัณฑ์เครื่องแต่งกายสุภาพบุรุษของบริษัท ธนูลักษณ์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการพัฒนาจากแนวคิด Michael J. Marquardt ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ประการ พบว่าบุคลากรของแผนกเครื่องแต่งกายสุภาพบุรุษในบริษัทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง คือมีค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบรวมกับเท่า 2.65 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.68 และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีระดับศักยภาพอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่ ด้านการจัดการความรู้, ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้, ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และผลการทดสอบสมมติฐานโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรที่มีเพศต่างกัน, อายุต่างกัน, ระดับการศึกษาต่างกัน, ตำแหน่งงานต่างกัน, หน่วยงาน/แผนกต่างกัน และระยะเวลาทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มุ่งศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการสร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล มีการสุ่มตัวอย่างกลุ่มประชากร โดยการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามแล้วส่งกลับคืนมา หลังจากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูล บทนี้จะกล่าวถึงแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากร (Population)** ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 370 คน ซึ่งดำรงตำแหน่งพนักงาน หัวหน้างาน และผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

**1.2 ขนาดตัวอย่าง (Sample Size)** ผู้ศึกษากำหนดขนาดของตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษา โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของการคำนวณจากสูตรของ Yamane, 1973 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 192 ราย

การศึกษาจะได้รับการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย โดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดมีระดับความเชื่อมั่น 95 % และในคำถามความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้จำนวนตัวอย่างขนาดแต่ละกลุ่มโดยการคำนวณค่าสถิติ ดังนี้

จากสูตร

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

โดยที่

- n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนของการกลุ่มตัวอย่าง  
แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{370}{1 + 370 (0.05^2)}$$

$$n = \frac{370}{1 + 370 (0.0025)}$$

$$n = \frac{370}{1.925}$$

$$n = 192.21$$

สามารถคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 192 ราย

### 1.3 ตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

1.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล  
ประกอบด้วย

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

1.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทฤษฎีของ Michael J. Marquardt ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

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

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเองโดยการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและผลงานที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบเพื่อหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยแบบสอบถามมีจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

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

**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 75 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามจะเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (Likert Scale) โดยแบ่งระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 ระดับ คือ

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

การแปลผลคะแนนเฉลี่ย จะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2541)

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

แทนค่าจากสูตร

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

แสดงเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยในแบบสอบถามดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21-5.00	หมายถึง	มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงสุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41-4.20	หมายถึง	มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61-3.40	หมายถึง	มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81-2.60	หมายถึง	มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.80	หมายถึง	มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำที่สุด

**ส่วนที่ 3** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การทดสอบเครื่องมือ

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้ คือ

1) การหาความเที่ยงตรง นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระเพื่อตรวจสอบแนะนำและนำมาปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นนำแบบสอบถามฉบับที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง

2) นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และความถูกต้องของการใช้ภาษาและความถูกต้องของเนื้อหาแล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม

3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้ายไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่างที่ใช้จริง จำนวน 30 ตัวอย่าง

4) เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม นำเอาข้อมูลทั้ง 30 ตัวอย่าง ที่เก็บรวบรวมได้มาทดสอบความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9766 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดี จึงถือว่าแบบสอบถามนี้สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงเพื่อใช้ในการศึกษาได้

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาขอความร่วมมือจากพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 20 จังหวัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยวิธีการใช้แบบสอบถาม ใช้เวลาเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือน มีนาคม 2555 – เดือน เมษายน 2555 โดยเก็บแบบบังเอิญ ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น จำนวน 192 ฉบับ

ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาเข้าสู่ระบบการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติต่อไป

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด 192 ฉบับ ครบถ้วนนำแบบสอบถามไปประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดมาทำการลงรหัส (Coding) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติดังนี้

#### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หาค่าความถี่และค่าร้อยละ นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนาข้อมูล

4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำมาหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนาข้อมูล

4.3 การเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้สถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ที่ระดับความ เชื่อมั่น 95%

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 192 คน ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษา ได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

- ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
- ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน
- ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่งงาน อายุการทำงาน และระดับรายได้ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

	ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	114	59.40
	หญิง	78	40.60
	รวม	192	100.00
อายุ	น้อยกว่า	41	21.40
	30 – 39 ปี	79	41.10
	40 – 49 ปี	45	23.40
	50 ปีขึ้นไป	27	14.10
	รวม	192	100.00
สถานภาพสมรส	โสด	88	45.80

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
สมรส	100	52.10
หย่า	4	2.10
<b>รวม</b>	<b>192</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
มัธยมปลาย หรือ ปวช.	8	40.20
ปวส.	4	2.10
ปริญญาตรี	114	59.40
สูงกว่าปริญญาตรี	66	34.40
<b>รวม</b>	<b>192</b>	<b>100.00</b>
<b>ประเภทตำแหน่งงาน</b>		
พนักงาน	153	79.70
หัวหน้างาน	33	17.20
ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด	6	3.10
<b>รวม</b>	<b>192</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุการทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 6 ปี	60	31.30
6 – 9 ปี	72	37.50
10 – 14 ปี	58	30.20
15 ปี ขึ้นไป	2	1.00
<b>รวม</b>	<b>192</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับรายได้</b>		
5,000 บาท – 10,000 บาท	21	10.90
10,001 บาท – 15,000 บาท	37	19.30
15,001 บาท – 20,000 บาท	42	21.90
20,001 บาท – 25,000 บาท	22	11.50
25,001 บาท – 30,000 บาท	29	15.10
มากกว่า 30,000 บาท ขึ้นไป	41	21.40
<b>รวม</b>	<b>192</b>	<b>100.00</b>



ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 192 คน พบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 59.40 และเป็นเพศหญิง จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 40.60

มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี มากที่สุด จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 41.10 รองลงมา มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 23.40 และน้อยที่สุดมีอายุ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 14.10

ด้านสถานภาพสมรส กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพสมรสมากที่สุด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 52.10 รองลงมา มีสถานภาพโสด จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 45.80 และน้อยที่สุดมีสถานภาพหย่า จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10

ด้านระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 59.40 รองลงมา มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 34.40 และน้อยที่สุดมีการศึกษาระดับ ปวส. จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10

ด้านประเภทตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างมีประเภทตำแหน่งงานอยู่ในระดับพนักงานมากที่สุด จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 79.70 รองลงมา มีประเภทตำแหน่งหัวหน้างาน จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 17.20 และน้อยที่สุดมีประเภทตำแหน่งผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.10

สำหรับด้านอายุการทำงาน กลุ่มตัวอย่างมีอายุการทำงาน 6 – 9 ปี มากที่สุด จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมา มีอายุการทำงาน 10 – 14 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 30.20 และน้อยที่สุดมีอายุการทำงาน 15 ปี ขึ้น จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00

และในส่วนของระดับรายได้กลุ่มตัวอย่างมีรายได้ 15,001 – 20,000 บาท มากที่สุด จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 21.90 รองลงมา มีรายได้มากกว่า 30,000 บาท ขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 21.40 และน้อยที่สุดมีรายได้ 5,000 – 10,000 บาท จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.90

## **ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ด้านการบริหารความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ดังแสดงในตารางที่ 4.2 – 4.7

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำแนกรายข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้				
		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1	องค์กรถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด	4.18	0.79	สูง
2	องค์กรได้สร้างความรู้ความเข้าใจ จิตสำนึกแบบแผนความคิด และประโยชน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา	3.80	0.75	สูง
3	องค์กรให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.68	0.88	สูง
4	องค์กรได้พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรจากประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมา	3.71	0.81	สูง
5	องค์กรมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ และได้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.65	0.77	สูง
6	องค์กรให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม เพื่อเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันและช่วยกันทำงาน	3.84	0.85	สูง
7	องค์กรได้มีการฝึกอบรมวิธีการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานและเรียนรู้ร่วมกันได้	3.80	0.87	สูง
8	องค์กรให้การส่งเสริมและคาดหวังให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา	3.80	0.84	สูง
9	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ ๆ ไม่เฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบ	3.87	0.90	สูง
10	องค์กรมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้	3.63	0.85	สูง
11	บุคลากรมีความผูกพันองค์กร	3.64	0.95	สูง
12	บุคลากรขององค์กรมีความยินยอมผูกพันและใช้ความสามารถในการเรียนรู้	3.64	0.83	สูง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
13	บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจถึงระบบงานใน ภาพรวมทั้งองค์กร	3.69	0.81	สูง
14	บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการ ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างดี และเห็นผล	3.76	0.85	สูง
15	บุคลากรมีความคิดเป็นระบบมากยิ่งขึ้น	3.69	0.83	สูง
<b>รวม</b>		<b>3.75</b>	<b>0.63</b>	<b>สูง</b>

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.75$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงทั้ง 15 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ( $\bar{X} = 4.18$ ) รองลงมาคือ องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ ๆ ไม่เฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.87$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้เพื่อสร้างเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.63$ )

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกรายข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
16	องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน	3.73	0.90	สูง
17	องค์กรได้เสริมสร้างบรรยากาศที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญที่ต้องเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา	3.56	0.79	สูง
18	องค์กรมีการพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร ที่มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ภูมิปัญญา แบ่งปันกันระหว่างบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.43	1.00	สูง
19	องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา	3.50	0.88	สูง
20	องค์กรได้เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นพร้อมรับฟังความคิดเห็น	3.63	0.94	สูง
21	องค์กรได้สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้เป็นทีมขึ้น เพื่อเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.52	0.81	สูง
22	องค์กรให้การสนับสนุนในด้านการเงิน งบประมาณในการฝึกอบรม	3.64	0.89	สูง
23	องค์กรได้มีการวางแผนและสร้างการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนในการดำเนินงาน	3.53	0.80	สูง
24	องค์กรให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร	3.41	1.05	สูง
25	องค์กรมีลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาที่น้อย ทำให้บุคลากรมีการสื่อสารที่รวดเร็ว ทำให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น	3.59	0.96	สูง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
26	องค์กรมีโครงสร้างที่เหมาะสม เอื้ออำนวยให้บุคลากรอิสระในการปฏิบัติงาน และคล่องตัวในการประสานงานระหว่างงานต่าง ๆ	3.58	1.03	สูง
27	บุคลากรได้ตระหนักถึงการเรียนรู้ต้องควบคู่กับการเปลี่ยนแปลง	3.56	0.90	สูง
28	บุคลากรยอมรับว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาด	3.68	0.90	สูง
29	บุคลากรในองค์กรทำงานประสานกันเป็นอย่างดี เพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรมากกว่าคำนึงถึงขอบเขตการแบ่งของสายงานแต่ละงาน	3.58	0.92	สูง
30	บุคลากรในองค์กรมีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง	3.77	0.85	สูง
<b>รวม</b>		<b>3.58</b>	<b>0.69</b>	<b>สูง</b>

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาครักษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.58$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงทั้ง 15 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรในองค์กรมีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ( $\bar{X} = 3.77$ ) รองลงมาคือ องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.73$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ( $\bar{X} = 3.41$ )

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ จำแนกรายข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
31	องค์กรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดอย่างสร้างสรรค์ มีพลัง กระตือรือร้นในการทำงาน	3.67	0.87	สูง
32	องค์กรมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจในการแก้ปัญหาไปสู่บุคลากรอย่างทั่วถึงกัน	3.53	0.89	สูง
33	องค์กรปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	3.39	1.06	ปานกลาง
34	องค์กรได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการวางแผน และการพัฒนากลยุทธ์	3.49	1.01	สูง
35	องค์กรให้การสนับสนุนในการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในองค์กร และภายนอกองค์กร	3.57	0.90	สูง
36	องค์กรได้คำนึงคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร	3.49	0.99	สูง
37	องค์กรได้รับการยอมรับและได้รับความไว้วางใจจากหน่วยงานต่าง ๆ และประชาชน	3.63	0.93	สูง
38	ผู้บริหารขององค์กรได้คำนึงถึงความสำคัญของการทำงาน	3.62	0.91	สูง
39	ผู้บริหารขององค์กรได้กำกับดูแล แนะนำประสานงาน และออกแบบคิดค้นรูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.65	0.92	สูง
40	ผู้บริหารขององค์กรมีภาวะผู้นำ และทักษะทางด้านการบริหาร	3.62	0.97	สูง
41	ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรของบุคลากร เพื่อให้ความสามารถในการเรียนรู้ พร้อมรับมือกับปัญหา	3.64	0.94	สูง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและ สร้างความสามารถให้กับบุคคล		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
42	บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของ ตนเองอยู่เสมอ	3.68	0.81	สูง
43	บุคลากรในองค์กรมีความสุขในงานที่รับผิดชอบ มีความรู้ความเข้าใจงานเป็นอย่างดี	3.67	0.89	สูง
44	บุคลากรในองค์กรสามารถลดความผิดพลาด ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเหลือน้อยที่สุด	3.62	0.81	สูง
45	บุคลากรให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ผู้มาติดต่อ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการ ปรับปรุงการให้บริการ	3.64	0.85	สูง
<b>รวม</b>		<b>3.59</b>	<b>0.75</b>	<b>สูง</b>

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ ภาพรวมอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.59$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง 14 ข้อ อยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง 1 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ อยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.68$ ) รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ คือ องค์กรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดอย่างสร้างสรรค์ มีพลัง กระตือรือร้นในการทำงาน และ บุคลากรในองค์กรมีความสุขในงานที่รับผิดชอบ มีความรู้ความเข้าใจงานเป็นอย่างดี อยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.67$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน อยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ )

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารความรู้ จำแนกรายข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารความรู้		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
46	องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารความรู้เป็นอย่างมาก	3.57	0.85	สูง
47	องค์กรให้ความสำคัญกับการรวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การจัดประชุมเชิงวิชาการ ศึกษาข้อมูลจากสารสนเทศ จากสื่อต่าง ๆ	3.60	0.88	สูง
48	องค์กรได้ศึกษาเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติระหว่างองค์กรกับองค์กรอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาองค์กร	3.40	0.94	ปานกลาง
49	องค์กรได้สร้างนวัตกรรมขององค์กร โดยได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยจัดการในการจัดเก็บจัดระบบและพัฒนาองค์ความรู้	3.60	0.92	สูง
50	องค์กรให้ความสำคัญในการเก็บรักษา และสืบค้นองค์ความรู้ที่มีความสำคัญ สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์เมื่อต้องการ	3.52	0.91	สูง
51	องค์กรได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประกอบการถ่ายทอดและเก็บความรู้ในรูปแบบ intranet	3.86	3.03	สูง
52	องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนมี weblog ของตนเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	3.39	1.06	ปานกลาง
53	องค์กรได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานต่าง ๆ ปัญหาที่พบ และข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.64	0.92	สูง
54	องค์กรได้จัดประชุมสัมมนาเชิงวิชาการ เพื่อให้บุคลากรได้เล่าประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาทั้งที่เป็นความสำเร็จและความล้มเหลว เพื่อไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร	3.49	1.00	สูง



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารความรู้	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
55 องค์กรได้มีการถ่ายโอนความรู้ เช่น จัดทำสื่อ สิ่งพิมพ์ เผยแพร่ความรู้	3.66	0.84	สูง
56 องค์กรได้สนับสนุนการเข้าเยี่ยมชมการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ	3.49	0.98	สูง
57 องค์กรให้การสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ที่สร้าง โอกาสในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร	3.54	0.89	สูง
58 บุคลากรมีการสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศ เพื่อ ช่วยปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3.58	0.92	สูง
59 บุคลากรได้รับการฝึกอบรมทักษะในด้าน ความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	3.46	0.93	สูง
60 บุคลากรมีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงความ จำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการ แบ่งปันความรู้ให้แก่งานอื่น ๆ ในองค์กร	3.51	0.91	สูง
<b>รวม</b>	<b>3.55</b>	<b>0.80</b>	<b>สูง</b>

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารความรู้ พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารความรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.55$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง 13 ข้อ ระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประกอบการถ่ายทอดและเก็บความรู้ในรูปของระบบ intranet อยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.86$ ) รองลงมา คือ องค์กรได้มีการถ่ายโอนความรู้ เช่น จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ เผยแพร่ความรู้ อยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.66$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนมี weblog ของตนเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ )

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี  
จำแนกรายข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
61	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ด้วยการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์	3.83	0.87	สูง
62	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการบริหารจัดการความรู้ คือการใช้เพื่อจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	3.62	0.94	สูง
63	มีการใช้เทคโนโลยี สำหรับเพิ่มพูนความรู้ เช่น Computer – based training E-Learning Web-based learning	3.56	1.01	สูง
64	องค์กรได้จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีของสื่อหลายทาง (Multimedia) ที่มีความทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรม และการประชุม	3.74	0.91	สูง
65	องค์กรได้จัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร	3.75	0.94	สูง
66	องค์กรพยายามจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับช่วยในกระบวนการทำงานของกลุ่มทำงานต่าง ๆ เช่น โปรแกรมบัญชี	3.70	0.96	สูง
67	องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้แบบทันเวลา ซึ่งเป็นระบบที่รวมกระบวนการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง การสอนงานและการปฏิบัติงานจริงเข้าเป็นกระบวนการเดียวกัน	3.60	0.96	สูง
68	“ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยการสนับสนุนการปฏิบัติงาน” ช่วยให้เราเรียนรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น	3.89	0.83	สูง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
69	องค์กรได้ออกแบบและติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร	3.68	0.91	สูง
70	องค์กรสามารถนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวมบันทึก จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้อย่างดี	3.76	0.89	สูง
71	องค์กรได้จัดฝึกอบรมด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักสูตรการพัฒนาทักษะในการสื่อสารระหว่างกัน การคิดอย่างเป็นระบบ	3.58	0.91	สูง
72	บุคลากรมีความสามารถในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้ดี	3.64	0.90	สูง
73	บุคลากรสามารถนำข้อมูลจากระบบสารสนเทศ มาช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.68	0.82	สูง
74	บุคลากรทุกระดับสามารถแสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงาน และนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงานได้ดียิ่งขึ้น	3.77	0.79	สูง
75	บุคลากรสามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ วิธีการและกระบวนการในการในการทำงานได้	3.73	0.86	สูง
<b>รวม</b>		<b>3.70</b>	<b>0.74</b>	<b>สูง</b>

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในภาพรวมเห็นด้วย พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.70$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าพบว่ามีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ทั้ง 15 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ “ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยการสนับสนุนการปฏิบัติงาน” ช่วยให้เราเรียนรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 3.89$ ) รองลงมาคือ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้ง

องค์กร ด้วยการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ( $\bar{X} = 3.8$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการใช้เทคโนโลยี สำหรับเพิ่มพูนความรู้ เช่น Computer – based training E-Learning Web-based learning ( $\bar{X} = 3.56$ )

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมและจำแนกรายด้าน

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.75	0.63	สูง
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.58	0.69	สูง
ด้านการให้อำนาจและความสามารถให้กับบุคคล	3.59	0.75	สูง
ด้านการบริหารความรู้	3.55	0.80	สูง
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.70	0.74	สูง
รวม	3.64	0.65	สูง

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.64$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.75$ ) รองลงมา คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.70$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารความรู้ ( $\bar{X} = 3.55$ )

### ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานของการศึกษาครั้งนี้ คือ ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแตกต่างกัน

1. เพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
 กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาค  
 ตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามเพศ

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	เพศ				t	Sig
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.81	0.60	3.66	0.60	1.619	0.107
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.63	0.68	3.51	0.70	1.173	0.242
ด้านการให้อำนาจและความสามารถ ให้กับบุคคล	3.64	0.74	3.53	0.76	0.956	0.340
ด้านการบริหารความรู้	3.60	0.78	3.49	0.82	0.975	0.331
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.72	0.75	3.67	0.72	0.481	0.631
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.68</b>	<b>0.66</b>	<b>3.57</b>	<b>0.64</b>	<b>1.159</b>	<b>0.248</b>

ตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
จำแนกตามอายุ

ปัจจัยที่มีผลต่อการ เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้	อายุ								F	Sig
	น้อยกว่า 30ปี		30 – 39 ปี		40 –49 ปี		50 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านพลวัตแห่งการ เรียนรู้	3.89	0.50	3.66	0.63	3.79	0.68	3.74	0.72	1.179	0.319
ด้านการปรับเปลี่ยน องค์กร	3.70	0.64	3.54	0.74	3.63	0.68	3.44	0.64	0.942	0.421
ด้านการให้อำนาจและ ความสามารถให้กับ บุคคล	3.76	0.70	3.49	0.80	3.70	0.65	3.46	0.79	1.804	0.148
ด้านการบริหารความรู้	3.66	0.88	3.50	0.86	3.62	0.69	3.45	0.67	0.597	0.618
ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี	3.75	0.86	3.62	0.76	3.85	0.64	3.63	0.62	1.061	0.367
<b>ภาพรวม</b>	3.75	0.66	3.56	0.68	3.72	0.59	3.54	0.63	1.197	0.312

ตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามสถานภาพสมรส

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	สถานภาพสมรส						F	Sig
	โสด		สมรส		หย่า			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.71	0.61	3.82	0.64	3.17	0.61	2.475	0.087
ด้านการปรับเปลี่ยน องค์กร	3.55	0.65	3.62	0.73	3.25	0.60	0.752	0.473
ด้านการให้อำนาจและ ความสามารถให้กับบุคคล	3.54	0.74	3.65	0.76	3.35	0.48	0.700	0.498
ด้านการบริหารความรู้	3.53	0.89	3.59	0.72	3.13	0.69	0.717	0.489
ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี	3.64	0.81	3.78	0.66	3.17	0.72	0.951	0.145
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.59</b>	<b>0.66</b>	<b>3.69</b>	<b>0.64</b>	<b>3.21</b>	<b>0.60</b>	<b>1.383</b>	<b>0.253</b>

ตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการศึกษา								F	Sig
	มัธยมปลายหรือ ปวช.		ปวส.		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	4.33	0.61	3.55	0.61	3.80	0.57	3.62	0.70	3.702	0.013*
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	4.21	0.64	3.73	0.86	3.60	0.66	3.47	0.71	2.919	0.035*
ด้านการให้อำนาจและความสามารถให้กับบุคคล	4.23	0.69	3.83	1.01	3.63	0.69	3.43	0.79	3.325	0.021*
ด้านการบริหารความรู้	4.18	0.81	3.62	0.71	3.58	0.83	3.43	0.71	2.175	0.092
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	4.33	0.64	3.38	0.46	3.71	0.71	3.64	0.78	2.355	0.073
ภาพรวม	4.26	0.65	3.62	0.72	3.66	0.61	3.52	0.68	3.255	0.023*

\* $p \leq 0.05$

ตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการให้อำนาจและความสามารถให้กับบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ด้านการบริหารความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิทยาลัยฯ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ รายคู่ ( I - J )					
J \ I		มัธยมปลายหรือ ปวช. $\bar{X} = 4.33$	ปวส. $\bar{X} = 3.55$	ปริญญาตรี $\bar{X} = 3.80$	สูงกว่า ปริญญาตรี $\bar{X} = 3.62$
มัธยมปลาย หรือ ปวช.	$\bar{X} = 4.33$	-	0.04*	0.02*	0.00**
ปวส.	$\bar{X} = 3.55$		-	0.43	0.83
ปริญญาตรี	$\bar{X} = 3.80$			-	0.06
สูงกว่าปริญญาตรี	$\bar{X} = 3.62$				-

\* $p \leq 0.05$

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิทยาลัยฯ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมปลาย หรือ ปวช. มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิทยาลัยฯ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้แตกต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษา ระดับ ปวส. ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยกลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมปลาย หรือ ปวช. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับ ปวส. ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
 กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาค  
 ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา  
 แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร รายคู่ ( I - J )					
J \ I		มัธยม ปลายหรือ ปวช. $\bar{X} = 4.21$	ปวส. $\bar{X} = 3.73$	ปริญญาตรี $\bar{X} = 3.60$	สูงกว่า ปริญญาตรี $\bar{X} = 3.47$
มัธยมปลาย หรือ ปวช.	$\bar{X} = 4.21$	-	0.25	0.01**	0.00**
ปวส.	$\bar{X} = 3.73$		-	0.69	0.45
ปริญญาตรี	$\bar{X} = 3.60$			-	0.22
สูงกว่าปริญญาตรี	$\bar{X} = 3.47$				-

\* $p \leq 0.05$

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กร  
 แห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มี  
 การศึกษาระดับ มัธยมปลายหรือ ปวช. มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ  
 เรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร แตกต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับ ปวส. ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี  
 โดยกลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมปลาย หรือ ปวช. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษา  
 ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
 วิทยาลัยฯ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาค  
 ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการให้อำนาจและความสามารถให้กับบุคคล  
 จำแนกตามระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและความสามารถให้กับบุคคล รายคู่ ( I - J )					
J \ I		มัธยมปลาย หรือ ปวช. $\bar{X} = 4.23$	ปวส. $\bar{X} = 3.83$	ปริญญาตรี $\bar{X} = 3.63$	สูงกว่า ปริญญาตรี $\bar{X} = 3.43$
มัธยมปลาย หรือ ปวช.	$\bar{X} = 4.23$	-	0.37	0.02*	0.00**
ปวส.	$\bar{X} = 3.83$		-	0.59	0.29
ปริญญาตรี	$\bar{X} = 3.63$			-	0.07
สูงกว่าปริญญาตรี	$\bar{X} = 3.43$				-

\* $p \leq 0.05$

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิทยาลัยฯ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการให้อำนาจและความสามารถให้กับบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมปลาย หรือ ปวช. มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิทยาลัยฯ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการให้อำนาจและความสามารถให้กับบุคคลแตกต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยกลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมปลาย หรือ ปวช. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับ ปวส. ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
 กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาค  
 ตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมจำแนกตามระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

		ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม รายคู่ ( I - J )			
J \ I		มัธยมปลาย หรือ ปวช. $\bar{X} = 4.26$	ปวส. $\bar{X} = 3.62$	ปริญญาตรี $\bar{X} = 3.66$	สูงกว่า ปริญญาตรี $\bar{X} = 3.52$
มัธยมปลาย หรือ ปวช.	$\bar{X} = 4.26$	-	0.11	0.01**	0.00**
ปวส.	$\bar{X} = 3.62$		-	0.90	0.75
ปริญญาตรี	$\bar{X} = 3.66$			-	0.15
สูงกว่าปริญญาตรี	$\bar{X} = 3.52$				-

\* $p \leq 0.05$

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมปลาย หรือ ปวช. มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมแตกต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยกลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมปลาย หรือ ปวช. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับ ปวส. ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ประเภทตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ประเภทตำแหน่งงาน						F	Sig.
	พนักงาน		หัวหน้างาน		ผู้อำนวยการ การเลือกตั้ง ประจำจังหวัด			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.77	0.62	3.75	0.65	3.38	0.79	1.096	0.336
ด้านการปรับเปลี่ยน องค์กร	3.60	0.71	3.55	0.61	3.19	0.73	1.077	0.343
ด้านการให้อำนาจและ ความสามารถให้กับบุคคล	3.62	0.76	3.58	0.70	3.11	0.69	1.312	0.272
ด้านการบริหารความรู้	3.58	0.83	3.51	0.65	3.18	0.68	0.779	0.460
ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี	3.71	0.76	3.70	0.63	3.58	0.66	0.087	0.916
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.65</b>	<b>0.66</b>	<b>3.62</b>	<b>0.59</b>	<b>3.29</b>	<b>0.65</b>	<b>0.917</b>	<b>0.401</b>

ตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามอายุการทำงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	อายุการทำงาน								F	Sig
	ต่ำกว่า 6 ปี		6 – 9 ปี		10 – 14 ปี		15 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.78	9.56	3.82	0.70	3.64	0.62	4.07	0.37	1.077	0.360
ด้านการปรับเปลี่ยน องค์กร	3.62	0.67	3.63	0.71	3.47	0.69	3.80	0.56	0.768	0.514
ด้านการให้อำนาจและ ความสามารถให้กับบุคคล	3.62	0.74	3.65	0.77	3.49	0.73	3.63	0.61	0.509	0.677
ด้านการบริหารความรู้	3.57	0.89	3.66	0.81	3.41	0.66	3.57	0.99	1.019	0.386
ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี	3.68	0.87	3.79	0.69	3.61	0.65	3.93	0.28	0.680	0.565
ภาพรวม	3.65	0.69	3.71	0.66	3.52	0.60	3.80	0.56	0.888	0.449

ตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7. ระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามระดับรายได้

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับรายได้												F	Sig
	5,000 – 10,000บาท		10,000 – 15,000บาท		15,001 – 20,000 บาท		20,001 – 25,000บาท		25,001 – 30,000บาท		มากกว่า 30,000 บาท ขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.93	0.50	3.80	0.66	3.73	0.64	3.84	0.56	3.68	0.64	3.65	0.72	0.739	0.595
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.71	0.67	3.60	0.68	3.65	0.77	3.68	0.59	3.49	0.75	3.43	0.64	0.805	0.547
ด้านการให้อำนาจและ ความสามารถให้กับบุคคล	3.83	0.72	3.57	0.74	3.56	0.86	3.77	0.52	3.58	0.79	3.44	0.70	1.068	0.380
ด้านการบริหารความรู้	3.75	0.96	3.56	0.77	3.58	0.98	3.68	0.65	3.47	0.72	3.42	0.65	0.640	0.670
ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี	3.88	0.94	3.73	0.71	3.61	0.85	3.89	0.56	3.59	0.69	3.66	0.62	0.821	0.536
ภาพรวม	3.82	0.71	3.65	0.65	3.62	0.75	3.77	0.49	3.56	0.65	3.52	0.60	0.853	0.514

ตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

## ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.19 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

	ข้อเสนอแนะ	จำนวน
1	ในการปฏิบัติงานต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ ของบุคลากรในองค์กร	4
2	องค์กรควรให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรว่าจะไปในทิศทางใด โดยมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต	7
3	องค์กรมีบุคลากรที่ไม่ได้รับการคัดสรรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นจำนวนมาก ทำให้มีคนไม่เหมาะสมกับงาน และไม่เกิดความใฝ่หาที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม จึงไม่มีความรู้ในการทำงานทำให้เป็นภาระแก่องค์กร และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	5
4	องค์กรควรจัดให้มีการพบปะกันระหว่างพนักงาน เพื่อสานสัมพันธ์ให้มีความคุ้นเคยกันมากขึ้น เพื่อในการประสานงานต่าง ๆ เป็นไปได้โดยง่าย และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	2
5	องค์กรควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร เช่น มีโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน มีการเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ ทิศทางความก้าวหน้าของบุคลากร และมีการสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และมีความผูกพันองค์กร	11
6	องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้ในแต่ละองค์กรย่อมเกิดขึ้นจากปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 คือ ผู้บริหาร ประกอบด้วยภูมิหลังความเป็นมาจะเป็นส่วนกำหนดภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ส่วนที่ 2 องค์กรประกอบไปด้วย โครงสร้างและนโยบายองค์กร ส่วนที่ 3 ผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ ประสบการณ์ และภูมิหลังซึ่งเป็นตัวกำหนดมุมมองที่มีต่อตนเองและองค์กร ซึ่งปัจจัยส่วนที่ 1 และ 2 ไม่คิด ไม่ทำ และไม่เปิดโอกาส ให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้ ก็เป็นการยากที่จะให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4
7	องค์กรควรจัดทำระบบ intranet เพื่อใช้ในงานของสำนักงาน เช่น ระบบเกี่ยวกับงานบุคคล	8
8	ผู้บริหารต้องมีความคิดสมัยใหม่ ใฝ่ในเทคโนโลยี คิดนอกกรอบได้ ทั้งนี้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมาย เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ	7
9	องค์กรควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ มีความเข้าใจในงาน ปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน	9



ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

	ข้อเสนอแนะ	จำนวน
10	ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติงานระหว่างองค์กรตามรัฐธรรมนูญ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาองค์กร	3
	รวม	60

ตารางที่ 4.19 มีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จำนวน 60 คน โดยข้อเสนอแนะที่มีจำนวนมากที่สุด คือ องค์กรควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร เช่น มีโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน มีการเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ ทิศทางความก้าวหน้าของบุคลากร และมีการสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และมีความผูกพันองค์กร จำนวน 11 คน และข้อเสนอแนะที่มีจำนวนรองลงมา คือ องค์กรควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ มีความเข้าใจในงาน ปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน จำนวน 9 คน , องค์กรควรจัดทำระบบ intranet เพื่อใช้ในงานของสำนักงาน เช่น ระบบเกี่ยวกับงานบุคคล จำนวน 8 คน , องค์กรควรให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรว่าจะไปในทิศทางใด โดยมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต จำนวน 7 คน, ผู้บริหารต้องมีความคิดสมัยใหม่ ใฝ่ในเทคโนโลยี คิดนอกกรอบได้ ทั้งนี้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมาย เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ จำนวน 7 คน, องค์กรมีบุคลากรที่ไม่ได้รับการคัดสรรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นจำนวนมาก ทำให้มีคนไม่เหมาะสมกับงาน และไม่เกิดความใฝ่หาที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม จึงไม่มีความรู้ในการทำงานทำให้เป็นภาระแก่องค์กร และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 5 คน, องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้ในแต่ละองค์กรย่อมเกิดขึ้นจากปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 คือ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ภูมิหลัง ความเป็นมาจะเป็นส่วนกำหนดภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ส่วนที่ 2 องค์กรประกอบไปด้วย โครงสร้างและนโยบายขององค์กร ส่วนที่ 3 ผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ ประสบการณ์ และภูมิหลังซึ่งเป็นตัวกำหนดมุมมองที่มีต่อตนเองและองค์กร ซึ่งปัจจัยส่วนที่ 1 และ 2 ไม่คิด ไม่ทำ และไม่เปิดโอกาส ให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้ ก็เป็นการยากที่จะให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 4 คน, ในการปฏิบัติงานต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ ของบุคลากรในองค์กร จำนวน 4 คน, ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติงานระหว่างองค์กรตามรัฐธรรมนูญ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาองค์กร จำนวน 3 คนและข้อเสนอแนะที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ องค์กรควรจัดให้มีการพบปะกันระหว่างพนักงาน เพื่อสานสัมพันธ์ให้มีความคุ้นเคยกันมากขึ้น เพื่อในการประสานงานต่าง ๆ เป็นไปได้โดยง่ายและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จำนวน 2 คน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

ผลของการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาขอสรุปผลเป็น 3 หัวข้อ คือ วัตถุประสงค์ของการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นพนักงานตามลักษณะส่วนบุคคลต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 370 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 192 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยใช้แบบสอบถาม โดยเก็บแบบบังเอิญ ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 192 ฉบับ จึงได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้ การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test)

##### 1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

**1.3.1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง** ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 192 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นชาย จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 59.40 มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี มากที่สุด จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 41.10 มีสถานภาพสมรสมากที่สุด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 52.10 มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 59.40 ประเภทตำแหน่งงานกลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานมากที่สุด จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 79.70 อายุการทำงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนมากอายุการทำงาน ระหว่าง 6 – 9 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.50 และระดับรายได้ของกลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีรายได้ 15,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.90

**1.3.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ** พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.64$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.75$ ) รองลงมา คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.70$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารความรู้ ( $\bar{X} = 3.55$ ) และเมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือรายชื่อในแต่ละด้าน พบว่า

1) ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.75$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงทั้ง 15 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ( $\bar{X} = 4.18$ ) รองลงมาคือ องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ ๆ ไม่เฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.87$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้เพื่อสร้างเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.63$ )

2) ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.58$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงทั้ง 15 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรในองค์กรมีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ( $\bar{X} = 3.77$ ) รองลงมาคือ องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.73$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ( $\bar{X} = 3.41$ )

3) ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ ภาพรวมอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.59$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง 14

ข้อ อยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง 1 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ อยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.68$ ) รองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ คือ องค์กรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดอย่างสร้างสรรค์ มีพลัง กระตือรือร้นในการทำงาน และ บุคลากรในองค์กรมีความสุขในงานที่รับผิดชอบ มีความรู้ความเข้าใจงานเป็นอย่างดี อยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.67$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน อยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.39$ )

4) ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารความรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.55$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง 13 ข้อ ระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประกอบการถ่ายทอดและเก็บความรู้ในรูปของระบบ intranet อยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.86$ ) รองลงมา คือ องค์กรได้มีการถ่ายโอนความรู้ เช่น จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ เผยแพร่ความรู้ อยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.66$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนมี weblog ของตนเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ )

5) ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในภาพรวมเห็นด้วย พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 3.70$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ทั้ง 15 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ “ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยการสนับสนุนการปฏิบัติงาน” ช่วยให้เราเรียนรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 3.89$ ) รองลงมาคือ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ด้วยการใช้อีเล็คทรอนิกส์ ( $\bar{X} = 3.83$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการใช้เทคโนโลยี สำหรับเพิ่มพูนความรู้ เช่น Computer – based training E-Learning Web-based learning ( $\bar{X} = 3.56$ )

### 1.3.3 การทดสอบสมมติฐาน

1) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทัศนศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทัศนศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทัศนศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับมัธยมปลาย หรือ ปวช. มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและความสามารถให้กับบุคคล และในภาพรวมสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับ ปวส. ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**1.3.4 ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่**

1) ในการปฏิบัติงานต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ ของบุคลากรในองค์กร  
2) องค์กรควรให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรว่าจะไปในทิศทางใด โดยมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

3) องค์กรมีบุคลากรที่ไม่ได้รับการคัดสรรให้เหมาะกับงานโดยเฉพาะเป็นจำนวนมากทำให้มีคนไม่เหมาะกับงาน และไม่เกิดความใฝ่หาที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม จึงไม่มีความรู้ในการทำงานทำให้เป็นภาระแก่องค์กร และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) องค์กรควรจัดให้มีการพบปะกันระหว่างพนักงาน เพื่อสานสัมพันธ์ให้มีความคุ้นเคยกันมากขึ้น เพื่อในการประสานงานต่าง ๆ เป็นไปได้โดยง่ายและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5) องค์กรควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร เช่น มีโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน มีการเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ ทิศทางความก้าวหน้าของบุคลากร และมีการสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และมีความผูกพันองค์กร

6) องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้ในแต่ละองค์กรย่อมเกิดขึ้นจากปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 คือ ผู้บริหาร ประกอบด้วยภูมิหลัง ความเป็นมาจะเป็นส่วนกำหนดภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ส่วนที่ 2 โครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร ส่วนที่ 3 ผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ ประสบการณ์ และภูมิหลังซึ่งเป็นตัวกำหนดมุมมองที่มีต่อตนเองและองค์กร ซึ่งปัจจัยส่วนที่ 1 และ 2 ไม่คิด ไม่ทำ และไม่เปิดโอกาส ให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้ ก็เป็นการยากที่จะให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7) องค์กรควรจัดทำระบบ intranet เพื่อใช้ในงานของสำนักงาน เช่น ระบบเกี่ยวกับงานบุคคล

8) ผู้บริหารต้องมีความคิดสมัยใหม่ ใฝ่ในเทคโนโลยี คิดนอกกรอบได้ ทั้งนี้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมาย เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ

9) องค์กรควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ มีความเข้าใจในงาน ปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน

10) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติงานระหว่างองค์กรตามรัฐธรรมนูญ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาองค์กร

## 2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวสามารถอภิปรายผล โดยแยกประเด็นได้ดังต่อไปนี้

**2.1 ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**  
**กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ** พบว่า

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารความรู้ และเมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายชื่อในแต่ละด้านพบว่า

1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ พบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงทั้ง 15 ข้อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความคิดเห็นที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

นั้น จะต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ ๆ ไม่เฉพาะงานที่พนักงานรับผิดชอบ และพนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ ความรู้จากทีมงาน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดีและที่ผิดพลาด คือเป็นทั้งผู้เรียนรู้และผู้สอน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของซูลีกร แสงรอด (2552) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กรมเจ้าท่า โดยกรอบแนวคิดคือ ลักษณะบุคคลของข้าราชการประจำกรมเจ้าท่า ที่มีต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt พบว่าศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่าในภาพรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ศักยภาพอยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ รองลงมาคือ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารความรู้

2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงทั้ง 15 ข้อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความคิดเห็นที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กรในทุกด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กิตติวรรณ ชาตรีดิเรก (2545) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องสมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด โดยกรอบแนวคิดคือ คุณลักษณะของพนักงานรายเดือนของบริษัท XYZ จำกัด กับองค์ประกอบ 5 ประการ ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt พบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นว่าการมีสมรรถภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ระดับสูง ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระดับสูง เป็นอันดับที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 2 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับสูง เป็นอันดับที่ 3 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 4 และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับสูง เป็นอันดับสุดท้าย

3. ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ พบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง 14 ข้อ ปานกลาง 1 ข้อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความคิดเห็นที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กรด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจ และสร้างความสามารถในการทำงานให้แก่พนักงาน ผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กวิสรา กัญทรักษา (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

พนักงานบริษัท ทรุวิชันส์ จำกัด (มหาชน) โดยกรอบแนวคิดคือ ลักษณะบุคคลของพนักงานบริษัท ทรุวิชันส์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิด Michael J. Marquardt พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การเพิ่มอำนาจให้สมาชิกองค์กรและการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนการปรับเปลี่ยนองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

4. ด้านการบริหารความรู้ พบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทัศนศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง 13 ข้อ ปานกลาง 2 ข้อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นว่าสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องแสวงหาและสร้างสรรค์ความรู้จากแหล่งทั้งภายในและภายนอก นำมาจัดเก็บ สืบค้นและถ่ายโอน เพื่อให้ความรู้ที่แพร่กระจายไปสู่พนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของทุกคนในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ 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)

5. ด้านการใช้เทคโนโลยี พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทัศนศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง 15 ข้อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นว่าสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องสนับสนุนให้พนักงานใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีมาใช้ในการฝึกอบรมพนักงาน และได้นำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996 : 158 - 178) ได้สรุปมิตีย่อยของเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่ามี 3 มิติ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) 2) การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology - Based Learning) 3) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support System)

## 2.2 การทดสอบสมมติฐาน

1) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทัศนศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อ



ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่าพนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุที่แตกต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสนิส หงษ์ทอง (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กรณีพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ พบว่าพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

3) กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชุติพร แสงรอด (2552) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กรมเจ้าท่า พบว่าข้าราชการของกรมเจ้าท่าที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ทั้งในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและความสามารถให้กับบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา หรือ ปวช. มีความเชื่อในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความต้องการที่จะเรียนรู้ ยินยอมผูกผันและใช้ความสามารถในการที่จะเรียนรู้ มีความกระตือรือร้นความพยายามในการแสวงหาความรู้ ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ยังให้ความสำคัญกับพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงาน และได้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ในรูปแบบวิธีการใหม่ ๆ จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา หรือ ปวช. มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและความสามารถให้กับบุคคล สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษา ปวส. ปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา หรือ ปวช. เพื่อให้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และความสำเร็จขององค์กร ในด้านการบริหารความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มานิต ปัญญาวรณศิริ (2550) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย พบว่าพนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศไม่แตกต่างกัน

5) กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กวิสรา กัญชรรักษา (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ทรุวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานบริษัท ทรุวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานที่แตกต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กาญจนา สุขทวี (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการศึกษาความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ พบว่าบุคลากร สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตในการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน

7) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้ที่แตกต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชูลีพร แสงรอด (2552) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กรมเจ้าท่า พบว่าข้าราชการของกรมเจ้าท่าที่มีระดับรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้มีผู้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ คือ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษานี้ไปใช้

- 1) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้
  - 1.1 ในการปฏิบัติงานต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ ของบุคลากรในองค์กร
  - 1.2 องค์กรควรให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรว่าจะไปในทิศทางใด โดยมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต
  - 1.3 องค์กรมีบุคลากรที่ไม่ได้รับการคัดสรรให้เหมาะกับงานโดยเฉพาะเป็นจำนวนมากทำให้มีคนไม่เหมาะกับงาน และไม่เกิดความใฝ่หาที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม จึงไม่มีความรู้ในการทำงานทำให้เป็นภาระแก่องค์กร และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.4 องค์กรควรจัดให้มีการพบปะกันระหว่างพนักงาน เพื่อสานสัมพันธ์ให้มีความคุ้นเคยกันมากขึ้น เพื่อในการประสานงานต่าง ๆ เป็นไปได้โดยง่ายและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
  - 1.5 ควรมีการจัดอบรมสัมมนาเพิ่มพูนความรู้ และกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
- 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร
  - 2.1 องค์กรควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร เช่น มีโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน มีการเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ ทิศทางความก้าวหน้าของบุคลากร และมีการสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และมีความผูกพันองค์กร
  - 2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้ในแต่ละองค์กรย่อมเกิดขึ้นจากปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 คือ ผู้บริหาร ประกอบด้วยภูมิหลัง ความเป็นมาจะเป็นส่วนกำหนดภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ส่วนที่ 2 โครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร ส่วนที่ 3 ผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ ประสบการณ์ และภูมิหลังซึ่งเป็นตัวกำหนดมุมมองที่มีต่อตนเองและองค์กร ซึ่งปัจจัยส่วนที่ 1 และ 2 ไม่คิด ไม่ทำ และไม่เปิดโอกาส ให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้ก็เป็นการยากที่จะให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3) ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ

3.1 องค์กรควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ มีความเข้าใจในงาน ปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน

4) ด้านการบริหารความรู้

4.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติงานระหว่างองค์กรตามรัฐธรรมนูญ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาองค์กร

5) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

5.1 องค์กรควรจัดทำระบบ intranet เพื่อใช้ในงานของสำนักงาน เช่น ระบบเกี่ยวกับงานบุคคล

5.2 ผู้บริหารต้องมีความคิดสมัยใหม่ ใฝ่ในเทคโนโลยี คิดนอกกรอบได้ ทั้งนี้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมาย เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำการศึกษาค้างต่อไป

1) ควรทำการศึกษเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดทุกแห่ง

2) ควรทำการศึกษเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา  
โรงพยาบาลกรุงเทพ” สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กิตติวรรณ ชาติรอดิเรก (2545) “สมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ :  
กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด กรุงเทพมหานคร” การค้นคว้าอิสระ  
ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- กาญจนา สุขทวี (2553) “การศึกษาความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
บุคลากร สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ วิทยานิพนธ์ ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) “วัฒนธรรมองค์การกึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท  
เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
(รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชูลีพร แสงรอด (2552) “ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า” การค้นคว้าอิสระ  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ดวงเดือน พันธุ์วานิน (2543) “ทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะ : การวิจัยและการพัฒนาบุคคล” พิมพ์ครั้งที่ 3  
กรุงเทพมหานคร โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์
- ธัญรัชต์ เอื้อทิพย์สกุล (2551) “การประเมินศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ กรณีศึกษา บุคลากรจากผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายสุภาพบุรุษ  
ของบริษัท ธนุลักษณะ จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- มานิต ปัญญาวรณศิริ (2550) “การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่ง  
ประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- วิสรา กัญธรรักษ์ (2553) “ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท  
ทิวทัศน์ จำกัด มหาชน” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- วิจิตร อวาทกุล (2537) “การฝึกอบรม” กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬามหาวิทยาลัย
- เสนีส หงส์ทอง (2546) “การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา  
กรณีพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์ ภาควิชา  
รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน (2526) “จิตวิทยาเพื่อการศึกษาผู้ใหญ่” เชียงใหม่ : สำนักพิมพ์  
สุคนธ์ ภูริเวทย์ (2542) “หลักสูตรเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน” กรุงเทพมหานคร

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533) “จิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่” กรุงเทพมหานคร ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

- Dixon, Nancy M. (1994) The Organization Learning Cycle : How we can learn Collectively. London : Mc Graw – Hill
- Garvin, D.A. (2000). L. 2000. Learning in Action : A Guide to Putting the Learning Organization Work. Boston, Harvard Business School Press.
- Levin, S. (1995) Basics of Electronic Performance Support Systems. Alexandria : ASTD Press. Cited M.J.Marquardt. 1996. Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York : McGraw - Hill
- Marquardt & Reynolds (1994) The Global Learning Organization . New York : IRWIN
- Marquardt , M.J (1996) Buiding the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York :Mc Grew – Hill
- Mortor, M. (1991) The Corporation of the 1990's. New York : Oxford University Press.
- Mastenbroke, Willem F.G. (1993) Conflict Management and Organization Development Chichester : John Wiley & Macmillan
- Marquardt , M.J (2002) Buiding the Learning Organization : Mastering the 5 elements for corporate learning. Palo Alto : Davies-Black.
- Pedler (1991) The learning Company : A Strategy for Sustainable Development Maideceao : Mc Graw – Hill
- Redding, J (1994) Strategic Readiness : The Marking of the Learning Organization SanFrancisco : Jossey – Bass. Cited M.J.Marquardt. 1996. Building the Learning
- Seng P.M. (1990) The Fifth Discipline : The art and Practice of the Learning Organization New York : Doubleday



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบช่วยธรรมมาภิบาล





ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน (...) หรือเติมข้อความในช่องว่างให้ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

1.เพศ

(...) ชาย

(....) หญิง

2.อายุ

(...) น้อยกว่า 30 ปี

(....) 30 - 39 ปี

(...) 40 - 49 ปี

(....) 50 ปีขึ้นไป

3.สถานภาพสมรส

(...) โสด

(....) สมรส

(...) หย่า

4.ระดับการศึกษา

(...) มัธยมปลาย หรือ ปวช.

(....) ปวส.

(...) ปริญญาตรี

(....) สูงกว่าปริญญาตรี

5.ประเภทตำแหน่งงาน

(...) พนักงาน

(....) หัวหน้างาน

(...) ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

6.อายุการทำงาน

(...) ต่ำกว่า 6 ปี

(....) 6 - 9 ปี

(...) 10 - 14 ปี

(....) 15 ปีขึ้นไป

7.ระดับรายได้

(...) 5,000 - 10,000 บาท

(....) 10,001 - 15,000 บาท

(...) 15,001 - 20,000 บาท

(....) 20,001 - 25,000 บาท

(...) 25,001 - 30,000 บาท

(....) มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจงโปรดกรอกแบบสอบถามต่อไปนี้ โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับ  
ความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

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

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้</b>						
1	องค์กรถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด					
2	องค์กรได้สร้างความรู้ความเข้าใจ จิตสำนึก แบบแผนความคิด และ ประโยชน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
3	องค์กรให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนและ เรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในองค์กร					
4	องค์กรได้พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรจากประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมา					
5	องค์กรมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ และได้ปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง					
6	องค์กรให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมงาน เพื่อเรียนรู้ ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และช่วยกันทำงาน					
7	องค์กรได้มีการฝึกอบรมวิธีการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานทำงานและเรียนรู้ร่วมกันได้					
8	องค์กรให้การส่งเสริมและคาดหวังให้บุคลากรได้เรียนรู้และ พัฒนาตนเองตลอดเวลา					
9	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยการ เรียนรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ ๆ ไม่เฉพาะงานที่ตน รับผิดชอบ					
10	องค์กรมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้เพื่อสร้างเสริมให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้					
11	บุคลากรมีความผูกพันองค์กร					

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้</b>						
12	บุคลากรขององค์กรมีความยินยอมผูกพันและใช้ความสามารถในการเรียนรู้					
13	บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจถึงระบบงานในภาพรวมทั้งองค์กร					
14	บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างดีและเห็นผล					
15	บุคลากรมีความคิดเป็นระบบมากยิ่งขึ้น					
<b>ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</b>						
16	องค์กรได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน					
17	องค์กรได้เสริมสร้างบรรยากาศที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญที่ต้องเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา					
18	องค์กรมีการพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร ที่มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ภูมิปัญญา แบ่งปันความรู้ ทักษะและประสบการณ์ระหว่างบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
19	องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา					
20	องค์กรได้เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น พร้อมรับฟังความคิดเห็น					
21	องค์กรได้สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้เป็นทีมขึ้น เพื่อเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
22	องค์กรให้การสนับสนุนในด้านการเงิน งบประมาณในการฝึกอบรม					
23	องค์กรได้มีการวางแผนและสร้างการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนในการดำเนินงาน					
24	องค์กรให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร					
25	องค์กรมีลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาน้อย ทำให้บุคลากรมีการสื่อสารที่รวดเร็ว ทำให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น					
26	องค์กรมีโครงสร้างที่เหมาะสม เอื้ออำนวยให้บุคลากรอิสระในการปฏิบัติงาน และคล่องตัวในการประสานงานระหว่างงานต่าง ๆ					
27	บุคลากรได้ตระหนักถึงการเรียนรู้ต้องควบคู่กับการเปลี่ยนแปลง					

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</b>						
28	บุคลากรยอมรับว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาด					
29	บุคลากรในองค์กรทำงานประสานกันเป็นอย่างดี เพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรมากกว่าคำนึงถึงขอบเขตแบ่งของสายงานแต่ละงาน					
30	บุคลากรในองค์กรมีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง					
<b>ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล</b>						
31	องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดอย่างสร้างสรรค์ และส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นหรือรื้อนในการทำงาน					
32	องค์กรมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการแก้ปัญหาไปสู่บุคลากรอย่างทั่วถึงกัน					
33	องค์กรปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน					
34	องค์กรได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผน และการพัฒนากลยุทธ์					
35	องค์กรให้การสนับสนุนในการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในองค์กร และ ภายนอกองค์กร					
36	องค์กรได้คำนึงถึงคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร					
37	องค์กรได้รับการยอมรับ และได้รับความไว้วางใจจากหน่วยงานต่าง ๆ และประชาชน					
38	ผู้บริหารขององค์กรได้คำนึงถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม					
39	ผู้บริหารขององค์กรได้กำกับดูแล แนะนำ ประสานงาน และ ออกแบบคิดค้นรูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
40	ผู้บริหารขององค์กรมีภาวะผู้นำ และทักษะทางการบริหาร					
41	ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรของบุคลากร เพื่อให้ความสามารถในการเรียนรู้ พร้อมรับมือกับปัญหาต่างๆ					
42	บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ					
43	บุคลากรในองค์กรมีความสุขในงานที่รับผิดชอบ มีความรู้ ความเข้าใจงานเป็นอย่างดี					

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล</b>						
44	บุคลากรในองค์กรสามารถลดความผิดพลาดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเหลือน้อยที่สุด					
45	บุคลากรให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการ					
<b>ด้านการบริหารความรู้</b>						
46	องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารความรู้เป็นอย่างมาก					
47	องค์กรให้ความสำคัญกับการรวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การจัดประชุมเชิงวิชาการ ศึกษาข้อมูลจากสารสนเทศ จากสื่อต่าง ๆ					
48	องค์กรได้ศึกษาเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติระหว่างองค์กรกับองค์กรอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาองค์กร					
49	องค์กรได้สร้างนวัตกรรมขององค์กร โดยได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยจัดการเก็บ จัดระบบและพัฒนาองค์ความรู้					
50	องค์กรให้ความสำคัญในการเก็บรักษา และสืบค้นองค์ความรู้ที่มีความสำคัญ สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์เมื่อต้องการ					
51	องค์กรได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประกอบการถ่ายทอดและเก็บความรู้ในรูปแบบของระบบ intranet					
52	องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนมี weblog ของตนเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน					
53	องค์กรได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานต่าง ๆ ปัญหาที่พบ และข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน					
54	องค์กรได้จัดประชุมสัมมนาเชิงวิชาการ เพื่อให้บุคลากรได้เล่าประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาทั้งที่เป็นความสำเร็จ และความล้มเหลว เพื่อไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร					
55	องค์กรได้มีการถ่ายโอนความรู้ เช่น จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ เผยแพร่ความรู้					
56	องค์กรได้สนับสนุนการเข้าเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ					
57	องค์กรให้การสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร					
58	บุคลากรมีการสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศ เพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ด้านการบริหารความรู้</b>						
59	บุคลากรได้รับการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ					
60	บุคลากรมีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้ให้แก่งานอื่น ๆ ในองค์กร					
<b>ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี</b>						
61	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ด้วยการใช้อีเล็คทรอนิกส์					
62	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการบริหารจัดการความรู้ คือการใช้เพื่อจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน					
63	มีการใช้เทคโนโลยี สำหรับเพิ่มพูนความรู้ เช่น Computer – based training E-Learning Web-based learning					
64	องค์กรได้จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีของสื่อหลายทาง (Multimedia) ที่มีความทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรม และการประชุม					
65	องค์กรได้จัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร					
66	องค์กรพยายามจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับช่วยในกระบวนการทำงานของกลุ่มทำงานต่าง ๆ เช่น โปรแกรมบัญชี					
67	องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้แบบทันเวลา ซึ่งเป็นระบบที่รวมกระบวนการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง การสอนงานและการปฏิบัติงานจริงเข้าเป็นกระบวนการเดียวกัน					
68	“ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยการสนับสนุนการปฏิบัติงาน” ช่วยให้เราเรียนรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น					
69	องค์กรได้ออกแบบและติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร					
70	องค์กรสามารถนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวมบันทึก จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้อย่างดี					

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี</b>						
71	องค์กรได้จัดฝึกอบรมด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักสูตร การพัฒนาทักษะในการสื่อสารระหว่างกัน การคิดอย่างเป็น ระบบ					
72	บุคลากรมีความสามารถในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเครือข่าย อินเทอร์เน็ต หรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้ดี					
73	บุคลากรสามารถนำข้อมูลจากระบบสารสนเทศมาช่วยสนับสนุน การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
74	บุคลากรทุกระดับสามารถแสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงาน และ นำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงานได้ดียิ่งขึ้น					
75	บุคลากรสามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ วิธีการและ กระบวนการในการในการทำงานได้					

ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คำชี้แจง ให้ท่านเขียนเสนอแนะความคิดเห็นของท่านต่อการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....ขอขอบพระคุณทุกท่านกรุณาตอบแบบสอบถาม .....





**ภาคผนวก ข**

ตารางดัชนีความพ้อง (IOC : Index of Concurrence)

### การหาค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น (Validity and Reliability)

การทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ เรียกว่า การหาค่า IOC (Index of Item-objective Congruence) หรือการหาค่าความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ

สูตรสำหรับหาค่า IOC

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

เมื่อ

IOC หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ  
 $\sum x$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ  
 N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	คำถาม ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ด้านพลวัตแห่งการ เรียนรู้	1	1	1	1	3	1
	2	1	1	1	3	1
	3	1	1	1	3	1
	4	0	1	1	2	0.67
	5	0	1	1	2	0.67
	6	1	1	1	3	1
	7	0	1	1	2	0.67
	8	1	1	1	3	1
	9	1	1	1	3	1
	10	1	1	1	3	1
	11	0	1	1	2	0.67
	12	0	1	1	2	0.67
	13	1	1	1	3	1
	14	1	1	1	3	1
	15	0	1	1	2	0.67
ด้านการปรับเปลี่ยน องค์กร	16	1	1	1	3	1
	17	1	1	1	3	1
	18	0	1	1	2	0.67
	19	1	1	1	3	1
	20	1	1	1	3	1
	21	1	1	1	3	1

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	คำถาม ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ด้านการปรับเปลี่ยน องค์กร	22	1	1	1	3	1
	23	0	1	1	2	0.67
	24	0	1	1	2	0.67
	25	0	1	1	2	0.67
	26	1	1	1	3	1
	27	1	1	1	3	1
	28	1	1	1	3	1
	29	1	1	1	3	1
	30	1	1	1	3	1
ด้านการให้อำนาจและ สร้างความสามารถ ให้กับบุคคล	31	1	1	1	3	1
	32	1	1	1	3	1
	33	1	1	1	3	1
	34	1	1	1	3	1
	35	1	1	1	3	1
	36	1	1	1	3	1
	37	0	1	1	2	0.67
	38	1	1	1	3	1
	39	1	1	1	3	1
	40	1	1	1	3	1
	41	1	1	1	3	1
	42	1	1	1	3	1
	43	1	1	1	3	1
	44	0	1	1	2	0.67
	45	1	1	1	3	1
ด้านการบริหารความรู้	46	1	1	1	3	1
	47	1	1	1	3	1
	48	1	1	1	3	1
	49	1	1	1	3	1
	50	1	1	1	3	1
	51	1	1	1	3	1
	52	1	1	1	3	1
	53	1	1	1	3	1
	54	1	1	1	3	1

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	คำถาม ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ด้านการบริหารความรู้	55	1	1	1	3	1
	56	1	1	1	3	1
	57	1	1	1	3	1
	58	1	1	1	3	1
	59	1	1	1	3	1
	60	0	1	1	2	0.67
ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี	61	0	1	1	2	0.67
	62	1	1	1	3	1
	63	1	1	1	3	1
	64	1	1	1	3	1
	65	1	1	1	3	1
	66	1	1	1	3	1
	67	0	1	1	2	0.67
	68	0	1	1	2	0.67
	69	0	1	1	2	0.67
	70	1	1	1	3	1
	71	0	1	1	2	0.67
	72	1	1	1	3	1
	73	1	1	1	3	1
	74	1	1	1	3	1
	75	0	1	1	2	0.67

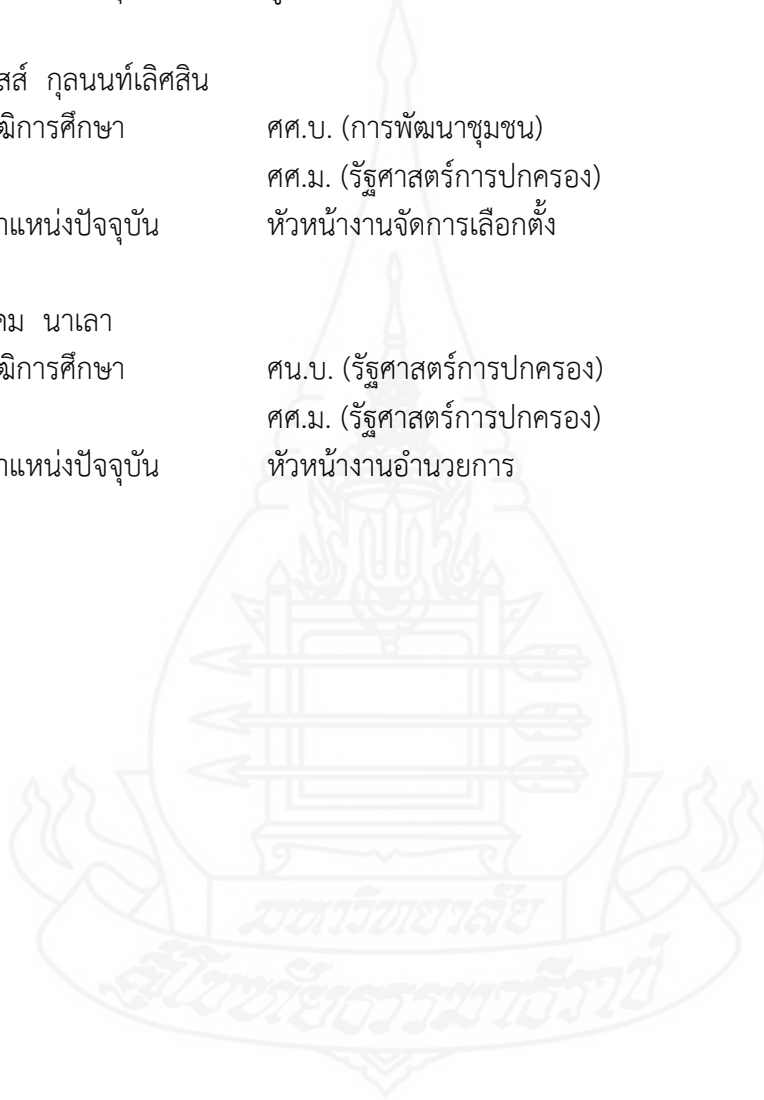


**ภาคผนวก ค**

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. นายณัชพล ฉลวยศรี  
วุฒิการศึกษา ศน.บ. (รัฐศาสตร์การปกครอง)  
ตำแหน่งปัจจุบัน รป.ม.  
ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเลย
2. นายพัทธ์ กุลนนท์เลิศสิน  
วุฒิการศึกษา ศศ.บ. (การพัฒนาชุมชน)  
ตำแหน่งปัจจุบัน ศศ.ม. (รัฐศาสตร์การปกครอง)  
หัวหน้างานจัดการเลือกตั้ง
3. นายสังคม นานา  
วุฒิการศึกษา ศน.บ. (รัฐศาสตร์การปกครอง)  
ตำแหน่งปัจจุบัน ศศ.ม. (รัฐศาสตร์การปกครอง)  
หัวหน้างานอำนวยการ



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางณภัทร อินทร์แฝง
วัน เดือน ปีเกิด	11 มิถุนายน 2516
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2543
สถานที่ทำงาน	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเลย อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย
ตำแหน่ง	พนักงานการเลือกตั้ง (งานการเลือกตั้ง)

