

ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประสานครหลวง



นางสาวปารณีย์ ศรีทอง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2558

Learning Organization Potential at Metropolitan Waterworks Authority

Miss Paranee Srithong



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

2015

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปา
นครหลวง
ชื่อและนามสกุล นางสาวปารณีย์ ศรีทอง
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

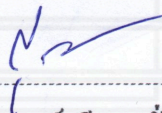
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์สุวิณา ตังไพธูวรรณ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เจ็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปา
นครหลวง

ผู้ศึกษา นางสาวปารณีย์ ศรีทอง **รหัสนักศึกษา** 2573000961 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2558

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวง (2) เปรียบเทียบศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง โดยจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานการประปานครหลวงจำนวนทั้งหมด 4,122 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน โดยการคำนวณตามสูตร ทาโร ยามาเน่ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบมีสัดส่วน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีแอลเอสดี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวงในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีศักยภาพอยู่ในระดับสูงทั้ง 7 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการมีแบบแผนความคิด (2) ลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานที่แตกต่างกัน ในด้านอายุ ด้านระดับการศึกษา ด้านตำแหน่งงาน ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และด้านรายได้ต่อเดือน มีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน แต่ในด้านเพศ และด้านสายงาน มีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ ศักยภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การประปานครหลวง

Independent Study title: Learning Organization Potential at Metropolitan Waterworks Authority

Author: Miss Paranee Srithong; **ID:** 2573000961; **Degree:** Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Thanachai Yomjinda, Associate Professor;

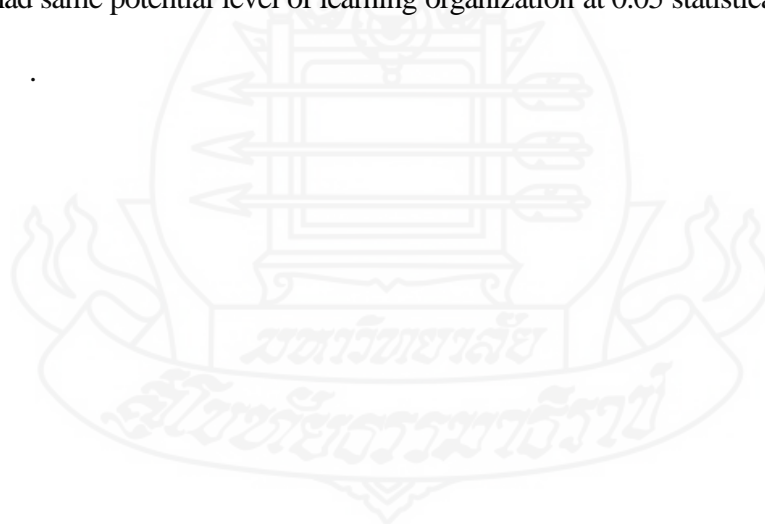
Academic year: 2015

Abstract

The objectives of this study were (1) to study the potential level of learning organization at Metropolitan Waterworks Authority; and (2) to compare the learning organization potential at Metropolitan Waterworks Authority classified by personal characteristics.

The total population was 4,122 staffs of Metropolitan Waterworks Authority. The sample of 400 respondents calculated by Yamane's formula and used the stratified random sampling method. The data was collected by using a questionnaire and was analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation, t-Test, F-test and LSD at 0.05 statistical significance.

The results showed that (1) the potential level of learning organization at Metropolitan Waterworks Authority was high overall and all 7 aspects were high potential. The highest mean was technology application aspect whereas mental model was the lowest mean; and (2) staffs with different age, education, position, working period and income had different potential level of learning organization. Staffs with different gender and work position had same potential level of learning organization at 0.05 statistical significance.



Keywords: Potential, Learning organization, Metropolitan Waterworks Authority

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวงสำเร็จได้ด้วยความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา ที่รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ และได้เสียสละเวลาอันมีค่าของท่านนับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ในการให้คำปรึกษา คำแนะนำที่มีคุณค่า ข้อเสนอแนะ และความช่วยเหลือ ตลอดจนการตรวจสอบ ปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ด้วยดีตลอดมา จนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบเพิ่มเติมในการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่อง อีกทั้งยังให้คำแนะนำในการวิจัยครั้งนี้ด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และให้ความช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือเป็นอย่างดี จากพนักงานการประปานครหลวงตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับกลาง จนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถาม และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา MBA รุ่นที่ 14 ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ซึ่งกันและกัน และเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้บริการประสานงานในการศึกษาตลอดมา จนก่อให้เกิดความสำเร็จในครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่สาว และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุน คอยช่วยเหลือ และให้กำลังใจ ตลอดจนความห่วงใยที่ให้ตลอดเวลาในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ จนกระทั่งเสร็จสิ้นด้วยความเรียบร้อยดี

ปารณีย์ ศรีทอง

สิงหาคม 2558

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฌ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
สมมติฐานในการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	3
กรอบแนวคิดของการวิจัย	5
คำนิยามศัพท์	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	8
ภาพรวมการประปานครหลวง และหลักการจัดการความรู้	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	54
ประชากรที่ศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล	60
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	61
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	63
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	67

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุমান เพื่อทดสอบสมมติฐาน	82
ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการเพิ่มศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	196
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	197
สรุปการวิจัย	197
อภิปรายผล	203
ข้อเสนอแนะ	212
บรรณานุกรม	214
ภาคผนวก	219
แบบสอบถาม	220
ประวัติผู้ศึกษา	229



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ของพนักงานการประปานครหลวง	64
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานศักยภาพความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง ในภาพรวม และจำแนกรายด้าน	67
ตารางที่ 4.3 ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐานของพนักงานในด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ จำแนกรายข้อ	67
ตารางที่ 4.4 ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐานของพนักงานในด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกรายข้อ	71
ตารางที่ 4.5 ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐานของพนักงานในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกรายข้อ	73
ตารางที่ 4.6 ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐานของพนักงานในด้านการเรียนรู้เป็นทีม จำแนกรายข้อ	75
ตารางที่ 4.7 ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐานของพนักงานในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกรายข้อ	77
ตารางที่ 4.8 ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐานของพนักงานในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกรายข้อ	79
ตารางที่ 4.9 ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐานของพนักงานในด้านการใช้เทคโนโลยี จำแนกรายข้อ	81
ตารางที่ 4.10 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน โดยจำแนกตามเพศ	83
ตารางที่ 4.11 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยจำแนกตามเพศ	84
ตารางที่ 4.12 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยจำแนกตามเพศ	86

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.13	แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกตามเพศ	88
ตารางที่ 4.14	แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยจำแนกตามเพศ	90
ตารางที่ 4.15	แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามเพศ	92
ตารางที่ 4.16	แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยจำแนกตามเพศ	94
ตารางที่ 4.17	แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยจำแนกตามเพศ	96
ตารางที่ 4.18	แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน โดยจำแนกตามอายุ	98
ตารางที่ 4.19	แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยจำแนกตามอายุ	100
ตารางที่ 4.20	แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยจำแนกตามอายุ	102
ตารางที่ 4.21	แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกตามอายุ	104
ตารางที่ 4.22	แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยจำแนกตามอายุ	106
ตารางที่ 4.23	แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามอายุ	108
ตารางที่ 4.24	แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยจำแนกตามอายุ	110
ตารางที่ 4.25	แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยจำแนกตามอายุ	112

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.26 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ (LSD).....	113
ตารางที่ 4.27 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา	114
ตารางที่ 4.28 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยจำแนกตามตามระดับการศึกษา.....	116
ตารางที่ 4.29 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยจำแนกตามตามระดับ การศึกษา.....	118
ตารางที่ 4.30 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกตามตามระดับ การศึกษา.....	120
ตารางที่ 4.31 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยจำแนกตามตามระดับการศึกษา.....	122
ตารางที่ 4.32 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามตามระดับ การศึกษา.....	124
ตารางที่ 4.33 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยจำแนกตามตามระดับ การศึกษา.....	126
ตารางที่ 4.34 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยจำแนกตามตามระดับการศึกษา.....	128
ตารางที่ 4.35 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ (LSD).....	130
ตารางที่ 4.36 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน โดยจำแนกตามสาขางาน	131

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.37 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยจำแนกตามสายงาน.....	132
ตารางที่ 4.38 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยจำแนกตามสายงาน.....	134
ตารางที่ 4.39 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกตามสายงาน.....	136
ตารางที่ 4.40 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยจำแนกตามสายงาน.....	138
ตารางที่ 4.41 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามสายงาน.....	140
ตารางที่ 4.42 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยจำแนกตามสายงาน.....	142
ตารางที่ 4.43 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยจำแนกตามสายงาน.....	144
ตารางที่ 4.44 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	146
ตารางที่ 4.45 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	147
ตารางที่ 4.46 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	149
ตารางที่ 4.47 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	151
ตารางที่ 4.48 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	153
ตารางที่ 4.49 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	155

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.50 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	157
ตารางที่ 4.51 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	159
ตารางที่ 4.52 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งงาน เป็นรายคู่ (LSD).....	161
ตารางที่ 4.53 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน โดยจำแนกตามระยะเวลาใน การปฏิบัติงาน.....	162
ตารางที่ 4.54 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยจำแนกตามระยะเวลาใน การปฏิบัติงาน.....	164
ตารางที่ 4.55 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยจำแนกตามระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน.....	166
ตารางที่ 4.56 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกตามระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน.....	168
ตารางที่ 4.57 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยจำแนกตามระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน.....	170
ตารางที่ 4.58 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามระยะเวลาใน การปฏิบัติงาน.....	172

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.59 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยจำแนกตามระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน.....	174
ตารางที่ 4.60 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	176
ตารางที่ 4.61 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่ (LSD).....	178
ตารางที่ 4.62 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	179
ตารางที่ 4.63 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	180
ตารางที่ 4.64 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านกรมีแบบแผนความคิด โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	182
ตารางที่ 4.65 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	184
ตารางที่ 4.66 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	186
ตารางที่ 4.67 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	188
ตารางที่ 4.68 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	190
ตารางที่ 4.69 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านกรใช้เทคโนโลยี โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	192
ตารางที่ 4.70 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน เป็นรายคู่ (LSD).....	195
ตารางที่ 4.71 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	196

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
ภาพที่ 2.1 แนวคิดวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ “The Fifth Discipline”	18
ภาพที่ 2.2 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ “The Learning Company”	26
ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	29
ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)	30
ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)	33
ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบด้านคน	35
ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบด้านจัดการความรู้ (Knowledge Management)	39
ภาพที่ 2.8 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี	41
ภาพที่ 2.9 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	43



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันสังคมไทย และในสังคมโลก มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วจำกัด เป็นยุคที่มีเสรีภาพทางการค้าตั้งแต่มีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จึงทำให้เกิดการแข่งขันสูงในเชิงของธุรกิจทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน องค์กรต่างๆ จึงต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ทันอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ หลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจึงได้มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้ ทั้งระบบคอมพิวเตอร์ เครื่องจักร เครื่องมือ และเครื่องใช้ต่างๆ มาใช้เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร ตลอดจนมีการนำเอาสื่อสังคมออนไลน์ที่ทันสมัยมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่การให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยีเพียงด้านเดียวคงจะไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อีกทั้งยังเป็นยุคของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy Society) หรือระบบเศรษฐกิจที่อาศัยการผลิต การแพร่กระจาย และการใช้ความรู้มาเป็นตัวขับเคลื่อนในการผลักดันให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ความรู้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการแข่งขันสำหรับสังคมโลกปัจจุบัน ซึ่งข้อได้เปรียบของการแข่งขันในโลก เศรษฐกิจ คือ การคิดค้นสิ่งใหม่ (Innovate) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ได้รวดเร็วกว่าผู้อื่น องค์กรประกอบในการนำไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ ได้แก่ นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีและการคมนาคม และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจึงพยายามผลักดันให้องค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้ความรู้ และการจัดการความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร โดยการที่บุคลากรในองค์กรมีการสร้างผลงาน และขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่น แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ สำหรับภาครัฐของไทยได้มีการกำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารราชการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11

โดยได้กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้ง ต้องส่งเสริม พัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการใน สังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการ ปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราช กฤษฎีกานี้”

จากพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว การบริหารงานองค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ จึง จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มากขึ้น เนื่องจากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการอยู่รอดขององค์กรมีการ เปลี่ยนแปลงไปมาก เช่น ความรู้ เทคโนโลยี การตลาด เศรษฐกิจ วัฒนธรรม การเมือง สังคม และ ความต้องการของลูกค้า เป็นต้น ทุนมนุษย์ ได้แก่ เทคโนโลยีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ซึ่งติดตัว พนักงานในองค์กรและมีความจำเป็นในการปฏิบัติงานที่จะเป็นปัจจัยในการสร้างสมรรถนะเชิงกล ยุทธ์และขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ส่วนการบริหารจัดการความรู้เป็นระบบ ในการสร้าง ค้นหา รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้เพื่อสร้างสินค้าและ บริการแบบใหม่หรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การบริหารจัดการความรู้นี้จะ เป็นกระบวนการแปลงทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นสินทรัพย์ขององค์กร เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้มาเป็นทุน ขององค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องหาแนวทางในการสร้างคุณค่า (Value) และสนับสนุน ในกระบวนการดังกล่าวให้พนักงานได้รับรู้และตื่นตัวที่จะเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายใน และ ภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะ ยาว จนเกิดเป็นลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างต่อเนื่อง

การประปานครหลวง (กปน.) เป็นองค์กรประเภทรัฐวิสาหกิจในกลุ่มสาธารณูปการ ที่มีบทบาทสำคัญในการให้บริการด้านการสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบเพื่อนำมาผลิต จัดส่ง และ จำหน่ายน้ำประปา เพื่อให้ประชาชนได้มีน้ำสะอาดไว้ใช้อุปโภค บริโภค การประปานครหลวงจึงมี การควบคุม และตรวจสอบขั้นตอนการผลิตน้ำประปาที่ได้รับรองมาตรฐานจากองค์การอนามัยโลก การบริหารจัดการจึงต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในแต่ละยุคสมัย และเป็นไปตามวิสัยทัศน์ การกิจ และค่านิยมขององค์กรในเรื่องของการบริการงานประปาอย่างมั่นคง ทัวถึง สะอาด และ เพียงพอ ด้วยมาตรฐานคุณภาพ และบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างความพึงพอใจ และความเชื่อมั่น ให้แก่ผู้ใช้บริการ โดยการประปานครหลวงได้ตระหนักถึงทิศทางและความสำคัญในการบริหาร จัดการที่เปลี่ยนไปดังกล่าว ประกอบกับแนวโน้มในอนาคตจะมีพนักงานเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก

ซึ่งอาจจะเป็นปัจจัยให้เกิดช่องว่างของการถ่ายทอดองค์ความรู้ของพนักงาน อันจะเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในระยะต่อไปได้ จึงได้เร่งส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดระบบการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management & Learning Organization: KM/LO)

จากความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาในเรื่องศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเลือกศึกษาในองค์กรการประปานครหลวง ว่าในแต่ละปัจจัยขององค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวงนั้นเป็นอย่างไร และเปรียบเทียบปัจจัยองค์ประกอบเหล่านั้นจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวง
2. เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง โดยจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์

3. สมมุติฐานในการวิจัย

พนักงานที่มีลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังต่อไปนี้

- 4.1 ขอบเขตเนื้อหา: แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาพรวมและหลักการจัดการความรู้ของการประปานครหลวง

4.2 ขอบเขตด้านประชากร

4.2.1 **ประชากร:** พนักงาน การประปานครหลวง จำนวน 4,122 คน (ข้อมูล ณ 29 กุมภาพันธ์ 2559) โดยแบ่งตามสายงาน 2 สายงาน คือสายงานหลัก จำนวน 3,205 คน และสายงานสนับสนุน จำนวน 917 คน

4.2.2 **กลุ่มตัวอย่าง:** พนักงาน การประปานครหลวง จำนวน 400 คน โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95)

4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร: ผู้วิจัยมุ่งศึกษาตัวแปรต่อไปนี้

4.3.1 **ตัวแปรอิสระ** คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- สายงาน
- ตำแหน่งงาน
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- รายได้ต่อเดือน

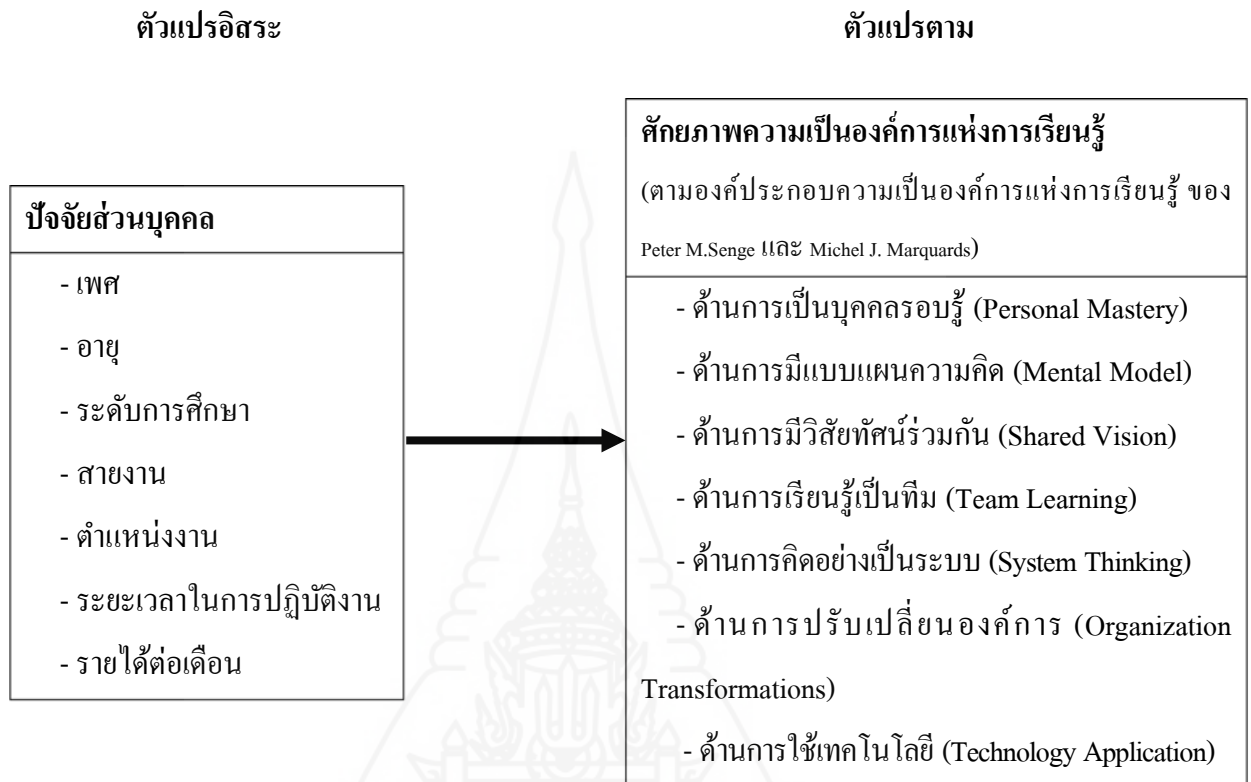
4.3.2 **ตัวแปรตาม** คือ ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
- ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model)
- ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
- ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
- ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
- ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformations)
- ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

4.4 ขอบเขตด้านเวลา

ระหว่างเดือนมีนาคม 2559 – เดือนกรกฎาคม 2559 รวม 4 เดือน

5. กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

6. คำนิยามศัพท์

ผู้ศึกษาได้กำหนดของความหมายของคำ และความหมายของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

1. **สายงาน** หมายถึง สายงานที่แบ่งตามหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างองค์กร แบ่งออกเป็น 2 สายงาน คือ

“สายงานหลัก” ประกอบไปด้วย สายงานวิศวกรรมและก่อสร้าง สายงานผลิต และส่งน้ำ สายงานบริการด้านตะวันออก และสายงานบริการด้านตะวันตก

“สายงานสนับสนุน” ประกอบไปด้วย สายงานผู้ว่าการ สายงานบริหาร สายงานการเงิน สายงานแผนและพัฒนา และสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. **ศักยภาพ** หมายถึง ความสามารถ ความพร้อม อำนาจ พลัง หรือคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งสามารถปรากฏได้หากได้รับการพัฒนา ปรับปรุง จัดการหรือกระตุ้นจากภายนอก ส่งผลต่อความสำเร็จและความพึงพอใจสูงสุด

3. **องค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง องค์กรที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีโอกาที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกคนในองค์กร กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในการเรียนรู้ร่วมกันอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่าย โดยมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรเป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม ตลอดจนมีความคิด และความเข้าใจเชิงระบบที่จะต้องทำงานประสานกัน เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่วิถีทางแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน และเต็มไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

4. **ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)** หมายถึง พนักงานมีความมุ่งมั่นจะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ขยายขีดความสามารถและศักยภาพของตน โดยมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและชำนาญในงานของตนพร้อมที่จะแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ต่างๆ ซึ่งกันและกัน

5. **ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model)** หมายถึง พนักงานที่มีรูปแบบวิธีการคิดในมุมมองที่เปิดกว้าง มีกระบวนการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล หลักการ ทฤษฎี ข้อมูล และประสบการณ์ โดยมีความสอดคล้องกับความเป็นไปได้ในโลกยุคปัจจุบันและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังพร้อมที่จะเปิดใจรับฟังผู้อื่น และกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองให้ผู้อื่นทราบ รวมถึงมีการปฏิบัติตามแผนงานใน KPI ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

6. **ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)** หมายถึง พนักงานทุกระดับในองค์กรมีการรวมพลังทางความคิด การปฏิบัติ และความรู้สึกในการสร้างค่านิยม พันธกิจ และสานไปสู่วิสัยทัศน์ที่กลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร เพื่อยึดเป็นเป้าหมายที่ให้ทุกคนร่วมบูรณาการ เป็นกรอบของการปฏิบัติที่มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศและแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง ไม่หลงทิศหลงทาง

7. **ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)** หมายถึง พนักงานมีการระดมสมอง พฤติกรรมการเรียนรู้ และมีการทำงานเป็นทีมทั้งในสายงานและทีมข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดการ

แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน พร้อมช่วยกันแก้ไขปัญหา ซึ่งจะก่อให้เกิดการรวมพลัง (Synergy) ของการเรียนรู้ และนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ๆ ร่วมกัน

8. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง พนักงานสามารถคิด และเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราว อย่างเป็นระบบและเป็นเหตุเป็นผล ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยต่างๆ พร้อมทั้งสามารถระบุปัญหา และประเด็นในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง ทนต่อเหตุการณ์ และเข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์กร

9. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformations) หมายถึง องค์กรมีการปฏิรูปให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยกำหนดให้พนักงานมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีมิติที่มุ่งความสนใจใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านวัฒนธรรม ด้านกลยุทธ์ และด้านโครงสร้างขององค์กร

10. ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) หมายถึง การที่องค์กรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศความรู้ที่ทันสมัย มีการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรเข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยนสารสนเทศ และถ่ายโอนองค์ความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน รวมไปถึงมีการใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาช่วยอำนวยความสะดวก พร้อมทั้งปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้อย่างมีคุณภาพ และมีการจัดอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปา นครหลวง ผู้ศึกษาได้กำหนดประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับต่อองค์กร ดังนี้

1. ใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารประกอบการตัดสินใจในการประเมินศักยภาพขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ใช้เป็นแนวทางในการวางรูปแบบกระบวนการ และจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับความสามารถขององค์กร เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมเนื้อหา ทฤษฎี และรายงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้อง โดยศึกษาจากตำรา เอกสาร วารสาร รายงานการวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ภาพรวมการประปานครหลวง และหลักการจัดการความรู้
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 ผลงานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 ผลงานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงคุณภาพองค์การ ทั้งภาคเอกชน และภาครัฐ โดยในประเทศไทยได้ให้ความสนใจโดยการนำมาบริหารจัดการองค์การ เพื่อมุ่งสู่คุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐกิจ หรือหน่วยงานทางการศึกษา ต่างก็เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากในโลกยุคปัจจุบัน เป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี ดังนั้น องค์กรที่จะอยู่รอด และสามารถแข่งขันได้ จะต้องเป็นองค์กรที่สร้างความสามารถของพนักงาน ให้มีการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องในองค์กร

1.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มมาจากผลงานเรื่อง Organization Learning A Theory of Action Perspective (1978) ที่เป็นผลงานของ คริส อากิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมขององค์การ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผลงานเขียนร่วมกับ ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา โดแนล โชน (Donald Schon) แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) นับว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยในระยะเริ่มแรกนั้นทั้งสองท่านใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยอากิริส (Argyris) เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การมากกว่า 40 ปี แต่เนื่องจากงานเขียนของเขาค่อนข้างจะเป็นเชิงวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมนัก

วิระวัฒน์ ปันนิตมัย ได้อธิบายไว้ว่า ในช่วงปี ค.ศ. 1990 บุคคลที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้เขียนเป็นผลงานเผยแพร่เป็นที่ยอมรับ คือ ปีเตอร์ เอ็ม. เซงก์ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์ของสถาบัน Massachusetts Institute of Technology (MIT) โดยได้เขียนผลงานเป็นหนังสือมีชื่อว่า The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization (1990) โดยหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) แทนคำว่า การเรียนรู้ในองค์การ (Organization Learning: OL) ซึ่งในหนังสือได้กล่าวถึงพื้นฐานของวินัยทั้ง 5 ประการที่จะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะเชิงทฤษฎี ต่อมาในปี 1994 Senge ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับวินัยทั้ง 5 ประการในเชิงปฏิบัติการ ในชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization (1994)

ในปัจจุบันพบว่า มีหนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มากมาย รวมไปถึงการเผยแพร่ข้อมูลบนระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการบริหารจัดการองค์การแบบยุคสมัยใหม่ ซึ่งเป็นยุคสมัยที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสูงสุด โดยทรัพยากรมนุษย์ในยุคต่อไปจะต้องมีทั้งความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ (Competence) และความเป็นมืออาชีพ (Professional) อย่างแท้จริง โดยจะต้องมีการพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นคำที่มีความหมายกว้างขวาง มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับคำนี้ไว้มากมาย ได้แก่ ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็งเก้ (Peter M. Senge, 1990) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า คือองค์การที่สามารถขยายขีดความสามารถ และเพิ่มศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ทำให้เกิดรูปแบบการคิดที่หลากหลาย โดยผู้คนในองค์การต่างก็มีแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นใฝ่เรียนรู้ และหาวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

เพดเลอร์และคณะ (Pedler et al., 1991, pp. 1) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคนในองค์การ และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

แกรมลิงเจอร์ (Kramlinger, 1991, pp. 46-49) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์การที่ประกอบด้วย โครงสร้างที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทุกคนสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ

วิก และลีออน (Wick and Leon, 1992, pp. 18) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์การที่ใช้การเรียนรู้ (Learning) เป็นแนวทางในการปฏิรูปองค์การ (Transform) ไปสู่การเป็นผู้นำ ในทางอุตสาหกรรมมีการใช้การเรียนรู้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงาน (Performance) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ในทางธุรกิจมีการใช้ความมุ่งมั่น จะเรียนรู้ (Intentional learning) สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรโดยอยู่ภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน (Action) ใช้ความรู้ในการพัฒนาความสามารถใหม่ๆ (New Capabilities) สร้างเสริมสมรรถนะ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น

การ์วิน (Garvin, 1993, pp. 80) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายโอนองค์ความรู้ รวมทั้งสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการเรียนรู้และการหาความรู้ใหม่ๆ

คิม ดี เอส (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544, น. 59; อ้างอิงจาก Kim, D.H. 1993) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์การที่เพิ่มพูนขีดความสามารถเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล ในขณะที่รอส และคณะ (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544; อ้างอิงจาก Ross and others. 1994) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์การที่มีการประเมินประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และมีการปรับเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่อำนวยความสะดวกต่อองค์การและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ

มาร์ซิค และวาทกินส์ (อ้างถึงใน ศันสนีย์ จะสุวรรณ์. 2550, น. 15; อ้างอิงจาก Marsick, V. and Warkins, K., 1994) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์การที่ส่งเสริมให้

สมาชิกสร้างความเป็นเลิศ พร้อมทั้งองค์การต้องสร้างความเป็นเลิศให้กับสมาชิก โดยใช้การเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน โดยมีการมอบหมายให้สมาชิกสร้างร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน และช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิกในองค์กรและชุมชน ในขณะที่ เนวิส และคณะ (Nevis et al.) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นความสามารถ หรือกระบวนการภายในองค์กรที่มุ่งรักษาและพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยต้องอาศัยประสบการณ์ จึงถือว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นและคงอยู่กับองค์กร แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงของตัวผู้ปฏิบัติงาน ไปก็ตาม องค์กรก็จะมีการเรียนรู้ไปพร้อมกับการผลิตและ/หรือขณะให้บริการ

มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp. 16) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นสถานที่ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งรายบุคคลและทีม/กลุ่มที่มีการสอนให้สมาชิกมีกระบวนการในการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้เข้าใจในสิ่งต่างๆ รอบตัว ในขณะเดียวกันสมาชิกก็จะนำความผิดพลาดและความสำเร็จมาเป็นแนวทางในการเรียนรู้ ซึ่งทำให้ทุกคนตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง และมีการปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เก็พฮาร์ด และมาร์ซิค (อ้างถึงใน วลัยฐ์ พรหมบุตร. 2555, น. 17; อ้างอิงจาก Gephart, M.A. and Marsick, V.J., 1996) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่ปรับเปลี่ยนความสามารถได้อย่างสร้างสรรค์ มีการวิเคราะห์ การควบคุมการบริหารจัดการ มีกลยุทธ์ในการวางแนวทางในการเรียนรู้ และมีโครงสร้างระบบผู้นำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่มีการเรียนรู้ในทุกระดับ

บานีทท์ (อ้างถึงใน ศันสนีย์ จะสุวรรณ. 2550, น. 16; อ้างอิงจาก Barnett, T. and Dan, W., 1999) ได้แนะนำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นประสบการณ์ และความสร้างสรรค์ต่อองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล เพื่อนำไปสู่งานประจำวัน พร้อมมุ่งปลูกฝังไว้ในองค์กร เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียนรู้และผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

นอกจากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการจากต่างประเทศดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ในประเทศไทยเองก็มีนักวิชาการ และผู้ที่ศึกษาวิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ให้ความหมายไว้ตามความเข้าใจ ดังนี้

สุพัตรา จันท์เทียม (2543, น. 33) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์การที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่ตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อมปัจจุบัน มีการอำนวยความสะดวกในทุกๆ ด้านให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งขยายศักยภาพของบุคลากรให้มีการสร้างสรรค์ผลงาน โดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นกลุ่ม/ทีม เพื่อมีส่วนร่วมในการทำงานและร่วมกันแก้ปัญหา อันจะนำไปสู่องค์ความรู้

ใหม่ๆ ช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และมีความได้เปรียบทางการแข่งขันท่ามกลาง กระแสที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

วิฑูรย์ สิมะ โขคดี (2543, น. 58) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็น องค์การที่ให้โอกาสบุคลากรทุกคนแสดงความรู้ความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์ ผลลัพธ์ตามต้องการ ให้บุคลากรทุกคนได้คิด ทำงานและเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในองค์การ อันจะเป็นการสร้างเอกลักษณ์ขององค์การขึ้น

วีระวัฒน์ ปันดินามัย (2544, น. 21) ได้ให้แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็น องค์การที่สามารถผลักดันความคิดให้เป็นการปฏิบัติอย่างรวดเร็วที่สุด ถูกต้อง เหมาะสม และประหยัด ก่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ มีการแลกเปลี่ยนกันอย่างรวดเร็วและทั่วถึงภายในองค์การ พร้อมส่งเสริม ให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริรานนท์ (2545, น. 11) ได้สรุปความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและ องค์การในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วง โดยมีการอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็น ทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานเพื่อให้เกิดความได้เปรียบอย่าง ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสยุคโลกาภิวัตน์ต่อไป

อพาดา สุวรรณ โรจน์ (2548, น. 23) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มีการคิด พัฒนา และปรับปรุงเทคนิควิธีการใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้กับองค์การเพื่อเพิ่มผลผลิตและผลิตภัณท์ที่ดี พนักงานในองค์การทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ร่วมกันคิด ร่วมใจ เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์การ นอกจากนี้ยังเป็นที่ซึ่งให้ บุคลากรในองค์การทุกระดับมีความพยายามในการเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ส่งผล ถึงการปรับปรุงผลงานขององค์การ และเท่าทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

จักรกริช อินทพันธุ์ (2551, น. 10) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่สมาชิกตื่นตัวตลอดเวลา มุ่งเน้นการแสวงหาความรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยการเรียนรู้ และทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการถ่ายโอนความรู้ พร้อมทั้ง ปรับแต่งความรู้สู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อสะท้อนความรู้ใหม่ อีกทั้งเป็นกระบวนการหนึ่ง ที่มุ่งเน้นให้องค์การและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่เฝือบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการ ปฏิบัติงานที่เยี่ยมไปด้วยประสิทธิผล โดยเป็นการอาศัยจากการทำงานของคนในองค์การ

พัทธ์ชญัญญา หาญเชิงชัยเตชิน (2556, น. 14) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่มีการสนับสนุนทางด้านการศึกษาให้เกิดขึ้นบุคลากรในองค์การทุกระดับ มีการ

เรียนรู้ร่วมกัน โดยมีทั้งบทเรียนของความผิดพลาด และประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งทั้งองค์กร โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญาภายในตัวพนักงานแต่ละคน และจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา และความคิดความเข้าใจของบุคลากร เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

จากการศึกษาความหมายทั้งนักวิชาการในต่างประเทศ นักวิชาการและผู้ศึกษาวิจัยในประเทศไทย ที่กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกคนในองค์กร กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในการเรียนรู้ร่วมกันผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่าย โดยมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรเป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ตลอดจนมีความคิดและความเข้าใจเชิงระบบที่จะต้องทำงานประสานกัน เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่วิถิทางแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน และเต็มไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

1.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งสร้างให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การอย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นองค์การที่มีลักษณะของการดำเนินการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งมีนักวิชาการได้นำเสนอลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังนี้

เก็พฮาร์ด และมาร์ซิค (Gephart and Marsick, 1996, pp. 35-45) ได้นำเสนอลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ คือ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์การ (Continuous Learning) เป็นการให้บุคลากรในองค์กรมีการแบ่งปันการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการถ่ายทอดโอนความรู้ เพื่อช่วยให้ทีมได้เรียนรู้ และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์กรและการปฏิบัติงาน

2. การสร้าง และถ่ายทอดโอนความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) โดยมุ่งเน้นกระบวนการสร้างการได้มา และการถ่ายทอดโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว

3. การคิดเชิงสร้างสรรค์ และเป็นระบบ (Critical Systemic Thinking) โดยบุคลากรได้รับการกระตุ้นให้เกิดการคิดในวิธีการใหม่ๆ และใช้ทักษะในเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยง และมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Culture of Learning) โดยหากมีการเรียนรู้หรือมีการริเริ่มสร้างสรรค์ จะมีรางวัลผลตอบแทนให้

5. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่น และค้นหาการทดลองในสิ่งใหม่ (Flexibility and Experimentation) โดยบุคลากรมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง ค้นคว้านวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่ๆ รวมไปถึงการสร้างกระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) โดยยึดหลักที่ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่ บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี โดยการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ในบุคลากรแต่ละคน

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp. 51-59) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์กรทั้งหมด โดยเปรียบเทียบว่าองค์กรนั้นๆ มีสมองเดียวกันทั้งองค์กร
2. สมาชิกในองค์กรมีการให้ความสำคัญ และยอมรับว่าการเรียนรู้ทั้งองค์กรนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบัน และความสำเร็จขององค์กรในอนาคต
3. การเรียนรู้มีกิจกรรมต่อเนื่องตลอดไป มีทั้งกลยุทธ์ในการเลือกใช้ชีวิต กระบวนการ รวมไปถึงการบูรณาการ และการดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน
4. เน้นความคิดสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้
5. ฐานหลักอยู่ที่การคิดที่เป็นระบบ
6. สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง
7. องค์กรมีบรรยากาศที่กระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และมีการให้รางวัลแก่บุคลากร/กลุ่มที่มีการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
8. มีการสร้างเครือข่าย และกลไกในการติดต่อสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
9. การเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เป็นทั้งความสำเร็จและความผิดพลาด ถือเป็นโอกาสของการเรียนรู้
10. บุคลากรทุกคนต้องมีการทำงานที่ว่องไว แข็งขัน และกระฉับกระเฉงภายในระบบที่มีความยืดหยุ่น
11. มีแรงขับเคลื่อนโดยมุ่งเน้นเพื่อคุณภาพ และการพัฒนาที่ดีขึ้น
12. กิจกรรมต่างๆ ที่ทำต้องบ่งบอกถึงแรงบันดาลใจ มีการคิดอย่างรอบคอบ และมีความชัดเจนในความคิดและวิธีการ

13. ต้องมีความสามารถและความเชี่ยวชาญทางหลักการ โดยผ่านการพัฒนามาแล้ว เป็นอย่างดี ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน

14. ต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ รวมไปถึงการทำให้ คนทำงานและองค์กรมีชีวิตชีวาอย่างต่อเนื่อง

ลองเวธิ และเดวีส์ (Longworth and Davies, 1999, pp. 75) ได้นำเสนอลักษณะของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นบริษัท องค์กรวิชาชีพ มหาวิทยาลัย โรงเรียน หรือแม้แต่ชาติหรือกลุ่มบุคคลอาจจะใหญ่หรือเล็ก มีความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยการ อาศัยการเรียนรู้

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต โดยการให้การศึกษาศึกษาฝึกอบรม แก่บุคลากรในองค์กร

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการสร้าง โอกาส และกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับ ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นทุนมนุษย์

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากร และกระตุ้นให้ บุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยน และสร้างอนาคตร่วมกัน

5. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการบูรณาการงานและการเรียนรู้ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรแสวงหาคุณภาพ และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

6. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้แสดง ความสามารถพิเศษ โดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ และการวางแผนกิจกรรมการศึกษาอบรมที่สอดคล้อง กับความสามารถ

7. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเสริมอำนาจ (Empower) ให้บุคลากรขยายขอบเขต หน้าที่ของตนให้สอดคล้องกลมกลืนกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

8. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้าง โอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

9. องค์กรแห่งการเรียนรู้จะตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคม พร้อมกระตุ้นให้บุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน

10. องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการทบทวนการเรียนรู้เพื่อรักษานวัตกรรม และมีการ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

วิระวัฒน์ ปันติตามัย (2544, น. 79) กล่าวถึงลักษณะที่โดดเด่นขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ ดังนี้

1. เล็งเห็นถึงโอกาสที่ไม่แน่นอน เพื่อสร้างความก้าวหน้า
 2. สร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่มีความเป็นกร การหยั่งรู้ และการคาดคะเน
 3. สามารถปรับตัว และสอดรับกระแสที่มีการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี
 4. สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดได้มีความสามารถในการตอบสนองถึงความคืบหน้า 16 และอุปสรรคที่เกี่ยวกับงานได้
5. สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกในองค์กร
6. มีวัฒนธรรมของการให้แรงเสริม และการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
 7. มีมุมมองโดยภาพรวมของระบบที่เห็น และมีความเข้าใจในระบบ กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่างๆ ในองค์กร
 8. มีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมรวมกันทั่วทั้งองค์กร
 9. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติงานแก่พนักงาน
 10. มีบุคคลที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติในสิ่งที่ได้คิดดีแล้ว
 11. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้
 12. คำนึงถึงความคาดหวัง และความต้องการของลูกค้า
 13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
 14. มีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีในองค์กร
 15. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาของบุคลากรแต่ละคนเข้ากับการพัฒนาองค์กร โดยภาพรวม
 16. มีการสร้างเครือข่ายธุรกิจในชุมชน
 17. มีโอกาสในการเรียนรู้ด้านประสบการณ์
 18. คัดค้านแนวทางปฏิบัติที่ทำให้งานล่าช้า
 19. มีการให้รางวัลต่อความคิดที่ริเริ่มใหม่ๆ พร้อมจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
 20. มีความไวเนื้อเชื้อใจเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
 21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
 22. มีการสนับสนุน และส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
 23. มีการตั้งคณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติงานมาจากหลายๆ หน่วยงาน
 24. มีระบบการสำรวจ และประเมินทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะในการเรียนรู้

25. มององค์การว่าเป็นสิ่งที่เรียนรู้ และเติบโตได้

26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้ก่อนว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้

สรุปได้ว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นการให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยมีการส่งเสริมและกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ๆ มีความยืดหยุ่น และเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

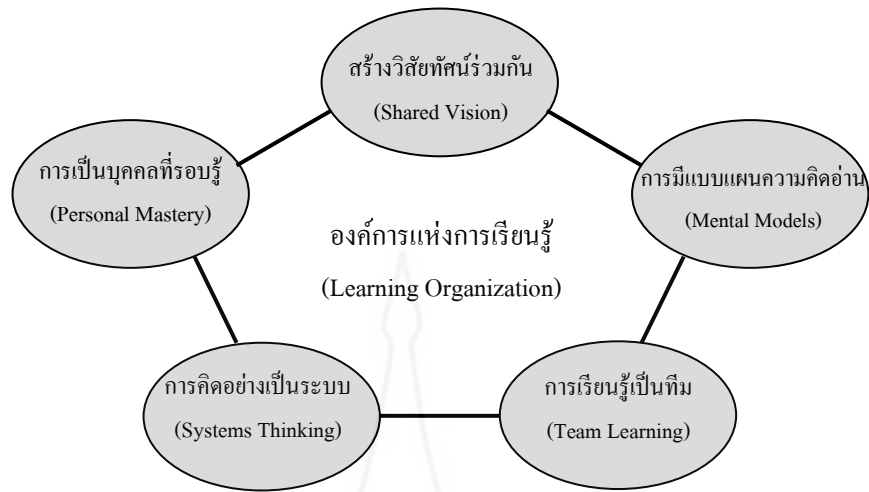
จากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับ “องค์การแห่งการเรียนรู้” จากนักวิชาการต่างๆ สามารถจำแนกได้เป็น 4 แนวคิดหลัก คือ

1. แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Peter M. Senge (1990)
2. แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burguynne & Boydell (1991)
3. แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Fifth Main activities) ของ Garvin (1993)
4. แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems-Linked Organization Model” ของ Michel J. Marquards (1996)

1.4.1 แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Peter M. Senge (1990)

ปีเตอร์ เอ็ม เซงก์ (Peter M. Senge) มีแนวคิดที่จะผลักดัน และสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learning Full) ของทุกคนและทุกระดับในองค์การ โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้ เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้กับชีวิต โดย Senge ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วย วินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการที่เรียกว่า “The Fifth Discipline”

โดย Senge เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติให้เกิดแก่บุคคล ทีม รวมไปถึงองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ เพราะวินัยทั้ง 5 ประการเป็นแนวทางในการเสริมสร้างทักษะ และเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์การ โดยวินัย 5 ประการ มีดังนี้



ภาพที่ 2.1 แนวคิดวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ “The Fifth Discipline”

ที่มา: Peter M. Senge, (1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, London: Century Press. (อ้างถึงใน เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาพะศิริานนท์, 2545, น. 13)

1) วินัยประการที่ 1: การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

บุคลากรในองค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยบุคลากรควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอและต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน ตลอดจนมีการสร้างสรรค์ผลงานและมีการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าหากบุคคลในองค์การมีกรอบของ Personal Mastery ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หา และปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน นอกจากนี้บุคคลในองค์การจะต้องมีวิญญาณของการเรียนรู้ (Spirit of Learning) มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเมื่อบุคลากรได้ฝึกปฏิบัติจนเป็น Personal Mastery แล้ว หากมีโอกาสรวมกันเป็นทีมงานก็จะส่งผลให้ทีมงานมีความรอบรู้ และเป็นทีมที่ยิ่งใหญ่ เมื่อได้รับผิดชอบกระทำการงานใดๆ ก็จะประสบความสำเร็จได้อย่างดี

ดังนั้น การพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพให้เป็นเลิศนั้น ต้องมีการฝึกฝน และมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้น มีแนววิधिปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย

1) *สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision)* วิสัยทัศน์ส่วนตัวคือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงในชีวิตตนสักวันหนึ่งในอนาคต เป็นภาพ

ในอนาคตที่ต้องการที่สามารถเป็นจริงได้ ดังนั้น ทุกคนสามารถสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้นมาได้โดยเป็นการทำให้ทราบว่าแนวทางที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จคืออะไร โดยจะวางแผนว่าทำอะไรเพื่อไปถึงจุดนั้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะกระจ่างขึ้นหลังจากการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วนั่นเอง

2) *มีแรงมุ่งมั่น ใฝ่ดี (Creative Tension)* คือ การเพียรพยายาม มุมานะ และมีการพัฒนาอยู่ต่อเนื่องตลอดเวลา เพราะเมื่อจะมุ่งสู่ Personal Mastery และได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัวแล้ว แต่หากไม่ลงมือทำหรือไม่มุ่งสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ก็ไม่วันที่จะเป็นจริง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีจิตสำนึกใฝ่ดี และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ

3) *ใช้ข้อมูลเพื่อคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจ (Commitment to the Truth)* การใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยให้การทำงานถูกต้องอยู่ตลอดเวลา มีระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี หากคิดไม่ดี และการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน จะทำให้ไม่มีวันรู้สถานภาพของตนเองในปัจจุบัน (Current reality) ดังนั้น การที่บุคคลหรือองค์กรจะคิดและตัดสินใจกระทำใดๆ ควรต้องอาศัยข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้ และภูมิปัญญาต่างๆ เข้ามาเป็นองค์ประกอบทุกครั้ง

4) *การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Using Subconscious)* เปรียบได้กับการมีความชำนาญการขั้นสูง เป็นการช่วยให้การทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลการทำงานออกมามีเยี่ยมโดยไม่ต้องใช้สมาธิ ใช้เพียงแต่จิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งการเท่านั้น การทำงานอย่างชำนาญโดยใช้จิตใต้สำนึกสามารถเกิดขึ้นได้ โดยการขยันหมั่นเพียร มุ่งมั่นใฝ่ดีที่จะทำให้เกิดความชำนาญการจนกลายเป็นจิตใต้สำนึก และบรรลุการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์ สุดา มาณะศิริรานนท์, 2545, น. 13-15)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือเป็นเสมือนเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร และถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิต ดังนั้นองค์ประกอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีพื้นฐานที่ดีให้กับองค์กร

2) *วินัยประการที่ 2: การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)*

โดยเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotion Quotient: EQ) ที่ส่งผลต่อความเข้าใจในเรื่องราว งานและกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ จึงถือเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการตัดสินใจในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง บุคคลจะตระหนักพิจารณาถึงสภาพสถานการณ์ในปัจจุบัน และมองโลกตามความเป็นจริง มีความคิด ความเข้าใจและความเชื่อทั้งเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กรเป็นผลมาจากกระบวนการจัดเกลาทางสังคม (Socialization) โดยมีผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติตนของบุคคล ดังนั้น การพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของบุคลากรในองค์กรให้มีความสมเหตุสมผล สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก โดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย องค์กรจะต้องสนับสนุน

และสร้างให้บุคลากรมีการฝึกให้เป็นผู้ใฝ่รู้ สามารถแยกแยะ และปรับปรุงความถูกต้อง รวมไปถึงทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉับกระชวย เพื่อให้เกิดภูมิปัญญาที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด หรือการมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมด้วยสภาพจิตใจที่มั่นคง ไม่ย่อท้อ เมื่อเจอวิกฤตการณ์ต่างๆ แต่ทั้งนี้องค์การไม่ควรไปกำหนดหรือควบคุม ควรปล่อยให้มีโอกาสระดมความคิดในการสร้างสรรค์รูปแบบที่จะพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านนี้ ไม่ได้เน้นที่การให้บุคลากรในองค์การมีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันกับองค์การทุกอย่าง แต่เพียงต้องการเห็นความสอดคล้องกันในแต่ละแนวคิดที่จะรวมกันเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

การจะทำให้เกิดแบบแผนความคิดอ่าน มี 3 แบบ คือ

1) *ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)* การที่บุคลากรในองค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาที่ดีและง่ายขึ้น มีวิธีการที่แปลกใหม่ ทำให้ไม่น่าเบื่อ และจะส่งผลทำให้องค์การมีการพัฒนา สร้างนวัตกรรม และสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) *การบริหารโอกาส (Change Opportunity)* เป็นวิธีการคิดเพื่อการแก้ปัญหา เปลี่ยนปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อการแก้ปัญหานั้น โดยเป็นการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส ซึ่งการบริหารโอกาสนั้นจะต้องมีรูปแบบการคิดที่ให้ความสำคัญไปที่การเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่อง และต้องเพียงพอที่จะไปสู่การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

3) *การพัฒนาองค์การ (Organization Development)* เป็นการนำเอาเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา วางแผน พัฒนา และสร้างความก้าวหน้าให้องค์การในมิติต่างๆ โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่การพัฒนาและการปรับองค์การเป็นเรื่องสำคัญต่อความอยู่รอด และการเจริญเติบโตของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

ผลลัพธ์อันจะเกิดจากรูปแบบวิธีคิด อาจสะท้อนออกมาได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1) *เจตคติ (Attitude)* หมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือเป็น การแสดงออกการตอบสนองต่อเหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ทั้งนี้อาจเป็นการแสดงออกทางกาย (ปฏิกิริยาตอบโต้) หรือทางอารมณ์ (สีหน้า-ท่าทาง)

2) *ทัศนคติ (Viewpoint/Standpoint/Perception)* หมายถึง แนวความคิดเห็น ถือเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบ-วิธีคิด ดังที่เรามักจะเรียกผู้ที่มีความคิดเห็นในแนวต่างๆ กันว่ามีจุดยืน

3) *กระบวนทัศน์ (Paradigm)* หมายถึง กรอบความคิด แนวปฏิบัติ ทำที่ที่เราปฏิบัติตามๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยที่เราคาดสถิติที่จะตระหนักได้ว่าสิ่งที่เราทำตามๆ กันไปนั้นมันดีหรือไม่ดี มีประโยชน์หรือไม่ แต่มันได้กลายเป็นความเชื่อ เป็นความยึดติด ผังใจ กับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ฉันทวิมล, 2545)

ทั้งกระบวนทัศน์ ทัศนคติ และเจตคตินี้เอง ที่จะมาเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดในการเปลี่ยนแปลง และความคิดในการบริหาร โอกาสว่าจะเป็นไปได้เพียงใดถ้ารูปแบบและวิธีคิดข้างต้นล้วนเป็นไปในทางลบ ก็คงเป็นไปได้ที่ทั้งปัจเจกบุคคล (Individual) และองค์กร (Organization) จะเปิดกว้างต่อการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ พัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่จะมาเป็นประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร

3) *วินัยประการที่ 3: การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)*

การที่องค์กรจะมีผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จนั้น องค์กรจะต้องมีเป้าหมายและวางภาพในอนาคตที่องค์กรปรารถนาจะให้เกิดขึ้น ซึ่งนั่นก็คือ วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยเป็นที่มุ่งหวังขององค์กรในการในการให้ทุกคนได้ร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นผลสำเร็จขึ้น ดังนั้นจึงต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกคนในองค์กรในการมีส่วนร่วม เพื่อเกิดผลเป็นรูปธรรม กล่าวคือ เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ที่ให้ทุกคนเข้าใจและสร้างทักษะของความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรที่จะพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในอนาคต รวมทั้งทำให้ทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการยอมรับ ยินยอม พร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่ออุดมการณ์ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดพลังร่วม (Synergy) และความผูกพันของคนในองค์กร หากองค์กรไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว ก็จะไม่สามารถเดินไปในทิศทางเดียวกันได้ ซึ่งแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

(1) กระตุ้นให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศ เนื่องจากต้องเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลก่อน เพราะหากพนักงานไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเอง การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะตามๆ กันไป ปราศจากความตั้งใจ และการร่วมมืออย่างจริงจัง องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของบุคลากรในเรื่องวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ก. บุคลากรประเภทที่มุ่งมั่น เป็นบุคลากรที่อุทิศเวลาให้กับองค์กร มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง มีความรับผิดชอบสูง และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ข. บุคลากรประเภทที่ยินยอม เป็นบุคลากรที่เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความความกระตือรือร้นเพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้

(2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำองค์กรจะต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำจะต้องเต็มใจในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับคนในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรอัตโนมัติ

(3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ให้ได้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การสื่อสาร และการสนทนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น หรือวิสัยทัศน์ออกมา และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองจากการเสนอแนวความคิด บุคลากรจะรู้สึกเชื่อมั่น และมีการตอบสนองในทางบวก (Positive feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

(4) ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดหมายที่เด่นชัด

4) วินัยประการที่ 4: การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ และความคิดมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้มีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรกระตุ้นให้มีการสนทนาและอภิปรายอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ และการที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องทำควบคู่กันไป

Senge เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

(1) สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตก หลายหัวรวมกันคิด ขอมติกว่าบุคคลคนเดียวคิด

(2) ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง และมีความไว้วางใจต่อกัน

(3) บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ เช่น ในขณะที่สมาชิกในทีมหนึ่งมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติกปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย เป็นการช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีพลังมากขึ้น (Peter M. Senge, 1990, pp. 236-237)

ชวินท์ รัมมมันท์กุล ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีมเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและวิธีคิด เพื่อก่อให้เกิดผลที่ตามต้องการ โดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันด้วยความเต็มใจ จริงใจ รับฟังกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตา เปิดใจ เน้นกระบวนการและระบบ ไม่ยึดติดกับตัวบุคคล ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์การเรียนรู้กันในกลุ่ม เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและเสถียรภาพของทีมงานโดยรวม (ชวินท์ รัมมมันท์กุล, 2540, น.7)

5) วินัยประการที่ 5: การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอภิปราย การทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้สหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ และถือเป็นกรอบในการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา และเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนตัวย่อย การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด คือ จากการมองโลกเป็นแบบแยกส่วนก็เปลี่ยนแปลงมาเป็นการมองในภาพรวม และในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

หลักการสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบ คือ เน้นให้บุคคลหรือทีมงาน มีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นการมองในภาพรวมของการพัฒนา องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมายให้ทั้งบุคลากรและองค์การสามารถเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ และมีความสามารถในการแข่งขัน

จากวินัยทั้ง 5 ประการ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ และมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ โดยการเสริมสร้างให้เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนทั้งด้านความคิด วิทยาการและข้อมูลสารสนเทศใหม่ๆ ตลอดเวลา พร้อมทั้งรู้จักนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนา ปรับปรุงแบบแผนความคิด การมองและการตัดสินใจให้เหมาะสม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การทุกด้าน สามารถโยกการปฏิบัติงานของบุคลากรเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและมุ่งสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งสิ่งที่สำคัญก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของทั้งบุคลากรในองค์การและองค์การอื่น นอกจากนี้การนำความรู้ต่างๆ ของพนักงานมาคิดอย่างเป็นระบบจะทำให้มองเห็นภาพรวมและสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจให้ถูกต้องตรงจุด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

1.4.2 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burguynne & Boydell (1991)

เพคเลอร์, เบอร์กู๊ด และบอยเดล (Pedler, Burguynne & Boydell, 1981 อ้างถึงใน สุปจน์ นิมิตรบรรณสาร, 2554) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

(1) การเรียนรู้นำไปสู่กลยุทธ์ขององค์กร (Learning Approach to Strategy) โดยปกติแล้วบริษัทจะปรับทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันเสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจจะถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลา และมีการสะท้อนกลับของข้อมูลในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(2) การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

(1) การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน ซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถได้รับการสะท้อนกลับของข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร และทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารมีความสอดคล้องกัน นอกจากนี้เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำมาใช้สร้างฐานข้อมูลระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่ และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

(2) การสร้างการตรวจสอบและการควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงาน ถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ และระบบควบคุมจะถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า กล่าวคือ ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในทรัพย์สินขององค์กรเสมือนว่าตนเองเป็นเจ้าของ

(3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) ทุกฝ่ายจะต้องในองค์กร จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน โดยคำนึงถึง นโยบายและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

(4) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐาน และค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันภายในองค์กร โดยต้องมีการศึกษา และทดสอบระบบการให้รางวัลก่อนนำระบบรางวัลมาตอบแทนผลการดำเนินงานมาใช้ในองค์กร โดยให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบของกระบวนการให้รางวัล

3) ด้าน โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (Enable Structure) จะมีลักษณะที่มีความยืดหยุ่นเป็น ไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ

4) ด้านการมองภายนอกองค์กร (Looking out)

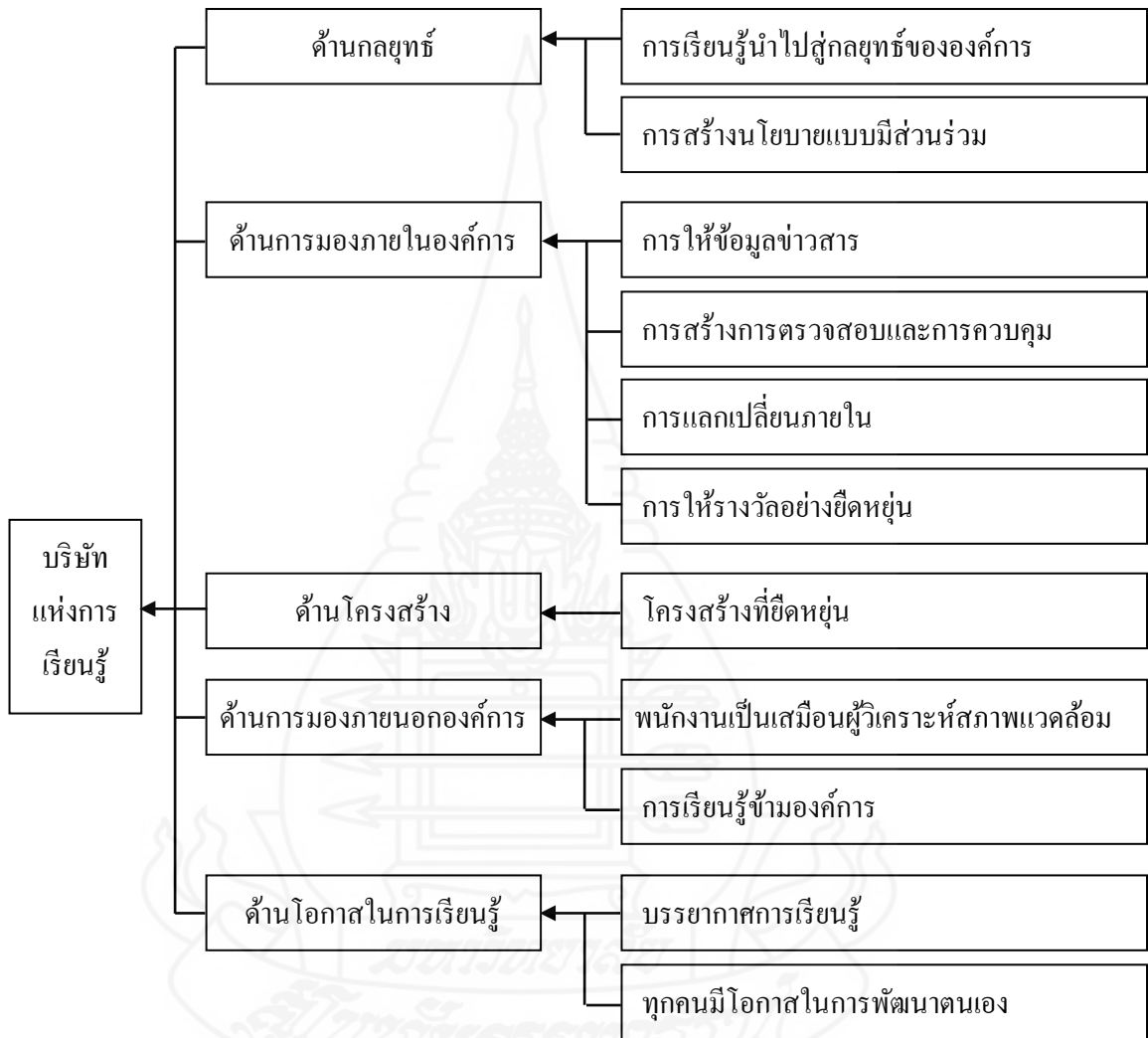
(1) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner) ถือเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทุกคนจะรวบรวมนำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกบริษัท โดยการส่งพนักงานออกไปทำงานภายนอก วิธีนี้จะเป็นการเก็บข้อมูลภายนอกองค์กรประเภทหนึ่ง ซึ่งจะมีการสำรวจความพึงพอใจ หรือพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานต่อไป นอกจากนี้การประชุมในบริษัททุกครั้งจะมีการทบทวนร่วมกันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิก ชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา และมีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท เพื่อรับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

(2) การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter - Company Learning) จะมีการติดต่อพบปะ และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันกับบริษัทอื่น รวมถึงคู่แข่งกันที่มีลักษณะงานคล้ายกัน เพื่อมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่างๆ ร่วมกัน ซึ่งทำให้สามารถมองเห็นข้อดีและข้อเสียในการปฏิบัติงานของกันและกัน และยังเกิดแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ

5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

(1) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) โดยทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือ สนับสนุนและสนใจในบทเรียน กล่าวคือ เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นในองค์กร ทุกคนในองค์กรจะรู้จักการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา และนำข้อผิดพลาดนั้นมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรจะถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็น สำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์

(2) ทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self - Development for All)
 มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรม
 และพัฒนาตนเองในเรื่องใด (สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร, 2554, น. 21-23)



ภาพที่ 2.2 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ “The Learning Company”

ที่มา: M. Pedler, J. Burgoynes and T. Boydell, *The Learning Company: A Strategy for sustainable development*,
 (Maidenhead: McGrar-Hill, 1991), pp. 25.

1.4.3 แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Fifth Main activities) ของ Garvin (1993)

Garvin (1993 อ้างถึงใน ธาณี มาลาศรี, 2554, น. 19-39) ได้กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะหลัก 5 ประการ ดังนี้

1) **ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ** เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงถึงวิธีการและปรัชญาในการจัดการปัญหาขององค์การอย่างมีคุณภาพ ซึ่งปัจจุบันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยมีเทคนิคและเครื่องมือสนับสนุนเช่น วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่ต้องมีหลักการ ไม่ใช่การคาดเดาสมมติฐานขึ้นมาเอง แต่มีการทดสอบสมมติฐานในวงจร Deming ที่เรียกว่า "Plan - Do - Check - Act: PDCA" พร้อมทั้งยึดข้อมูลและข้อเท็จจริงมากกว่าข้อสันนิษฐาน เพื่อประกอบการตัดสินใจ และมีการใช้เครื่องมือทางสถิติอย่างง่ายในการจัดระเบียบของข้อมูล เช่น กราฟแท่ง แผนภูมิแก๊งปลา แผนภูมิควบคุม และสหสัมพันธ์ เป็นต้น

2) **การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ** เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองจะถูกกระตุ้นด้วยโอกาสและการขยายขอบเขต ไม่ใช่กระตุ้นด้วยปัญหาเฉพาะหน้า ส่วนใหญ่การทดลองแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

(1) โครงการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นโครงการที่ต้องการการทดลองย่อยๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยลักษณะที่เอื้อต่อการทดลองแบบนี้คือ

ก. มีการทำงานอย่างมุ่งมั่น เพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

ข. มีการสร้างระบบการให้ผลตอบแทน เพื่อให้พนักงานที่ความกล้าที่จะเสี่ยงกับการทดลองสิ่งใหม่ๆ

ค. มีการวัดผลสำเร็จจากการทดลองให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารและพนักงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการประเมินผล

(2) โครงการสาธิต ส่วนใหญ่จะมีบทบาทและความสลับซับซ้อนมากกว่าโครงการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรในขอบเขตที่กว้าง เป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ให้กับองค์กร โดยมีลักษณะดังนี้

ก. มักทดลองทำกับกลุ่มเล็กๆ ก่อน เพื่อให้เป็นโครงการที่ปรับปรุงหลักการ และวิธีในการปฏิบัติงานที่องค์กรหวังว่าจะนำไปใช้ในอนาคต

ข. มีการทดสอบความเห็นพ้อง และพันธะที่พนักงานจะยอมรับ ได้จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ค. เป็นโครงการที่ถูกรับการจูงใจจากทีมงานที่มีความสามารถสูง และมาจากหลายๆลักษณะของงานรวมๆ กันไป

สรุปได้ว่าการทดลองแนวทางใหม่ๆ ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะคือ การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และองค์การต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างมีระบบ ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์โดยการทดลองย่อยๆ เพื่อสะสมความรู้ และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์การจะต้องตรวจสอบทั้งในด้าน การประสบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์การเองอย่างเป็นระบบ โดยมีการจดบันทึกในลักษณะที่พนักงานสามารถค้นดูได้อย่างสะดวก มีการบันทึกข้อมูลเป็น *Case Study* เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของสมาชิก

4) การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้ในองค์การไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ ประสบการณ์ขององค์การแต่เพียงอย่างเดียว บางครั้งมาจากการได้ศึกษาขององค์กรอื่นๆ ควบคู่ไปด้วย โดยการเปรียบเทียบว่า อะไรเป็นแนวทางที่ถือปฏิบัติกันจนเป็นที่ยอมรับ หรือได้รับความนิยมนั้นอยู่ในขณะนั้น เพื่อศึกษา เรียนรู้ วิเคราะห์ และถือปฏิบัติได้ การเรียนรู้จากบุคคลอื่นนี้ เป็นการอาศัยจากแนวคิดภายนอก ซึ่งผู้บริหารจะต้องเปิดใจให้กว้าง ยอมรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์ทั้งจากลูกค้านและผู้แข่งขัน รวมทั้งยอมรับความสำเร็จขององค์กรอื่น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน (*Benchmarking*) สิ่งเหล่านี้คือการเรียนรู้ที่มีคุณค่า

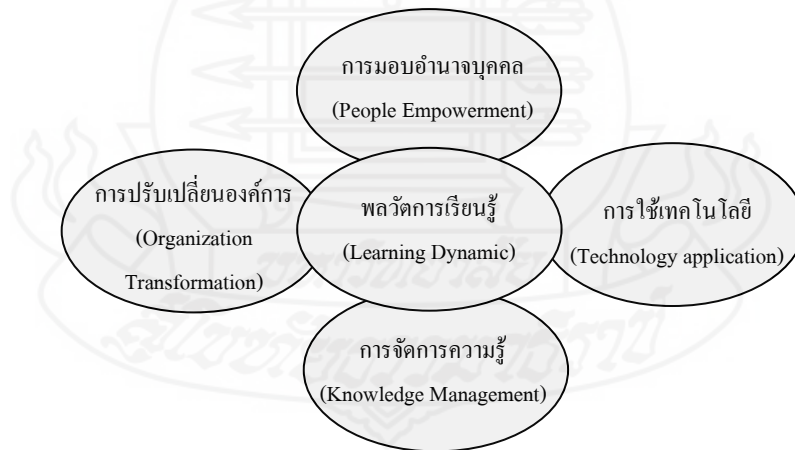
5) การถ่ายทอดความรู้ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การควรมีการถ่ายทอดซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการถ่ายทอดนี้สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การพูด การเขียน การศึกษา คู่มือ สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ระบบการหมุนเวียนงาน เป็นต้น สิ่งที่สำคัญในการถ่ายทอดความรู้ให้มีประสิทธิภาพ คือ การได้รับการส่งเสริมอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ Garvin ยังกล่าวถึงสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรขององค์การจะต้องมีโอกาสในการวิเคราะห์สิ่งที่ตนเองทำ พิจารณาว่าสิ่งที่ทำนั้นดีหรือไม่มีปัญหาอย่างไร เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบ และองค์การต้องส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนสลายกำแพง เพื่อให้องค์การเกิดสภาพที่ไร้ขอบเขตมาขัดขวาง (*boundary lessens*) อันจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อการขยายความรู้และการพัฒนาต่อไป

1.4.4 แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems – Linked Organization Model” ของ Michel J. Marquards (1996)

มิเชล เจ มาร์ควาด (Michel J. Marquardt, 1996 อ้างถึงใน เจษฎากร ทองแสง, 2553) มีความคิดว่า องค์การที่จะยืนหยัดและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่ง Marquardt ได้เสนอรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์ห้บทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ แล้วรวบรวมองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) เป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
2. องค์ประกอบด้านองค์การ (Organization) มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
3. องค์ประกอบด้านคน (People) คือการมอบอำนาจบุคคล (People Empowerment)
4. องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การ (Technology Application)

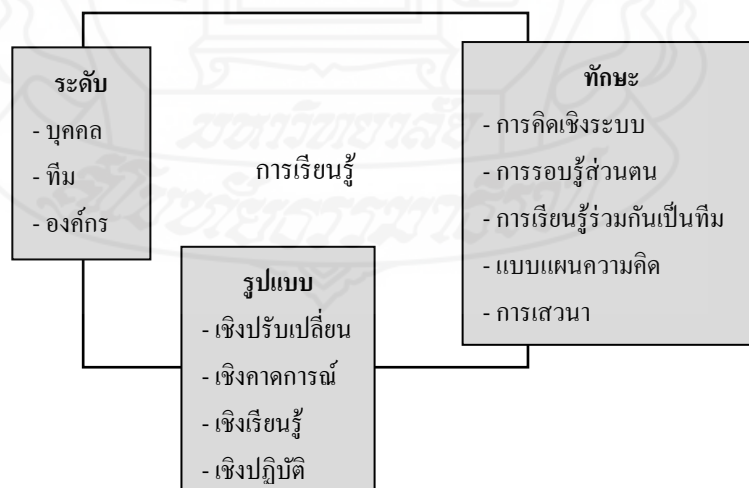


ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา: วีรวิทย์ มาฆะศิริรานนท์, *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*, (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2548), น.50

แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบจำลองขององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ (The systems-linked organization model) ของ Marquardt ให้หลักการว่า องค์การที่จะได้เปรียบทางการแข่งขันและพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้นั้น จะต้องสร้างแนวทางการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบคือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) คือการเรียนรู้เป็นบุคคล เรียนรู้เป็นทีม และเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ซึ่งความสามารถหลักในการเรียนรู้ หรือ core learning competency ซึ่งสามารถใช้หลักการของ the fifth discipline ของ Peter Senge และการ dialogue มาประยุกต์ใช้งาน ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) คือการที่องค์การมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมอบอำนาจบุคคล (People Empowerment) บทบาทของผู้นำเป็นทั้งครู โค้ช และพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถให้พนักงานมีความรับผิดชอบและมีอำนาจที่สอดคล้องกับความสามารถ ด้านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการนำสิ่งที่เรียนรู้มาจัดเก็บ และนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อตอบสนองการดำเนินงานและการปฏิบัติงานในองค์การ และด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (Technology Application) เพื่อช่วยอำนวยความสะดวก และง่ายต่อการจัดการความรู้ พร้อมส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง กว้างขวาง และรวดเร็ว โดยองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบอธิบายได้ดังนี้

1) องค์ประกอบที่ 1 การเรียนรู้ – พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
องค์ประกอบด้านนี้ประกอบไปด้วย



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

ที่มา: วีรวิทย์ ฆะศิริรานนท์, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2548), น.68.

(1) ระดับการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์การสามารถเกิดขึ้นได้ 3 ระดับ

คือ

ก. การเรียนรู้ระดับบุคคล (*Individual Learning*) เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมของบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตัวเอง เพื่อนร่วมงาน การเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยี การสังเกต และประสบการณ์จากงานที่ทำหรือโครงการที่ได้รับมอบหมายมาเป็นพิเศษ โดยมีเทคนิคสำคัญที่ช่วยในการเรียนรู้ คือ มีจุดสนใจในการเรียนรู้ของบุคคล มีเทคนิคในการเรียนรู้ให้เร็วขึ้น และมีแผนการพัฒนาดตนเอง

ข. การเรียนรู้ระดับทีมงาน (*Team Learning*) ทีมจะต้องแบ่งปันประสบการณ์ทั้งด้านบวกและด้านลบกับกลุ่มอื่นๆ ในองค์การ เพื่อเสริมสร้างสติปัญญาขององค์การ โดยองค์การต้องสร้างศักยภาพที่สมบูรณ์ของทีมซึ่งประกอบไปด้วย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การทำงานข้ามสายงาน และการบริหารคุณภาพ การเรียนรู้ของทีมประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบคือ ความต้องการที่จะกำหนดประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนด้วยการให้ความเห็นอย่างชัดเจนร่วมกัน ความต้องการในการกระทำสิ่งที่เป็นการริเริ่มนวัตกรรมและประสานงานกัน และความสามารถในการกระตุ้นและสนับสนุนการเรียนรู้แก่ทีมอื่นๆ

ค. การเรียนรู้ระดับองค์การ (*Organization Learning*) แม้ว่าการเรียนรู้ระดับองค์การขึ้นอยู่กับบุคคลและทีมงานรวมถึงองค์การที่ต้องมีความสัมพันธ์กัน แต่การเรียนรู้ขององค์การมีความหมายมากกว่าผลรวมของการเรียนรู้ของบุคคลและทีม เพราะกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์การยังได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ เช่น ด้านสังคม การเมือง หรือ โครงสร้าง โดยจะเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ความเชื่อ หรือข้อสมมติฐานระหว่างบุคคลและกลุ่มต่างๆ

(2) รูปแบบการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 4 วิธี ดังนี้

ก. การเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยน (*Adaptive Learning*) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตและปฏิกริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้เริ่มจากองค์การมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งผลลัพธ์ต่างๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงมีการวิเคราะห์ผลของการเปลี่ยนแปลง เพื่อหาความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และการปรับเปลี่ยนขึ้นอยู่กับปรับตัวจากการเรียนรู้

ข. การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (*Anticipatory Learning*) เกิดขึ้นเมื่อองค์การเรียนรู้จากการคาดการณ์ถึงอนาคตในหลากหลายรูปแบบ เป็นวิธีแบบ "คาดการณ์ - สะท้อน - กลับ - ลงมือปฏิบัติ" เพื่อหลีกเลี่ยงประสบการณ์และการเรียนรู้เชิงลบ โดยการแสวงหาโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด

ค. การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (*Deutero Learning or Learning How to Learn*) เกิดขึ้นเมื่อองค์การเรียนรู้จากสมมติฐาน เมื่อองค์การสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้ จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การที่ผ่านมา ค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางในการเรียนรู้ ทำให้สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ สำหรับการเรียนรู้ และสามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้

ง. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (*Action Learning*) สร้างขึ้นจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลหรือทีม โดยทีมใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ

(3) องค์ประกอบย่อยทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วย

ก. ความคิดเชิงระบบ (*Systems thinking*) เป็นวิธีการคิด อธิบาย และทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยความคิดเชิงระบบเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การ เพราะองค์การเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่

ข. ความรอบรู้ส่วนตัว (*Personal Mastery*) บุคคลที่มีความรอบรู้ส่วนตัวจะแสดงถึงความชำนาญพิเศษของผู้ที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (*Life long Learning*) มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ

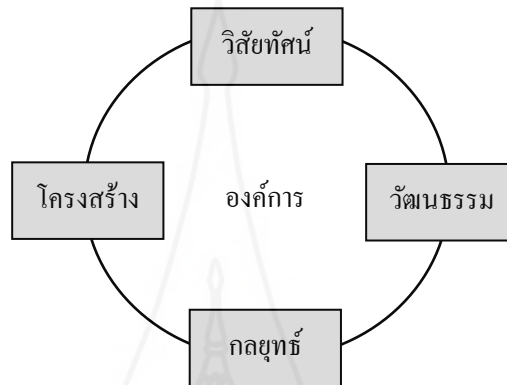
ค. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (*Team Learning*) สิ่งสำคัญสำหรับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ มีความจำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับประเด็นที่มีความซับซ้อน โดยการเรียนรู้ของทีมจะเป็นการ โยงศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดและเป็นหนึ่งเดียว มีความจำเป็นในการคิดสิ่งใหม่ๆ และประสานปฏิบัติ และมีความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

ง. แบบแผนความคิด (*Mental Model*) เป็นภาพในความคิดหรือทัศนะเกี่ยวกับเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรม และแนวความคิดใดๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

จ. การเสวนา (*Dialogue*) หมายถึง การสื่อสารในระดับที่เข้มข้น มีคุณภาพ มีความเป็นอิสระ มีการสำรวจประเด็นที่เกี่ยวข้องต่างๆ และร่วมรับฟังความคิดเห็นของกันและกันอย่างตั้งใจ

2) องค์ประกอบที่ 2 องค์การ – การปรับเปลี่ยนองค์การ (*Organization Transformation*)

ในการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การต้องปรับเปลี่ยนอย่างมาก ประกอบไปด้วย



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (*Organization Transformation*)

ที่มา: วีรวัช มาณะศิริานนท์, *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*, กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2548, น.134.

(1) *วิสัยทัศน์ (Vision)* คือ จุดมุ่งหมายร่วมที่ทุกคนในองค์การต้องการที่จะไปให้ถึง และเป็นก้าวสำคัญเพราะเป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างรากฐานความเชื่อร่วมกันของทุกคนในองค์การในด้านการเรียนรู้ เหตุผลที่วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นสิ่งที่จะนำพาทุกคนในองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายและเกิดพลังในการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดและการปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ ดังนั้นวิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่สร้างเป้าหมายสูงสุดขององค์การ และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในองค์การให้ความสนใจ ใครู้ และตั้งคำถามเพื่อสร้างสรรค์แนวคิด พร้อมทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่การวางแผนและกลยุทธ์

(2) *วัฒนธรรม (Culture)* เป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีปฏิบัติของบุคลากรในองค์การที่เป็นเอกลักษณ์ที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น สามารถดูได้จากสัญลักษณ์ วิธบุรุษ พิธีการ หรือค่านิยม ที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (*Organizational Culture*) โดยวัฒนธรรมองค์กรจะสร้างและวางแนวทางของพฤติกรรมและการรับรู้ในสิ่งที่ยอมรับปฏิบัติกัน โดยในองค์การแห่ง

การเรียนรู้ที่วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้ ที่สมาชิกจะต้องมีการรับรู้ถึงสภาวะขององค์การว่าอยู่ในช่วงที่ประสบความสำเร็จหรือช่วงภาวะวิกฤต

วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Culture) เริ่มต้นด้วยการที่องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และมีการให้รางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ จากนั้นสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของทุกคนทั้งองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายโอนความรู้เกิดจากความไว้วางใจ ความสามารถในการคิดและการพึ่งพาตัวเองได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีการให้โอกาสในการเรียนรู้ของผู้ที่ขาดประสบการณ์และเรียนรู้จากประสบการณ์จริง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกันทั้งในระดับผู้บริหารและปฏิบัติงาน

(3) กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำให้การเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความสำเร็จของธุรกิจ และความสำเร็จของบุคคล โดยแทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกการดำเนินงาน ตั้งแต่การออกแบบการผลิต การตลาด การเงินและบัญชี เป็นต้น ดังที่เรียกว่า สายโซ่แห่งคุณค่า (The Value Chain) การให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ จัดและกระจายข่าวผลกระทบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (วิรุช มาพะศิริานนท์, 2548, น.134-166)

(4) โครงสร้างองค์การ (Structure) ประกอบไปด้วย การควบคุมภายใน การจัดการทำงาน การติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสารในองค์การ และกระบวนการในการตัดสินใจ โดยแนวทางในการจัดการ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ก. โครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาแบบแนวราบ (Flat Hierarchy) เพื่อเพิ่มพูนการไหลเวียนความรู้ โดยเป็นโครงสร้างที่มีความคล่องตัวในการทำงาน เต็มไปด้วยความร่วมมือ และมีการควบคุมเพียงเล็กน้อย

ข. โครงสร้างที่ไร้ซึ่งเขต ลดการแบ่งแยกโดยมองให้เป็นองค์รวม (Holistic)

ค. จัดองค์การและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบ โครงการ (Project Form) ทุกคนในองค์การควรมีการหมุนเวียนทำงานในโครงการต่างๆ 4 – 5 โครงการต่อปี และควรมีโอกาสในการสับเปลี่ยนทีมงานในโครงการแต่ละโครงการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงานที่หลากหลาย

ง. สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเปิดกว้างในการรับและแบ่งปันข้อมูลจากลูกค้า และคู่ค้า ภายใต้การทำงานที่เชื่อมโยงประสานกัน

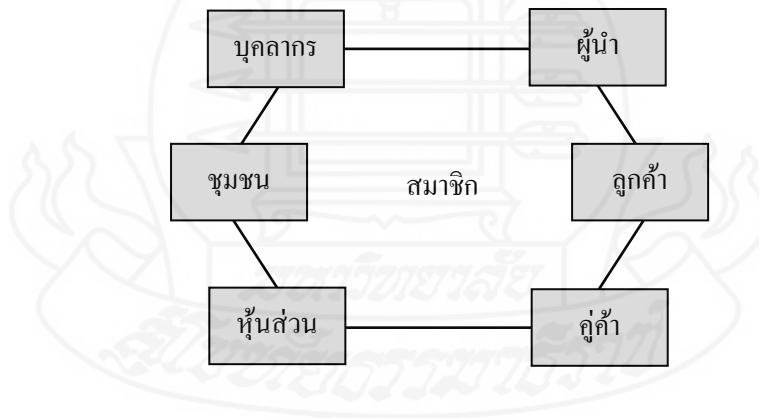
จ. จัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจ ผู้คนมีความกระตือรือร้น ความร่วมมือ และความคิดที่สร้างสรรค์ในการทำงาน

ฉ. ถอดคราโครงสร้างแบบราชการที่มีความยืดหยุ่นน้อย (Bureaucracies) ที่ทำให้สูญเสียความรู้และการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน (Michael J. Marquardt, 1996, pp. 82-99)

โดยสรุปแล้วการปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์การจากสถานภาพหนึ่งไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กรในทุกด้าน ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านวัฒนธรรม 3) ด้านกลยุทธ์ และ 4) ด้านโครงสร้างองค์กร เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

3) องค์ประกอบที่ 3 สมาชิกในองค์กร-การมอบอำนาจบุคคล (People Empowerment)

การเรียนรู้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ บุคคลต้องได้รับการเสริมอำนาจในการทำงานและการเรียนรู้ องค์ประกอบของการเสริมอำนาจบุคคล ประกอบไปด้วยสมาชิก ดังนี้



ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบด้านคน

ที่มา: วีรวิทย์ ฆะศิริรานนท์, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2548, น.198.

(1) บุคลากร/พนักงาน (Employee) การขยายขีดความสามารถของคน ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้นคนในองค์กรทุกระดับควรได้รับโอกาสในการเรียนรู้ โดยการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ การสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร ซึ่งหลักปฏิบัติในการเสริมอำนาจให้บุคลากร คือ

ก. ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ มีความสามารถ และมีวุฒิภาวะของผู้ใหญ่ พร้อมทั้งจะรับมือกับปัญหาต่างๆ มีความรู้และเข้าใจงานเป็นอย่างดี และมีความสุขในงานที่รับผิดชอบ

ข. ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ กำลังความสามารถ และความกระตือรือร้นในการทำงาน

ค. มีการมอบหมายงานที่ท้าทายอำนาจและความรับผิดชอบในขอบเขตของอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่ โดยมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจออกไปยังผู้มีอำนาจในการกระทำแทน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านความรับผิดชอบ และขีดความสามารถในการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มงาน

ง. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และพัฒนากลยุทธ์ หรือเทคนิคต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เนื่องจากพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจในงานของพวกเขา ย่อมมีความสามารถที่จะตัดสินใจได้ดีเท่ากับหรือดีกว่าผู้จัดการ เพราะพนักงานมีความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลงานที่ปฏิบัติจนเป็นกิจวัตรได้ดีกว่า

จ. พยายามทำให้เกิดความสมดุลหรือความพอดีระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการกับระดับที่พนักงานสามารถให้กับองค์กรได้ เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของพนักงาน

(2) ผู้นำ/ผู้บริหาร/ผู้จัดการ (Leaders/Managers) มีการปรับเปลี่ยนบทบาท โดยผู้บริหารจะเปลี่ยนการควบคุมบุคคลอื่นไปสู่การมอบอำนาจแก่บุคคลอื่น มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ สร้างโครงสร้างแบบเครือข่าย สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ และมีบทบาทใหม่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง Marquardt ให้ความเห็นว่า จะต้องมียุทธศาสตร์และทักษะในความเป็นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

ก. บทบาทของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ก) ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้ให้คำแนะนำ ผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยง โดยทำหน้าที่สร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้กับพนักงานในหน่วยงานด้วยการให้คำแนะนำ ลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ฝึกสอนการทำงานและคอยดูแลอยู่ห่างๆ แบบพี่เลี้ยงสอนงาน ซึ่งบทบาทเหล่านี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ

ข) ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้พนักงานทำการรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ดังนั้นผู้นำจึงต้องพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง

ค) ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้ออกแบบ ทำหน้าที่ออกแบบคิดค้นรูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน สามารถออกแบบ ปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายแลการทำงานเป็นทีม ประดิษฐ์ คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน รวมไปถึงมีการเสนอรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้มีส่วนร่วมในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

ง) ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้ประสานงาน โดยทำหน้าที่ประสานงานการเรียนรู้ในส่วนหรือแต่ละหน่วยงาน โดยดึงเอาความสามารถของพนักงานแต่ละคน ออกมาทำงานร่วมกัน

ข. ทักษะของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ก) ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์รวมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

ข) ผู้นำจะต้องมีทักษะในการประสานงานในการทำงานร่วมกันของพนักงานในทีมเดียวกันและระหว่างทีมเป็นไปอย่างคล่องตัว

ค) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการค้นหา และเลือกสรรแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ของพนักงานออกมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

ง) ผู้นำจะต้องตระหนักและปฏิบัติในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบว่าทุกสิ่งนั้นล้วนมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะต้องได้รับการแก้ไขที่รากฐาน ไม่ใช่จากลักษณะของปัญหา

จ) ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ประดิษฐ์และคิดค้นนวัตกรรม และมีความกล้าที่จะเสี่ยงต่อการกระทำสิ่งใหม่ๆ

ฉ) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจับประเด็นที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานมาจุดประกายให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และปฏิบัติ (Michael J. Marquardt, 1996, pp. 106-110)

(3) ลูกค้า (Customers) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะตระหนักว่าลูกค้าสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่างๆ ที่องค์กรควรเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ในกระบวนการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น ควรดำเนินการ

ก. แสวงหาโอกาสในการจัดฝึกอบรม และเสริมการเรียนรู้ให้กับลูกค้า เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า

ข. ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้า แล้วนำมาปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ

ค. ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการปรึกษากับลูกค้าและลูกค้าด้วยความกระตือรือร้น

(4) *คู่ค้า/คู่ขาย (Suppliers and Vendors)* องค์กรแห่งการเรียนรู้มองว่าผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรในภาพรวมของเครือข่ายธุรกิจไม่ใช่เฉพาะพนักงานและลูกค้าเท่านั้น แต่รวมถึงผู้จัดหาสินค้าและผู้ขายสินค้าให้กับองค์กรด้วย การยอมให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ และนโยบายต่างๆ เช่นเดียวกับการจัดการหรือทักษะทางเทคนิค ผลที่ได้รับจะเอื้อประโยชน์ต่อองค์กร ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณค่าแก่ทุกฝ่าย และสามารถสร้างคุณค่าให้กับทุกๆ คนในระยะยาว

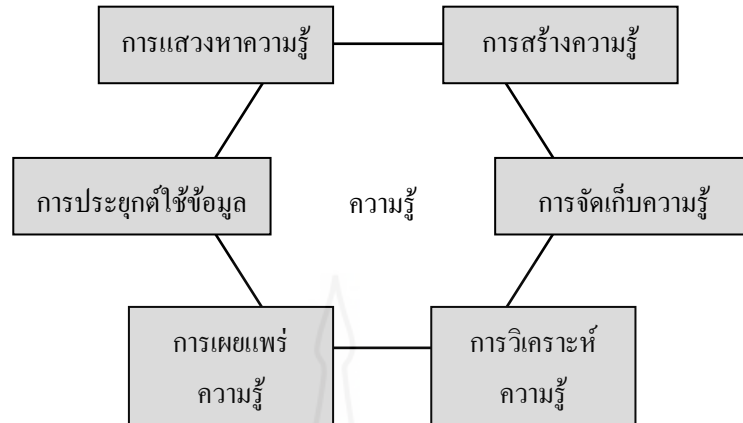
(5) *พันธมิตรหรือหุ้นส่วน (Alliances)* ในการแข่งขันระดับโลก มีองค์กรเพิ่มมากขึ้น องค์กรส่วนใหญ่สร้างพันธมิตรกับบริษัทที่ทำธุรกิจในลักษณะเดียวกัน ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรนี้จะสร้างคุณค่าให้กลายมาเป็นการลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

(6) *ชุมชน (Communities)* มีประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มพูนลักษณะขององค์กรในชุมชน เป็นการสร้างความสนใจของชุมชนด้านการทำงาน เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต และเป็น โอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน (วิรุฐ ภาวะศิริรานนท์, 2548, น. 134-166)

โดยสรุปแล้ว การให้อำนาจและการสร้างความสามารถให้กับบุคคลในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กร ด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจ และการสร้างความสามารถในการทำงานแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้า คู่ค้า และหุ้นส่วนพันธมิตร

4) *องค์ประกอบที่ 4 ความรู้ - การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)*

เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน การตลาด เทคโนโลยีหรือสินทรัพย์อื่นๆ โดยความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน และความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรสมัยใหม่ ซึ่งประกอบด้วย



ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบด้านจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ที่มา: วีรุธ มามะศิริรานนท์, *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*, (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กเซเปอร์เน็ท จำกัด, 2548), น.247.

(1) *การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)* บุคลากรในองค์กรต้องการความรู้ที่มากขึ้น มีความหลากหลายและต่อเนื่อง เพื่อให้เพียงพอต่อการนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องสร้างฐานความรู้ของตน และแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ โดยการรวบรวมความรู้จากทั้งภายในองค์กรและแหล่งภายนอกองค์กร และด้วยความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงควรมองออกไปข้างนอกเพื่อปรับปรุงและสร้างความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ เช่น ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า/คู่แข่งและแหล่งอื่นๆ การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เป็นต้น

(2) *การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)* การแสวงหาความรู้ เป็นการนำความรู้มาปรับใช้ แต่การสร้างความรู้ เป็นการส่งเสริมก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ โดยรูปแบบในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่ สร้างความรู้โดยการถ่ายทอดความรู้ของตนให้แก่ผู้อื่น สร้างความรู้จากการรวบรวมความรู้ (Combining) และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ และสร้างความรู้จากความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร กิจกรรมที่สร้างสรรค์ความรู้ ได้แก่ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action learning) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systems problem solving) การทดลอง (Experimentation) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from past experience) เป็นต้น

(3) *การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage)* องค์กรควรมีการจัดเก็บความรู้อย่างมีโครงสร้างและจำแนกการจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะสามารถหาและส่งมอบ

ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ จำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

(4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining)

เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อให้องค์กรสามารถเข้าใจความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ สามารถจัดเก็บ กลั่นกรอง และดึงข้อมูลมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์และแก้ปัญหาทางธุรกิจที่ซับซ้อนได้ โดยการอาศัย แบบแผนใหม่ๆ หรือการปรับแบบจำลองต่างๆ ให้เข้ากับข้อมูลโดยใช้เทคนิคที่หลากหลาย

(5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Dissemination)

การถ่ายโอนความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งความรู้ควร ได้รับการเผยแพร่และถ่ายทอดในองค์กรอย่างรวดเร็ว เหมาะสม และทั่วถึงทั้งองค์กร การถ่ายโอน ความรู้มีวิธีการต่างๆ เช่น การเขียน การสื่อสาร การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมงานต่างๆ การหมุนเวียนงาน และการเปลี่ยนงาน เป็นต้น

(6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง เทียบตรง (Application and Validation)

คือการใช้และประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์ อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

นอกจากนี้ กลยุทธ์ในการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมและถ่ายโอนความรู้ การเก็บเกี่ยว ความรู้จากภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร กระตุ้นและให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรม มีการฝึกอบรมบุคคลากรในเรื่องการจัดเก็บและเรียกข้อมูล กลับมาใช้ สร้างฐานความรู้ให้ตรงตามความต้องการในการเรียนรู้และค่านิยมขององค์กร (วิรุฐ มาณะ ศิรานนท์, 2548, น. 248-301)

5) องค์ประกอบที่ 5 เทคโนโลยี – การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี จะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์กรอื่น ประกอบด้วย



ภาพที่ 2.8 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

ที่มา: วีรยุทธ ฆะศิริรานนท์, *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*, (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2548), น.304.

(1) เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความยืดหยุ่นแล้ว ยังสามารถประมวลผลและเรียกข้อมูลกลับมาใช้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว โดยทุกคนในองค์กรสามารถเข้าสู่ระบบและค้นหาข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงาน มีการประสานหน้าที่ทางธุรกิจเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางบรรยากาศในการแข่งขันสร้างโอกาสในเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ มีการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและโครงสร้างขององค์กร และมีการปฏิรูปองค์กรโดยผู้บริหาร

(2) เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์ ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบ การเรียนรู้ทางไกล และอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน ซึ่งเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวนี้จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยอัตโนมัติที่ใช้ระบบเอกสารแบบออนไลน์ บุคลากรจะสามารถเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีมากขึ้นกว่าจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบเดิมๆ ดังนั้นองค์กรใดที่มีการเรียนรู้และสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่กับการเรียนรู้ นั่นได้ จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร ทั้งในด้านของความสะดวกรวดเร็ว สามารถติดต่อสื่อสาร รวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างทันต่อความต้องการ

นอกจากนี้ยังมีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ได้แก่ เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอ (สื่อพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ การประชุมทางไกล และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น) และเทคโนโลยีเพื่อการเผยแพร่ (เคเบิลทีวี CD-ROM E-mail และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น) (เจษฎากร ทองแสวง, 2553, น. 8-13)

Levin (อ้างอิงใน Marquardt, 1996; อ้างอิงจาก Levin 1995) ได้จำแนกลักษณะของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไว้ว่ามี 9 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) แหล่งข้อมูลด้านความสามารถ (Competency Profile) เป็นการทำการบันทึกข้อมูลที่สำคัญของพนักงานเก็บไว้ เช่น ข้อมูลด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และระดับการปฏิบัติการ รวมไปถึงรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย โดยมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานที่ทำการตัดสินใจงานนั้นๆ เป็นผู้ที่มีความเหมาะสม อำนวยความสะดวก และได้รับการฝึกอบรมมาสำหรับงานนั้นๆ หรือไม่ และเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

(2) ฐานข้อมูลความรู้ความเชี่ยวชาญ (Expert Knowledge Base) ในด้านที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร (เช่น ข้อมูลทางการตลาด ข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลของลูกค้าหรือคู่แข่ง เป็นต้น)

(3) ให้ความช่วยเหลือผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (On – Line – Help) เป็นการทำการเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญเข้าด้วยกัน และเมื่อเกิดปัญหาสามารถเชื่อมต่อเข้าไปค้นหาข้อมูลในฐานข้อมูลความรู้ได้ทันที

(4) เชื่อมโยงโปรแกรมการฝึกอบรมเข้ากับการช่วยเหลือในการทำงาน (Integrated Training) เพื่อเป็นข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการหรือมีวิธีแก้ไขปัญหายังไง

(5) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการอ้างอิง (Electronic Integrate Reference System) สามารถช่วยในการค้นหาข้อมูลต่าง ให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว

(6) เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (On-Line Documentation) เป็นการสร้างรูปแบบของเอกสารที่สามารถเข้าไปปรับเปลี่ยน แก้ไขข้อมูลให้ทันสมัยได้ เพื่อนำไปเชื่อมโยงกับข้อมูลอื่นๆ ในฐานข้อมูลความรู้

(7) ระบบตรวจสอบ ประเมินผล และข้อมูลป้อนกลับของการทำงาน (Monitoring Assessment and Feedback System) เป็นระบบที่พนักงานผู้ปฏิบัติการสามารถตรวจเช็คผลการดำเนินงานของตนได้ เพื่อให้สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันเวลา และทำให้ผู้บริหารรับรู้ระดับความสามารถของพนักงานแต่ละคน

(8) เชื่อมโยงกับโปรแกรมการทำงานนอกระบบ (Line to External Application) เช่น โปรแกรมการพิมพ์ หรือ โปรแกรมการคำนวณ เพื่อที่ว่าพนักงานสามารถทำรายงาน พิมพ์เป็นเอกสารแล้วส่งข้อมูลกลับเข้าไปที่ระบบได้เลย

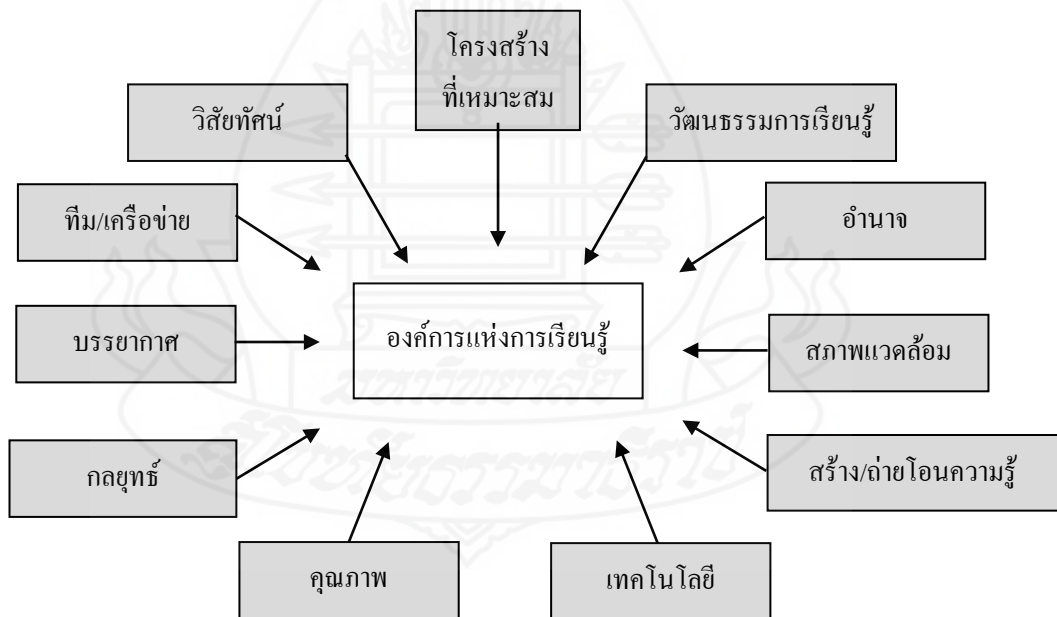
(9) เป็นข้อมูลสารสนเทศที่จัดอย่างเป็นระบบ (System Information) โดยได้รับการออกแบบขึ้นมาเพื่อให้ง่ายต่อการนำข้อมูลไปใช้งาน

ถึงแม้ว่าระบบสนับสนุนปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์จะต้องมีองค์ประกอบครบทั้ง 9 ประการ แต่ระบบก็ไม่สามารถทำงานได้อย่างเอกเทศ จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่ดูแล และ บำรุงรักษา เพื่อให้การทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์กับอิเล็กทรอนิกส์เป็นไปอย่างราบรื่นและเต็ม ศักยภาพ (Michael J. Marquardt, 1996, pp. 165-166)

จากแนวคิดวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ ของ Pedler, Burguynne & Boydell แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ Garvin และแนวคิดการสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems – Linked Organization Model” ของ Michel J. Marquardt ผู้วิจัย จึงได้กำหนดกรอบของการวิจัยในส่วน "ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้" โดยประเมินในด้าน บุคคลตามแนวคิดของ Peter M. Senge ด้านองค์การ และด้านเทคโนโลยีตามแนวคิดของ Michel J. Marquardt

1.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะไม่สามารถสำเร็จได้หากองค์กร มีความพร้อมเพียงด้านใดด้านหนึ่ง เพราะในการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องประกอบด้วย ปัจจัยหลายประการ ทั้งนี้ Marquardt and Reynolds (1994) พบว่ามีลักษณะปัจจัย 11 ประการ ที่พัฒนา องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้



ภาพที่ 2.9 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.5.1 โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) เป็นโครงสร้างที่เล็ก และคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีความคล่องตัวหรือมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และที่สำคัญคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้

1.5.2 วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง และการสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์จากการปฏิบัติจริง เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคนในองค์กร

1.5.3 การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุน และเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง กระจายความรับผิดชอบและตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง

1.5.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) เป็นการคาดคะเน การเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

1.5.5 การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีบทบาทในการสร้างเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นๆ และสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ

1.5.6 เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

1.5.7 การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวม เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.5.8 กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) ควบคู่ไปกับการทำงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ

1.5.9 บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

1.5.10 การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork Networking) การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน สร้างผลงานที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่า

การทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่า การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพลังร่วม

1.5.11 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกัน (Shared Vision) ของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและความผูกพัน (กุศล ทองวัน, 2553, น. 37-38)

2. ภาพรวมการประปานครหลวง และหลักการจัดการความรู้

2.1 ภาพรวมการประปานครหลวง

การประปานครหลวง (กปน.) เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปการ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย เริ่มดำเนินกิจการนับตั้งแต่วันที่ 16 สิงหาคม 2510 ตามพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. 2510 มีภารกิจหลักในการจัดหาแหล่งน้ำดิบ ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาที่สะอาด มีคุณภาพให้แก่ประชาชนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ มีพื้นที่รับผิดชอบรวม 2,354 ตารางกิโลเมตร ปัจจุบัน (กุมภาพันธ์ 2559) มีผู้ใช้น้ำ 2,226,707 ราย มีพนักงาน 4,122 คน โดยมีประวัติความเป็นมา ดังนี้

การประปานครหลวงได้ถูกจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2510 โดยการโอนกิจการประปากรุงเทพ กรมโยธาเทศบาล การประปานครบุรี การประปาเทศบาลนครธนบุรี และประปาเทศบาลสมุทรปราการ รวมเป็นกิจการเดียวกัน เรียกว่า การประปานครหลวง และมีการดำเนินงานโดยการจัดทำโครงการปรับปรุงกิจการประปาแผนหลักระยะยาว 30 ปีขึ้นไป เป็นครั้งแรก โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็นช่วงๆ ช่วงละ 5 ปี และพัฒนากิจการ จนปี 2529 เป็นต้นมา กิจการประปา สามารถพัฒนาและดำเนินงานก้าวหน้าไปตามโครงการแผนหลักอย่างต่อเนื่อง จนกิจการได้ผ่านพ้นกับภาวะการขาดทุนมาเป็นมีกำไรติดต่อกันทุกปี การขยายกำลังการผลิตและจ่ายน้ำที่เป็นไปตามแผน สามารถเพิ่มผู้ใช้น้ำถึงปีละ 8 - 9% ทุกปี

ตั้งแต่ปี 2539 ประเทศไทยได้เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลกระทบแพร่กระจายไปเกือบทุกกลุ่มธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจภาคก่อสร้างหิรมทรัพย์ การโจมตีค่าเงินบาทส่งผลกระทบต่อ การประปานครหลวง ทำให้การประปานครหลวงต้องปรับแผน และชะลอการลงทุนเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป ในการบริหารภายในได้มีการณรงค์ให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในทุกๆ ด้าน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การให้บริการประชาชนในเชิงรุกให้มากขึ้น พร้อมสร้างภาพลักษณ์ของการให้บริการที่ประชาชนพึงพอใจในเรื่องความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และตรวจสอบได้ รวมทั้งสร้างความมั่นใจในคุณภาพน้ำประปาว่ามีคุณภาพได้มาตรฐานสามารถดื่มได้

ทุกพื้นที่ นอกจากนี้ยังได้เพิ่มศักยภาพของการทำงานในองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสากล จนได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิต ISO 9002 ในโรงงานผลิตน้ำบางเขน และมีนโยบายจะจัดทำมาตรฐาน ISO 9002 ในงานบริการประชาชนที่สำนักงานประปาสาขาต่างๆ ต่อไปอีกด้วย

ต่อมาในปี 2548 การประปานครหลวงได้เปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจากแผนวิสาหกิจ มาเป็นยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวงฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2548 – 2550) มาเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และในปัจจุบันได้ดำเนินตามยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ดังนี้

วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรชั้นนำด้านการบริหารจัดการที่ดีสู่ความเป็นเลิศ ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ในระดับแนวหน้าของกลุ่มประเทศอาเซียน ที่ให้บริการงานประปา”

พันธกิจ “ให้บริการงานประปาที่มีมาตรฐานคุณภาพ อย่างมั่นคง ทัวถึง เพียงพอด้วยเทคโนโลยีทันสมัยและบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นแก่ผู้ใช้บริการ”

ค่านิยม “มุ่งมั่น พัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส”

2.2 หลักการจัดการความรู้

จากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจนเกิดปัจจัยเสี่ยงต่อการดำเนินงานในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดจากสินค้าคุณภาพในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ส่งผลกระทบต่อ การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจโลก ความไม่ชัดเจนในการลงทุนขนาดใหญ่ของภาครัฐ มาตรการของรัฐ ที่ส่งเสริมสวัสดิการให้แก่ประชาชน หรือความไม่เสถียรทางการเมือง ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่ออุปสงค์ ภายในประเทศ และทำให้ โครงการต่างๆ ของการประปานครหลวงที่วางไว้ อาจเผชิญกับความเสี่ยง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ประกอบกับข้อมูล ด้านกำลัง ปัจจุบันพบว่านับจากปี 2558 ต่อไปจะมีพนักงานทุกระดับเกษียณอายุงานมาก ซึ่งอาจจะ เป็นปัญหาของการเกิดช่องว่างในด้านแนวคิด และการปฏิบัติในการบริหารจัดการความรู้ที่อาจสูญหายไป

ดังนั้น การประปานครหลวง ได้ตระหนักและให้ความสำคัญในด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงได้กำหนดให้ “องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้” เป็นโครงการหนึ่งที่จะต้องปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 2 (2551-2554) โดยพนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ โดยกำหนดให้มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้พนักงาน มีวิสัยทัศน์ต่อการเรียนรู้ร่วมกัน (Building Shared Vision) เพื่อกำหนดหัวข้อความรู้ที่สอดคล้องกับภารกิจ การจูงใจให้พนักงานใฝ่เรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน (Personal Mastery) การร่วมทำงานเป็นทีม (Team Learning) เพื่อให้มีการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน มีการปรับแนวคิดที่เป็นระบบ (Systems Thinking) และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ต่อการทำงาน (Mental Model) รวมไปถึงการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเสริมสร้างทัศนคติและค่านิยมที่ดีต่อการเรียนรู้ และนำความรู้ที่ได้รับไปสู่การ จัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ โดยมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลัก ดังนี้

2.2.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อเก็บรักษาความรู้ที่สำคัญต่อภารกิจหลักให้อยู่กับองค์กร เพื่อให้ พนักงานรุ่นหลัง ได้นำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้
- 2) เพื่อให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน โดยให้มุ่งเน้น การพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้ ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนทักษะ ประสบการณ์ต่างๆ จนเกิดเป็นกลุ่มนัก ปฏิบัติ (Community of Practice) และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.2 เป้าหมายหลัก

ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 2 (2551-2554) จะมีระบบในการ สร้าง รวบรวม พัฒนา แลกเปลี่ยน และจัดเก็บความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนา พนักงานในเป็นผู้ที่มีความรู้ และมีศักยภาพสูง ที่จะร่วมกันผลักดันให้การประปานครหลวงสามารถ สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ได้ โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นคลังในการ จัดเก็บ รวบรวม และเผยแพร่ความรู้ เป็นการสนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งเป็นช่องทางสำคัญที่พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างเพียงพอและทั่วถึง เพื่อเป็นการ พัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ การประปานครหลวงยังได้มีการพัฒนาระบบงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารและพัฒนาพนักงานมาโดยตลอด อาทิ การจัดทำระบบการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพโดดเด่น (Talent Pool) เพื่อสรรหาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานสูงในแต่ละ ภารกิจ และวางแผนพัฒนารองรับการปฏิบัติงานในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต ซึ่งจะส่งผลให้ องค์กรเกิดความมั่นใจในการมีผู้ปฏิบัติงานรองรับในแต่ละระบบได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ระบบดังกล่าว การประปานครหลวงได้มีการจัดทำระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้ ความสามารถเป็นฐาน (Competency Based Management: CBM) โดยได้พัฒนาเนื้อหาจากที่มีอยู่เดิม ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะของงาน ในแต่ละกลุ่มมากขึ้น ระบบ CBM ที่ได้จากการ พัฒนาดังกล่าวจะนำไปเชื่อมโยงกับดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของหน่วยงาน รวมไปถึง การจัดทำระบบประเมินค่างาน (Job Evaluation) เพื่อวัดคุณค่าของตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง เปรียบเทียบกันภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การกำหนดโครงสร้าง ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับลักษณะงาน ได้ และเพื่อให้พนักงานได้รับทราบแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน การประปานครหลวงจึงได้มีการ นำเสนอข้อมูลในส่วนที่เป็นหลักการและแนวทางการปฏิบัติให้ทราบ (รายงานประจำปี 2550, น. 46-47)

การที่จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนา และเพิ่มศักยภาพของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ

1) *นโยบาย* เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องกำหนด เพื่อใช้เป็นทิศทางการทำงานขององค์กร นโยบายในด้านการจัดการความรู้ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการที่จะเป็นผู้กำหนดให้แน่ชัดว่า องค์กรต้องการที่จะเรียนรู้อะไรบ้าง องค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญต่อองค์กรและเป็นความรู้ที่จะใช้ชี้นำทั้งองค์กรเกิดการเรียนรู้ เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ นโยบายยังเป็นตัวตั้งต้นของการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการความรู้

สำหรับ กปน. ได้กำหนดนโยบายที่จะส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อรองรับการขาดแคลนบุคลากร ในระยะอันใกล้ที่มีจำนวนมาก รวมทั้งจำเป็นต้องส่งเสริมในการพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพสูงขึ้นอันเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับแนวทางที่ภาครัฐกำหนด โดยประกาศมาตั้งแต่ปี 2549 และต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน ในทางปฏิบัติได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารระบบการบริหรองค์ความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อกำหนดขอบเขตแนวทางและแผนการดำเนินงาน ประกอบกับมีคณะทำงานย่อยๆ ซึ่งมีผู้ช่วยผู้ว่าการในแต่ละสายงานเป็นประธานคณะทำงาน ทำหน้าที่จัดทำแผนปฏิบัติการ KM/LO ของสายงาน และสนับสนุนให้มีการจัดตั้งทีมงานในแต่ละฝ่าย/กองไม่สังกัดฝ่าย เพื่อร่วมกันกำหนดกิจกรรมถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง

2) *การจัดการ* ระบบการจัดการจะต้องเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการดำเนินการ ผลักดัน เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งความรู้ ในด้านการจัดการนั้นหมายรวมถึงการจัดการในทุกด้าน เพื่อให้้องค์กรสามารถมีองค์ความรู้ที่เหมาะสม เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ของพนักงานเอง และการเผยแพร่องค์ความรู้ต่างๆ อย่างเหมาะสม

ตั้งแต่ปี 2551 กปน. ได้มีการกำหนดแผนบริหารจัดการระบบ KM/LO โดยมีเป้าหมายให้แต่ละสายงานจัดทำองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานสายงานละ 1 เรื่อง และจัดตั้งทีมงานดำเนินการเพื่อให้เกิดเป็นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งได้กำหนดกิจกรรมหลักจำนวน 9 กิจกรรม ประกอบด้วย

1. การบ่งชี้ความรู้ด้านกิจการประปา
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ที่เป็นระบบ
3. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
4. การเข้าถึงความรู้
5. การเรียนรู้ของพนักงาน
6. การคัดกรองความรู้

7. การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล
8. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ระบบ KM/LO
9. การติดตามและประเมินผล

เมื่อสิ้นสุดปี 2551 กปน. มีการจัดกิจกรรม KM/LO ที่ประกอบไปด้วย

1. มีหัวข้อความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างน้อยสายงานละ
2. มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของทีมงานและพนักงานในสายงาน
3. มีการจัดเก็บความรู้เพื่อเผยแพร่ในระบบ Intranet ของแต่ละหน่วยงานเพื่อ

1 เรื่อง

แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และเก็บเป็นฐานเพื่อใช้เป็นประโยชน์ต่อไป

3) *ระบบสนับสนุน* การบริหารงานแนวใหม่ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถให้เกิดความเชี่ยวชาญเพื่อสอดคล้องกับการดำเนินงานให้สัมฤทธิ์ผล ผู้บริหารต้องสนับสนุนโดยการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศ และกฎกติกาขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน โดยมีแนวทาง คือ

(1) สร้างระบบให้มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร จัดทำข่าวประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้พนักงานได้ทราบเป็นระยะๆ ทั้งในรูปแบบของวารสารข่าว และทาง Intranet ของ กปน.

(2) ส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร ซึ่งเป็นลักษณะของการจัดฝึกอบรม สัมมนาให้กับผู้บริหาร ทีมงานดำเนินการ KM/LO และพนักงาน ได้มีความรู้ความเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการถ่ายทอดความรู้

(3) มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของพนักงานในการแลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

(4) นำเทคนิค นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการสร้างกระบวนการสื่อสารและถ่ายทอด เพื่อกระตุ้นให้เกิดความน่าสนใจ รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างกว้างขวางและทั่วถึงมากยิ่งขึ้น

จะเห็นว่า การประปานครหลวงได้พยายามและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งหวังให้องค์กรมีระบบการปฏิบัติงานที่ดี ในส่วนของพนักงานก็จะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อร่วมสร้างคุณค่าในการบริการที่ดีสู่สังคม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่มุ่งไปสู่การ “เป็นองค์กรชั้นนำด้านการบริหารจัดการที่ดีสู่ความเป็นเลิศที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับแนวหน้าของกลุ่มประเทศอาเซียน ที่ให้บริการงานประปา

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สำรวจผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

3.1 ผลงานวิจัยในประเทศ

พนานันท์ โกศินานนท์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางในการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพร้อมของการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวินัย 5 ประการกับความพร้อมของวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 206 คน โดยผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21-30 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท มีตำแหน่งอาจารย์ประจำ และมีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป โดยความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วิทยาลัยราชพฤกษ์บริหารงานให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านรูปแบบวิถีคิด (Mental models) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) นอกจากนี้การทดสอบสมมติฐานพบว่า วินัย 5 ประการของคณาจารย์ประจำ และเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยราชพฤกษ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

วราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล (2552) ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง กับการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่มีอายุ 34 ปีขึ้นไป มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,000-19,999 บาท มีระดับตำแหน่งปฏิบัติการ และมีอายุการทำงาน 4-6 ปี มีองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก นอกจากนี้ยังพบว่า การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม มีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่ง จำนวน 118 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานของบริษัทมีระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านรูปแบบการคิดมีระดับความคิดเห็นมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดเชิงระบบ ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า พนักงานของบริษัทที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัท และตำแหน่งต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พัทธ์ชรัญญา หาญเชิงชัยเตชิน (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กร ตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กร ตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ โดยผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุต่ำกว่า 30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุราชการต่ำกว่า 6 ปี และมีระดับตำแหน่งคือ ข้าราชการ สำหรับระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และในรายด้านพบว่า ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการให้อำนาจและการสร้างความสามารถให้กับบุคคล ด้านการบริหารความรู้ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้

อภิขชชา บุญเจริญ (2556) ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 424 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 32-41 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี สถานภาพโสด มีอาชีพเป็นพนักงานองค์กรของรัฐ และมีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 1-3 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมเน้นสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมเน้นความรู้สึกร่วมกัน ชุมชน วัฒนธรรมเน้นการเอาใจใส่ และวัฒนธรรมเน้นความเชื่อใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา ระยะเวลาในการ

ทำงาน อาชีพ วัฒนธรรมที่เน้นความเชื่อใจ วัฒนธรรมเน้นสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกในองค์กร และวัฒนธรรมเน้นการเอาใจใส่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 ผลงานวิจัยต่างประเทศ

Johnston และ Caldwell (2001) ได้ศึกษาเรื่อง “Leadership and organisational learning in the quest for world class schools” มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของหลัก 5 ประการของ โมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge ซึ่งนำมาใช้ในระบบการจัดการ โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า แต่ละโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาบรรลุผลสำเร็จในการใช้รูปแบบของ Senge เพียงบางส่วนยกเว้นเพียง โรงเรียนเดียวที่บรรลุผลทั้งหมดในหลักทั้ง 5 ประการ ซึ่งโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนที่ดั่งใหม่ จึงสามารถ เลือกรวมงานที่จะมาสร้างเสริมและช่วยเหลือให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้โดยไม่ต้องมา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดั้งเดิมที่ปฏิบัติจนเป็นปกติ และ โรงเรียนที่มีขนาดเล็กก็จะบรรลุผลที่แตกต่างจาก โรงเรียนอื่นๆ นอกจากนี้ ผลจากการวิจัยยังได้นำเสนอการพัฒนาโมเดลของ Senge เพื่อความเป็น โรงเรียนในระดับโลก ใน 4 มิติ คือ โครงสร้างแบบร่วมมือรวมพลัง (Collaborative structure) ช่อง ทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication channels) การบูรณาการเพื่อการพัฒนา วิชาชีพ (Integrated professional development) และผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning-focuses leadership)

Davis (2005) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญด้านการดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้กับการวัดความสำเร็จทางการเงินของบริษัท โดยใช้ แบบสอบถามองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Watkins and Marsick และประเมินตามคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยธุรกิจที่มีโครงสร้างและวัฒนธรรมของบริษัท โดยผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมกับตัวแปรการดำเนินงานด้านรายได้สุทธิต่อบุคคล ผลตอบแทนของ ผู้ถือหุ้น การดำเนินงานทางการเงิน การใช้ความรู้ และเปอร์เซ็นต์ของการผลิตภัณฑ์ใหม่ สอดคล้องกัน อย่างมีนัยสำคัญ โดยที่คะแนนรวมขององค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งเป็นประเภทต่างๆ องค์กรที่ทำ คะแนนดีระบุว่า มีเปอร์เซ็นต์ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่สูงสุด (มากกว่า 40 เปอร์เซ็นต์) ข้อมูลดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้มากกว่าความสามารถในการประยุกต์ใช้ข้อมูล ผู้บริโภค การตลาด และคู่แข่งในการพัฒนาและวางตลาดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระดับคะแนนองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการดำเนินการกับการ รายงานผลการดำเนินการด้านการเงินมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

จากการศึกษางานวิจัยที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้พฤติกรรม การปฏิบัติงานในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้มีการ พัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง กลายเป็นองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง เกิดการบริหารงานในแนวราบ

ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยแต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน แต่ผลออกมาในเชิงบวก ซึ่งเป็นพื้นฐานในการผลักดันให้นำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษา ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง ทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformations) และ ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรที่ศึกษา และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรที่ศึกษา และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานการประปานครหลวง จำนวน 4,122 คน (ข้อมูล ณ 29 กุมภาพันธ์ 2559) จำแนกตามสายงาน ดังนี้

1. สายงานหลัก จำนวน 3,205 คน แบ่งออกเป็น
 - 1.1 สายงานวิศวกรรมและก่อสร้าง จำนวน 325 คน
 - 1.2 สายงานผลิตและส่งน้ำ จำนวน 762 คน
 - 1.3 สายงานบริการด้านตะวันออก จำนวน 1,175 คน
 - 1.4 สายงานบริการด้านตะวันตก จำนวน 943 คน
2. สายงานสนับสนุน จำนวน 917 คน แบ่งออกเป็น
 - 2.1 สายงานผู้ว่าการ จำนวน 262 คน
 - 2.2 สายงานบริหาร จำนวน 273 คน
 - 2.3 สายงานการเงิน จำนวน 160 คน
 - 2.4 สายงานแผนและพัฒนา จำนวน 97 คน
 - 2.5 สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 125 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ เป็นพนักงานการประปานครหลวง ที่ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างมาจากจำนวนประชากร โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95) จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 365 คน เพื่อให้ได้ระดับความแม่นยำ และเพิ่มระดับความเชื่อมั่นให้กับข้อมูล ผู้ศึกษาจึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ซึ่งจะทำให้เก็บข้อมูลเป็นไปได้อย่างกว้างขวาง และช่วยให้การศึกษามีความเป็นไปได้มากขึ้น

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

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (ในการศึกษาค้างนี้ได้กำหนดให้ = 0.05)

$$\text{แทนค่า} \quad n = \frac{4122}{1+4122(0.05)^2}$$

$$n = 364.61 \approx 365 \text{ คน}$$

1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Proportional Random Sampling) โดยแบ่งตามสายงาน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. สายงานหลัก จำนวน 310 คน แบ่งออกเป็น
 - 1.1 สายงานวิศวกรรมและก่อสร้าง จำนวน 31 คน
 - 1.2 สายงานผลิตและส่งน้ำ จำนวน 74 คน
 - 1.3 สายงานบริการด้านตะวันออก จำนวน 113 คน
 - 1.4 สายงานบริการด้านตะวันตก จำนวน 92 คน
2. สายงานสนับสนุน จำนวน 90 คน แบ่งออกเป็น
 - 2.1 สายงานผู้ว่าการ จำนวน 26 คน
 - 2.2 สายงานบริหาร จำนวน 27 คน
 - 2.3 สายงานการเงิน จำนวน 16 คน
 - 2.4 สายงานแผนและพัฒนา จำนวน 9 คน
 - 2.5 สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 12 คน

ขั้นที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบบสัดส่วน (Stratified Proportional Random Sampling) โดยการแจกแบบสอบถามให้พนักงานแต่ละสายงานตอบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างในขั้นที่ 1 ในการแจกแบบสอบถามนั้นจะแจกแก่บุคคลที่เต็มใจ และให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม จนได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบในแต่ละสายงาน รวม 400 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 รูปแบบของเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำเครื่องมือที่นำมาใช้ในการเก็บรวบรวมในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่เกี่ยวกับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน โดยลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed-Ended Question)

ส่วนที่ 2 ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง ประกอบด้วยด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformations) ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) จำนวน 42 ข้อ โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close – ended Question) โดยใช้มาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating scale) ซึ่งกำหนดระดับสเกลแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้ให้ระดับของการประเมินค่า ดังนี้

5 คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4 คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วย
3 คะแนน	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2 คะแนน	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1 คะแนน	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open – ended Question)

2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ และทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมครั้งนี้ มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ตามลำดับดังนี้

2.2.1 ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากตำรา ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมข้อมูล และแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการศึกษา ให้มีเนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

2.2.2 นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหา โดยข้อคำถามต่างๆ มีความสอดคล้องกับหัวข้อในการศึกษาและวัตถุประสงค์ในการศึกษาที่ได้ตั้งไว้ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง พร้อมทั้งคำแนะนำในการแก้ไขและปรับปรุงรายละเอียดในแบบสอบถาม ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน จำนวน 7 ข้อ โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด (Closed-Ended Question) เป็นคำถามที่มีคำตอบให้เลือกตอบแบบ 2 ตัวเลือก (Dichotomous Question) และแบบหลายตัวเลือก (Mutichotomous Question) โดยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว

ข้อที่ 1 เพศ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

- 1) เพศชาย
- 2) เพศหญิง

ข้อที่ 2 อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยกำหนดช่วงอายุออกเป็น 4 ช่วงอายุ ดังนี้

- 1) ต่ำกว่า 30 ปี
- 2) 30 – 39 ปี
- 3) 40 – 49 ปี
- 4) 50 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 3 ระดับการศึกษา เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยกำหนดช่วงระดับการศึกษาออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 2) ปริญญาตรี
- 3) ปริญญาโท
- 4) ปริญญาเอก

ข้อที่ 4 สายงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) โดยแบ่งสายงานออกเป็น 2 สายงาน ดังนี้

- 1) สายงานหลัก
- 2) สายงานสนับสนุน

ข้อที่ 5 ตำแหน่งงาน เป็นระดับการวัดข้อมูล ประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยแบ่งตำแหน่งงานออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 8)
- 2) ผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 6-7)
- 3) พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1 – 5)

ข้อที่ 6 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยกำหนดช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้

- 1) ต่ำกว่า 10 ปี
- 2) 10 – 19 ปี
- 3) 20 – 29 ปี
- 4) มากกว่า 30 ปี

ข้อที่ 7 รายได้ต่อเดือน เป็นระดับการวัดข้อมูล ประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยกำหนดช่วงรายได้ต่อเดือนออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้

- 1) ต่ำกว่า 22,000 บาท
- 2) 22,000 – 33,999 บาท
- 3) 34,000 – 45,999 บาท
- 4) 46,000 – 57,999 บาท
- 5) สูงกว่า 58,000 บาท

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง ประกอบด้วยด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformations) ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) จำนวน 42 ข้อ โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close – ended Question) โดยใช้มาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating scale) ซึ่งกำหนดระดับสเกลแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้ให้ระดับของการประเมินค่า ดังนี้

5 คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4 คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วย
3 คะแนน	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2 คะแนน	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1 คะแนน	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลผลของคะแนน ผู้ศึกษาใช้การกำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในแต่ละชั้น โดยใช้สูตรการคำนวณหาช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{โดยใช้สูตรอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

แล้วกำหนดการแปลผลของคะแนนเกี่ยวกับระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ช่วงคะแนน	ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านต่างๆ
4.21 – 5.00	มีศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมาก
3.41 – 4.20	มีศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง
2.61 – 3.40	มีศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ
1.00 – 1.80	มีศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Question)

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำการตรวจสอบ และแนะนำเพิ่มเติม เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้ถูกต้อง และเที่ยงตรงกับเนื้อหา

2.2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว มาทำการทดสอบ (Try-out) กับพนักงานการประปานครหลวง จำนวน 40 ชุด

2.2.5 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) ของ Cronbach (ผลลัพธ์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ได้จะแสดงถึงความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยจะมีค่า

ระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ซึ่งค่าที่ใกล้เคียง 1 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง) ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์โดยรวม เท่ากับ 0.96 และแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	เท่ากับ	0.788
2) ด้านการมีแบบแผนความคิด	เท่ากับ	0.810
3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	เท่ากับ	0.903
4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	เท่ากับ	0.900
5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	เท่ากับ	0.770
6) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	เท่ากับ	0.876
7) ด้านการใช้เทคโนโลยี	เท่ากับ	0.893

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท ดังนี้

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากแบบสอบถาม มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1.1 ผู้ศึกษาทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาสร้างเป็นกรอบในการวิจัย และนำมาสร้างแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3.1.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 400 ชุด และเก็บรวบรวมข้อมูลกลับคืนมา

3.1.3 ตรวจสอบข้อมูล ความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และคัดเลือกรูปแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ทั้งหมด 400 ชุด

3.1.4 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์จำนวน 400 ชุด มาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากหนังสือ ตำรา บทความ ผลงานวิจัยที่ได้มีการทำมาก่อน และแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตที่มีความเกี่ยวข้องกับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และใช้อ้างอิงในการเขียนรายงานผลการวิจัย

4. การจัดการทำข้อมูล-และการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการ ดังนี้

4.1 การจัดทำข้อมูล

4.1.1 ตรวจสอบข้อมูล โดยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

4.1.2 การลงรหัส โดยการนำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบที่มีความสมบูรณ์แล้วมาบันทึกลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า

4.1.3 การประมวลผลข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วมาบันทึกและประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistic Package for Social Sciences) เพื่อวิเคราะห์เชิงพรรณนาและทดสอบสมมติฐาน

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1) ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้อธิบายลักษณะข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน

2) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean หรือ \bar{X}) เพื่อใช้อธิบายลักษณะข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ และด้านการใช้เทคโนโลยี

3) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) เพื่อใช้อธิบายลักษณะข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ และด้านการใช้เทคโนโลยี

4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1) สถิติวิเคราะห์ค่าที (Independent t-test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระกัน ใช้ทดสอบสมมติฐานลักษณะประชากรศาสตร์ ด้านเพศและสายงาน

2) สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way analysis of Variance) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้ทดสอบสมมติฐาน ลักษณะประชากรศาสตร์ ด้านอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน การประปานครหลวง จำนวน 400 ตัวอย่าง การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ
LSD	แทน	Least Significant Difference
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการศึกษานี้ได้รวบรวมจากแบบสอบถามที่ได้รับและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบบการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน โดยวิเคราะห์จากความถี่และอัตราร้อยละ เสนอผลในรูปแบบของตาราง

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานใน 7 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformations) และการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) โดยวิเคราะห์จากความถี่ อัตราร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เสนอผลในรูปแบบของตาราง

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐาน คือ พนักงานที่มีลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกัน มีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการเพิ่มศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบายปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานการประปานครหลวง

ข้อมูลประชากรศาสตร์	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	204	51.00
1.2 หญิง	196	49.00
รวม	400	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลประชากรศาสตร์	ความถี่	ร้อยละ
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	59	14.75
2.2 30 – 39 ปี	193	48.25
2.3 40 – 49 ปี	130	32.50
2.4 สูงกว่า 50 ปี	18	4.50
รวม	400	100.00
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	3.00
3.2 ปริญญาตรี	178	44.50
3.3 ปริญญาโท	210	52.50
3.4 ปริญญาเอก	0	0
รวม	400	100.00
4. สายงาน		
4.1 สายงานหลัก	310	77.50
4.2 สายงานสนับสนุน	90	22.50
รวม	400	100.00
5. ตำแหน่งงาน		
5.1 ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 8)	7	1.75
5.2 ผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 6-7)	161	40.25
5.3 พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1-5)	232	58.00
รวม	400	100.00
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
6.1 ต่ำกว่า 10 ปี	205	51.25
6.2 10 – 19 ปี	106	26.50
6.3 20 – 29 ปี	76	19.00
6.4 สูงกว่า 30 ปี	13	3.25
รวม	400	100.00
7. รายได้ต่อเดือน		
7.1 ต่ำกว่า 22,000 บาท	125	31.25
7.2 22,000 – 33,999 บาท	110	27.50
7.3 34,000 – 45,999 บาท	43	10.75
7.4 46,000 – 57,999 บาท	104	26.00
7.5 สูงกว่า 58,000 บาท	18	4.50
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานการประปานครหลวง จำนวน 400 คน จำแนกตามตัวแปรได้ ดังนี้

1. ด้านเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 51 และเพศหญิง จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 49
2. ด้านอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 30 – 39 ปี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 48.25 รองลงมา ได้แก่ อายุ 40 – 49 ปี อายุต่ำกว่า 30 ปี และอายุสูงกว่า 50 ปี โดยคิดเป็นร้อยละ 32.50 14.75 และ 4.50 ตามลำดับ
3. ด้านระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50 รองลงมา ได้แก่ การศึกษาระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี โดยคิดเป็นร้อยละ 44.50 และ 3 ตามลำดับ
4. ด้านสายงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในสายงานหลัก จำนวน 310 คน คิดเป็นร้อยละ 77.50 และสายงานสนับสนุน จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50
5. ด้านตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 58 รองลงมาตำแหน่งพนักงานระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางโดยคิดเป็นร้อยละ 40.25 และ 1.75 ตามลำดับ
6. ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 51.25 รองลงมา ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 – 19 ปี 20 – 29 ปี และมากกว่า 30 ปี โดยคิดเป็นร้อยละ 26.50 19 และ 3.25 ตามลำดับ
7. ด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 22,000 บาท จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 รองลงมา ได้แก่ รายได้ต่อเดือน 22,000 – 33,999 บาท รายได้ต่อเดือน 46,000 – 57,999 บาท รายได้ต่อเดือน 34,000 – 45,999 บาท และรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 58,000 บาท โดยคิดเป็นร้อยละ 27.50 26 10.75 และ 4.50 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

แบบสอบถามที่มุ่งสำรวจพนักงานต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวง โดยผู้ศึกษาได้รวบรวมจากคำถามทั้งหมด 42 ข้อ โดยแบ่งเป็น 7 ด้าน ได้แก่

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	จำนวน 6 ข้อ (ข้อ 1 – 6)
ด้านการมีแบบแผนความคิด	จำนวน 6 ข้อ (ข้อ 7 – 12)
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	จำนวน 6 ข้อ (ข้อ 13 – 18)
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	จำนวน 6 ข้อ (ข้อ 19 – 24)
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 25 – 29)
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	จำนวน 6 ข้อ (ข้อ 30 - 35)
ด้านการใช้เทคโนโลยี	จำนวน 7 ข้อ (ข้อ 36 – 42)

โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เสนอผลในรูปแบบของตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาฯ นครหลวง ในภาพรวมและจำแนกรายด้าน

ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	SD	การแปลผล
1. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	4.11	0.468	สูง
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.99	0.407	สูง
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.07	0.531	สูง
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.12	0.559	สูง
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.08	0.510	สูง
6. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	4.06	0.527	สูง
7. ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.15	0.496	สูง
โดยรวม	4.08	0.431	สูง

จากตารางที่ 4.2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปาฯ นครหลวงโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.08$ SD = 0.431) และเมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ในทั้ง 7 ด้านนั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนน

แล้วพบว่า ด้านการใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 4.12$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 3.99$) แปลความได้ว่า ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวงอยู่ในระดับสูง



ตารางที่ 4.3 ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานในด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ จำแนกรายข้อ

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	SD	การแปลผล
1. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	155 38.75%	211 52.75%	31 7.75%	3 0.75%	-	4.3	0.640	สูงมาก
2. ท่านมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร	183 45.75%	206 51.5%	11 2.75%	-	-	4.43	0.548	สูงมาก
3. พนักงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์กร	89 22.25%	184 46%	122 30.5%	5 1.25%	-	3.89	0.753	สูง
4. ในรอบ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ กับการทำงานจริงของท่าน	101 25.25%	232 58%	58 14.5%	9 2.25%	-	4.06	0.696	สูง
5. พนักงานในสายงานของท่านมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ	107 26.75%	238 59.5%	53 13.25%	2 0.5%	-	4.13	0.637	สูง
6. ความรู้ของท่านมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้	56 14%	231 57.75%	107 26.76%	6 1.5%	-	3.84	0.666	สูง
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้โดยรวม	691 28.79%	1,302 54.25%	382 15.92%	25 1.04%	-	4.11	0.468	สูง

จากตารางที่ 4.3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.11$ $SD = 0.468$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงมากจำนวน 2 ข้อและอยู่ในระดับสูงจำนวน 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆในองค์กร โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมา คือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.3$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความรู้ของพนักงานมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้ โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.84$)



ตารางที่ 4.4 ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานในด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกรายข้อ

ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	SD	การแปลผล
7. ท่านจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของท่านและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็นโอกาสในการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น	148 37%	245 61.25%	7 1.75%	-	-	4.35	0.514	สูงมาก
8. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของคนอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม	55 13.75%	251 52.75%	94 23.5%	-	-	3.90	0.603	สูง
9. พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวคิดของการปฏิบัติงานหรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่กปน. นำมาใช้	34 8.5%	243 60.75%	123 30.75%	-	-	3.78	0.586	สูง
10. บุคลากรของกปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน.	106 26.5%	221 55.25%	70 17.5%	3 0.75%	-	4.08	0.682	สูง
11. การปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน.	168 42%	205 51.25%	27 6.75%	-	-	4.35	0.603	สูงมาก
12. พนักงานในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้างโดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดตามมา	22 5.5%	163 40.75%	189 47.25%	26 6.5%	-	3.45	0.699	สูง
ด้านการมีแบบแผนความคิดโดยรวม	533 22.21%	1,328 55.33%	510 21.25%	29 1.21%	-	3.99	0.407	สูง

จากตารางที่ 4.4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.99$ $SD = 0.407$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงมากจำนวน 2 ข้อ และอยู่ในระดับสูงจำนวน 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของพนักงานเองและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็นโอกาสในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น และการปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน. โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.35$) รองลงมาคือ บุคลากรของ กปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน. โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.08$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยโดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดตามมา โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.45$)



ตารางที่ 4.5 ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกรายข้อ

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	SD	การแปลผล
13. สายงานของท่านได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้	137 34.25%	219 54.75%	41 10.25%	3 0.75%	-	4.23	0.652	สูงมาก
14. สายงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	133 33.25%	206 51.5%	61 15.25%	-	-	4.18	0.674	สูง
15. พนักงานในสายงานมีการรวมพลังความคิด การปฏิบัติ และความรู้สึกในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างกลมกลืนสู่วิสัยทัศน์ของ กปน.	111 27.75%	229 57.25%	53 13.25%	7 1.75%	-	4.11	0.685	สูง
16. กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน	64 16%	254 53.5%	70 17.5%	12 3%	-	3.93	0.671	สูง
17. สายงานของท่านมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แผนงาน และ/หรือ KPI เพื่อความสำเร็จให้กับหน่วยงาน	66 16.5%	263 65.75%	62 15.5%	9 2.25%	-	3.97	0.640	สูง
18. ผู้บริหารในสายงานของกปน. จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยอิงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกปน. เป็นสำคัญ	74 18.5%	263 65.75%	56 14%	7 1.75%	-	4.01	0.629	สูง
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยรวม	585 24.38%	1,434 59.75%	343 14.29%	38 1.58%	-	4.07	0.531	สูง

จากตารางที่ 4.5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้าน
มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.07$ $SD = 0.531$) และเมื่อพิจารณา
รายข้อแล้วพบว่าอยู่ในระดับสูงมากจำนวน 1 ข้อ และอยู่ในระดับสูงจำนวน 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก
ที่สุดคือ สายงานของพนักงานได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน.
ได้กำหนดไว้ โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.23$) รองลงมาคือ สายงานของพนักงานมีการ
กำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.18$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล
หน่วยงาน และองค์กร กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยมีศักยภาพอยู่
ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.93$)



ตารางที่ 4.6 ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานในด้านการเรียนรู้เป็นทีม จำแนกรายข้อ

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	การตอบ					X	SD	การแปลผล
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
19. พนักงานในสาขางานต่างๆ ของกปน. มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน ได้เป็นอย่างดี โดยไม่คำนึงถึงการอยู่กันคนละหน่วยงาน	97 24.25%	228 57%	52 13%	22 5.5%	1 0.25%	4.00	0.785	สูง
20. พนักงานในสาขางานของท่านร่วมกันในการจัดทำแผนประจำปีและตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงาน	109 27.25%	231 57.75%	54 13.5%	6 1.5%	-	4.11	0.676	สูง
21. สาขางานของท่านมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง	84 21%	230 57.5%	84 21%	2 0.5%	-	3.99	0.664	สูง
22. พนักงานในสาขางานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	144 36%	188 47%	68 17%	-	-	4.19	0.704	สูง
23. สาขางานของท่านมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสาขางาน	172 43%	189 47.25%	39 9.75%	-	-	4.33	0.647	สูงมาก
24. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก	117 29.25%	219 54.75%	64 16%	-	-	4.13	0.660	สูง
ด้านการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวม	723 30.13%	1,285 53.54%	361 15.04%	30 1.25%	1 0.04%	4.12	0.559	สูง

จากตารางที่ 4.6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.12$ $SD = 0.559$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงมากจำนวน 1 ข้อและอยู่ในระดับสูงจำนวน 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สายงานของพนักงานมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงาน โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมาคือ พนักงานในสายงานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.19$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สายงานของพนักงานมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.99$)



ตารางที่ 4.7 ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกรายข้อ

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	SD	การแปลผล
25. ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานว่าจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร	98 24.5%	233 58.25%	69 17.25%	-	-	4.07	0.643	สูง
26. ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้	86 21.5%	262 65.5%	50 12.5%	2 0.5%	-	4.08	0.595	สูง
27. ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานผู้ผลสัมฤทธิ์อย่างไร	103 25.75%	252 63%	45 11.25%	-	-	4.15	0.591	สูง
28. สายงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ	86 21.5%	250 62.5%	60 15%	4 1%	-	4.05	0.636	สูง
29. สายงานของท่านมีการบริหารงานโดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ	95 23.75%	225 56.25%	78 19.5%	2 0.5%	-	4.03	0.673	สูง
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวม	468 23.4%	1,222 61.1%	302 15.1%	8 0.4%	-	4.08	0.510	สูง

จากตารางที่ 4.7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.08$ $SD = 0.51$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างไร ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือ พนักงานมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้ ($\bar{X} = 4.08$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สายงานของพนักงานมีการบริหารงาน โดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ ($\bar{X} = 4.03$)



ตารางที่ 4.8 ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกรายข้อ

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformations)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	SD	การแปลผล
30. วิสัยทัศน์ของกปน. มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้	90 22.5%	238 59.5%	68 17%	4 1%	-	4.04	0.659	สูง
31. การจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และ KPI ของกปน. มีการคำนึงถึงสภาพการณ์จากภายนอกเสมอ	85 24.25%	251 62.75%	60 15%	4 1%	-	4.04	0.634	สูง
32. กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้)	135 33.75%	221 55.25%	41 10.25%	3 0.75%	-	4.22	0.650	สูงมาก
33. บุคลากรในกปน. ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงาน	91 22.75%	225 56.25%	79 19.75%	4 1%	1 0.25%	4	0.699	สูง
34. กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและ โครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน	74 18.5%	254 63.5%	59 14.75%	13 3.25%	-	3.97	0.680	สูง
35. กปน. มีการเทียบวัดกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอก	104 26%	233 58.25%	55 13.75%	8 2%	-	4.08	0.687	สูง
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรโดยรวม	579 24.13%	1,422 59.25	362 15.08%	36 1.5%	1 0.04%	4.06	0.527	สูง

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformations) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.06$ $SD = 0.527$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงมากจำนวน 1 ข้อและอยู่ในระดับสูงจำนวน 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้) โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.22$) รองลงมาคือ กปน. มีการเทียววัดกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอก โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.07$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.97$)



ตารางที่ 4.9 ระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานในด้านการใช้เทคโนโลยี จำแนกรายข้อ

ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	SD	การแปลผล
36. กปน. มีการนำเทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัยมาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ ในการฝึกอบรม ประชุม และการสัมมนา	121 30.25%	246 61.5%	33 8.25%	-	-	4.22	0.581	สูงมาก
37. กปน. มีการจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อช่วยให้นักงงานสามารถเรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น	101 25.25%	244 61%	48 12%	4 1%	3 0.75%	4.09	0.688	สูง
38. กปน. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้ อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ	99 24.75%	250 62.5%	47 11.75%	4 1%	-	4.11	0.628	สูง
39. กปน. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เป็นประจำและสม่ำเสมอ	107 26.75%	246 61.5%	44 11%	3 0.75%	-	4.14	0.623	สูง
40. กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ	134 33.5%	230 57.5%	33 8.25%	3 0.75%	-	4.24	0.626	สูงมาก
41. พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศโดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี	144 36%	236 59%	14 3.5%	6 1.5%	-	4.30	0.607	สูงมาก
42. เทคโนโลยีด้านต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน	73 18.25%	233 58.25%	85 21.25%	7 1.75%	2 0.5%	3.92	0.711	สูง
ด้านการใช้เทคโนโลยีโดยรวม	779 27.82%	1,685 60.18%	304 10.86%	27 0.96%	5 0.18%	4.15	0.496	สูง

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.15$ $SD = 0.496$) และเมื่อพิจารณารายชื่อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงมากจำนวน 3 ข้อและอยู่ในระดับสูงจำนวน 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศโดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้เป็นอย่างดี โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.30$) รองลงมาคือ กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.24$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทคโนโลยีด้านต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุก ๆ ด้าน โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.92$)

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน จะใช้วิธีทางสถิติในการทดสอบ โดยใช้สถิติ t-test สำหรับการทดสอบความแตกต่างของข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน และ F-test (One Way ANOVA) ในการทดสอบความแตกต่างของข้อมูลหลายกลุ่ม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 หากพบความแตกต่างจะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD)

สมมติฐาน พนักงานที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยสามารถจำแนกออกเป็นสมมติฐานย่อยได้ 7 สมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในภาพรวมและรายด้าน โดยจำแนกตามเพศ

ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	เพศ				t	Sig.
	ชาย (n=204)		หญิง (n=196)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	4.11	0.463	4.11	0.475	-.003	.997
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.99	0.401	3.99	0.415	.035	.972
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.09	0.506	4.05	0.558	.653	.514
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.12	0.551	4.13	0.568	-.283	.777
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.06	0.492	4.09	0.528	-.451	.652
6. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	4.06	0.503	4.05	0.551	.176	.860
7. ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.15	0.484	4.14	0.509	.027	.978
ภาพรวม	4.08	0.417	4.08	0.447	.026	.979

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า เพศที่ต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวงทั้งในภาพรวม และรายด้าน

ตารางที่ 4.11 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยจำแนกตามเพศ

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	เพศ				t	Sig.
	ชาย (n=204)		หญิง (n=196)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	4.28	0.632	4.31	0.649	-4.97	.620
2. ท่านมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์การ	4.42	0.542	4.44	0.556	-4.96	.621
3. พนักงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์การ	3.90	0.743	3.88	0.766	.256	.798
4. ในรอบ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน	4.03	0.705	4.09	0.688	-8.26	.409
5. พนักงานในสายงานของท่านมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ	4.14	0.613	4.11	0.662	.392	.695
6. ความรู้ของท่านมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้	3.88	0.658	3.81	0.674	1.071	.285
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	4.11	0.463	4.11	0.475	-.003	.997

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ในทุกๆ ข้อ คือ (1) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน (2) ท่านมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร (3) พนักงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์กร (4) ในรอบ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน (5) พนักงานในสายงานของท่านจะมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ และ (6) ความรู้ของท่านมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า เพศที่ต่างกัน ไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้



ตารางที่ 4.12 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านกรมีแบบแผนความคิด โดยจำแนกตามเพศ

ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model)	เพศ				t	Sig.
	ชาย (n=204)		หญิง (n=196)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
7. ท่านจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของ ท่านและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็นโอกาสในการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น	4.34	0.516	4.36	0.513	-0.371	.710
8. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของ ตนอย่าง สม่่าเสมอให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม	3.90	0.596	3.90	0.613	-0.018	.985
9. พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวคิดของการปฏิบัติงาน หรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่กปน. นำมาใช้	3.79	0.587	3.77	0.587	.407	.684
10. บุคลากรของกปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้าง ความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน.	4.06	0.666	4.09	0.700	-0.337	.736
11. การปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน.	4.34	0.587	4.36	0.621	-0.316	.752
12. พนักงานในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยโดยไม่ต้องกังวลกับ ปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดตามมา	3.48	0.698	3.43	0.702	.670	.503
ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.99	0.401	3.99	0.415	.035	.972

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดในทุกๆ ข้อ คือ (7) ท่านจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของท่านและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็นโอกาสในการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น (8) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (9) พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวคิดของการปฏิบัติงาน หรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่กปน. นำมาใช้ (10) บุคลากรของกปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน. (11) การปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน. และ (12) พนักงานในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย โดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดตามมา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า เพศที่ต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด



ตารางที่ 4.13 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกตามเพศ

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	เพศ				t	Sig.
	ชาย (n=204)		หญิง (n=196)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
13. สายงานของท่านได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้	4.26	0.625	4.19	0.679	1.089	.277
14. สายงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.21	0.663	4.15	0.685	.784	.434
15. พนักงานในสายงานมีการรวมพลังความคิด การปฏิบัติ และความรู้สึกในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างกลมกลืนสู่วิสัยทัศน์ของ กปน.	4.11	0.660	4.11	0.712	.082	.935
16. กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน	3.96	0.646	3.89	0.697	.939	.348
17. สายงานของท่านมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แผนงาน และ/หรือ KPI เพื่อความสำเร็จให้กับหน่วยงาน	3.97	0.619	3.96	0.663	.178	.859
18. ผู้บริหารในสายงานของกปน. จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยอิงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกปน. เป็นสำคัญ	4.01	0.595	4.01	0.664	-.006	.995
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.09	0.506	4.05	0.558	.653	.514

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในทุกๆ ข้อ คือ (13) สายงานของท่านได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้ (14) สายงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (15) พนักงานในสายงานมีการรวมพลังความคิด การปฏิบัติ และความรู้สึกในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างกลมกลืนสู่วิสัยทัศน์ของ กปน. (16) กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน (17) สายงานของท่านมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึงและมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แผนงาน และ/หรือ KPI เพื่อความสำเร็จให้กับหน่วยงาน และ (18) ผู้บริหารในสายงานของกปน. จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยอิงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกปน. เป็นสำคัญ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า เพศที่ต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน



ตารางที่ 4.14 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยจำแนกตามเพศ

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	เพศ				t	Sig.
	ชาย (n=204)		หญิง (n=196)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
19. พนักงานในสาขางานต่างๆ ของกปน. มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันได้เป็นอย่างดี โดยไม่คำนึงถึงการอยู่กันคนละหน่วยงาน	3.99	0.775	4.00	0.797	-.125	.901
20. พนักงานในสาขางานของท่านร่วมกันในการจัดทำแผนประจำปีและตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงาน	4.10	0.654	4.11	0.700	-.137	.891
21. สาขางานของท่านมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น อย่างเปิดกว้าง	3.98	0.651	4.00	0.679	-.295	.768
22. พนักงานในสาขางานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	4.17	0.705	4.21	0.703	-.534	.594
23. สาขางานของท่านมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และ ทีมข้ามสาขางาน	4.32	0.630	4.34	0.664	-.283	.777
24. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก	4.13	0.664	4.13	0.658	-.005	.996
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.12	0.551	4.13	0.568	-.283	.777

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในทุกๆ ข้อ คือ (19) พนักงานในสายงานต่างๆ ของกปน. มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน ได้เป็นอย่างดี โดยไม่คำนึงถึงการอยู่กันคนละหน่วยงาน (20) พนักงานในสายงานของท่านร่วมกันในการจัดทำแผนประจำปีและตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงาน (21) สายงานของท่านมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง (22) พนักงานในสายงานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน (23) สายงานของท่านมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงาน และ (24) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า เพศที่ต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม



ตารางที่ 4.15 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามเพศ

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	เพศ				t	Sig.
	ชาย (n=204)		หญิง (n=196)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
25. ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานว่าจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร	4.08	0.615	4.07	0.672	.188	.851
26. ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้	4.06	0.584	4.10	0.607	-.725	.469
27. ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานผู้ผลสัมฤทธิ์อย่างไร	4.11	0.586	4.18	0.597	-1.283	.200
28. สายงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ	4.05	0.614	4.04	0.659	.286	.775
29. สายงานของท่านมีการบริหารงาน โดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ	4.02	0.658	4.05	0.689	-.391	.696
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.06	0.492	4.09	0.528	-.451	.652

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบในทุกๆ ข้อ คือ (25) ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานว่าจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร (26) ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้ (27) ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานผู้ผลสัมฤทธิ์ (28) สายงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ และ (29) สายงานของท่านมีการบริหารงานโดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า เพศที่ต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ



ตารางที่ 4.16 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยจำแนกตามเพศ

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformations)	เพศ				t	Sig.
	ชาย (n=204)		หญิง (n=196)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
30. วิสัยทัศน์ของบริษัท. มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้	4.06	0.648	4.01	0.672	.737	.462
31. การจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และ KPI ของบริษัท. มีการคำนึงถึงสภาพการณ์จากภายนอกเสมอ	4.04	0.619	4.05	0.651	-.106	.916
32. บริษัท. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้)	4.22	0.622	4.22	0.680	-.135	.893
33. บุคลากรในบริษัท. ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงาน	3.99	0.673	4.02	0.727	-.359	.720
34. บริษัท. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.00	0.655	3.95	0.707	.677	.499
35. บริษัท. มีการเทียบวัดกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอก	4.08	0.664	4.08	0.711	.025	.980
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	4.06	0.503	4.05	0.551	.176	.860

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรในทุกๆ ข้อ คือ (30) วิสัยทัศน์ของกปน. มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ (31) การจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และ KPI ของกปน. มีการคำนึงถึงสภาพการณ์จากภายนอกเสมอ (32) กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้) (33) บุคลากรในกปน. ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงาน (34) กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และ (35) กปน. มีการเทียบวัดกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า เพศที่ต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร



ตารางที่ 4.17 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยจำแนกตามเพศ

ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	เพศ				t	Sig.
	ชาย (n=204)		หญิง (n=196)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
36. กปน. มีการนำเทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัย มาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ ในการฝึกอบรม ประชุม และการสัมมนา	4.23	0.562	4.21	0.601	.365	.716
37. กปน. มีการจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ และทำงานได้ดีขึ้น	4.08	0.679	4.10	0.699	-.198	.844
38. กปน. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้ อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ	4.11	0.618	4.11	0.639	-.070	.944
39. กปน. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เป็นประจำและสม่ำเสมอ	4.15	0.629	4.13	0.618	.309	.757
40. กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ	4.24	0.623	4.24	0.631	-.072	.943
41. พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศโดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี	4.28	0.600	4.31	0.616	-.523	.601
42. เทคโนโลยีต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน	3.93	0.698	3.91	0.724	.326	.744
ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.15	0.484	4.14	0.509	.027	.978

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีในทุกๆ ข้อ คือ (36) กปน. มีการนำเทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัย มาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ ในการฝึกอบรม ประชุม และการสัมมนา (37) กปน. มีการจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ และทำงาน ได้ดีขึ้น (38) กปน. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ (39) กปน. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เป็นประจำและสม่ำเสมอ (40) กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ (41) พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี และ (42) เทคโนโลยีด้านต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า เพศที่ต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี



สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน โดยจำแนกตามอายุ

ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	อายุ								F	Sig.
	ต่ำกว่า 30 ปี		30 – 39 ปี		40 – 49 ปี		สูงกว่า 50 ปี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	3.99	0.474	4.02	0.455	4.25	0.443	4.32	0.455	9.241*	.000
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	4.01	0.403	3.89	0.386	4.12	0.411	3.96	0.341	9.468*	.000
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.10	0.491	3.95	0.515	4.19	0.544	4.29	0.488	6.817*	.000
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.20	0.583	4.03	0.531	4.19	0.560	4.23	0.627	3.944*	.009
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.03	0.528	3.98	0.446	4.22	0.536	4.20	0.644	6.827*	.000
6. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.99	0.399	3.95	0.521	4.21	0.544	4.31	0.509	8.479*	.000
7. ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.16	0.448	4.04	0.485	4.26	0.493	4.41	0.530	7.290*	.000
ภาพรวม	4.08	0.391	3.98	0.400	4.21	0.452	4.25	0.465	8.596*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในทุกๆ ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า อายุที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวงทั้งในภาพรวม และรายด้าน เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) ในภาพรวม ได้ผลดังตารางที่ 4.26



ตารางที่ 4.19 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยจำแนกตามอายุ

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	อายุ								F	Sig.
	ต่ำกว่า 30 ปี (n=59)		30 – 39 ปี (n=193)		40 – 49 ปี (n=130)		สูงกว่า 50 ปี (n=18)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	4.12	0.721	4.22	0.643	4.41	0.566	4.83	0.383	8.35*	.000
2. ท่านมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์การ	4.20	0.610	4.36	0.533	4.58	0.496	4.83	0.383	11.524*	.000
3. พนักงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์การ	4.05	0.628	3.72	0.741	4.06	0.755	4.06	0.873	7.227*	.000
4. ในรอบ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน	3.97	0.615	4.02	0.699	4.18	0.687	4.00	0.907	1.839	.140
5. พนักงานในสายงานของท่านมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ	4.03	0.742	4.02	0.657	4.30	0.508	4.33	0.594	6.476*	.000
6. ความรู้ของท่านมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้	3.59	0.746	3.81	0.661	4.00	0.584	3.89	0.758	5.559*	.001
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	3.99	0.474	4.02	0.455	4.25	0.443	4.32	0.455	9.241*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ในข้อที่ (1) เพื่อร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน (2) ท่านมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร (3) พนักงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์กร (5) พนักงานในสายงานของท่านจะมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ และ (6) ความรู้ของท่านมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ในข้อที่ (4) ในรอบ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า อายุที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

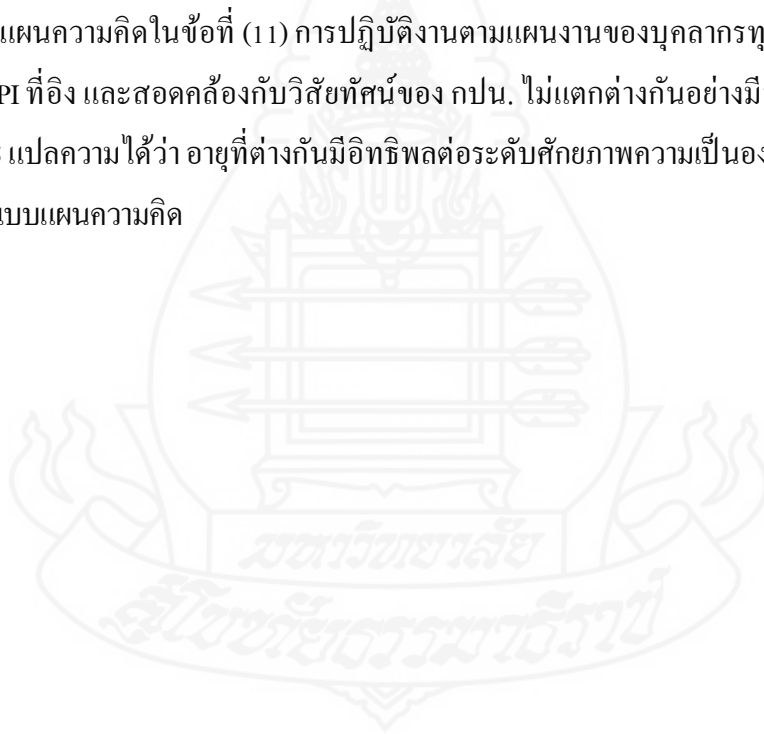


ตารางที่ 4.20 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านกรมีแบบแผนความคิด โดยจำแนกตามอายุ

ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model)	อายุ								F	Sig.
	ต่ำกว่า 30 ปี		30 – 39 ปี		40 – 49 ปี		สูงกว่า 50 ปี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
7. ท่านจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของท่านและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็นโอกาสในการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น	4.49	0.537	4.26	0.498	4.40	0.507	4.50	0.514	4.309*	.005
8. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของ ตนอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ไปจากเดิม	3.88	0.646	3.79	0.647	4.12	0.460	3.67	0.485	9.208*	.000
9. พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวคิดของการปฏิบัติงาน หรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่กปน. นำมาใช้	3.80	0.518	3.65	0.636	3.98	0.490	3.61	0.502	8.925*	.000
10. บุคลากรของกปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน.	4.08	0.702	3.96	0.691	4.25	0.678	4.06	0.539	4.739*	.003
11. การปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน.	4.31	0.623	4.37	0.591	4.33	0.627	4.44	0.511	.390	.760
12. พนักงานในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้างโดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดตามมา	3.53	0.704	3.28	0.665	3.67	0.709	3.50	0.514	8.818*	.000
ด้านการมีแบบแผนความคิด	4.01	0.403	3.89	0.386	4.12	0.411	3.96	0.341	9.468*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดในข้อที่ (7) ท่านจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของท่านและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็นโอกาสในการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น (8) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (9) พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวคิดของการปฏิบัติงาน หรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่กปน. นำมาใช้ (10) บุคลากรของกปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน. และ (12) พนักงานในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง โดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดตามมาแตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดในข้อที่ (11) การปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน. ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า อายุที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด

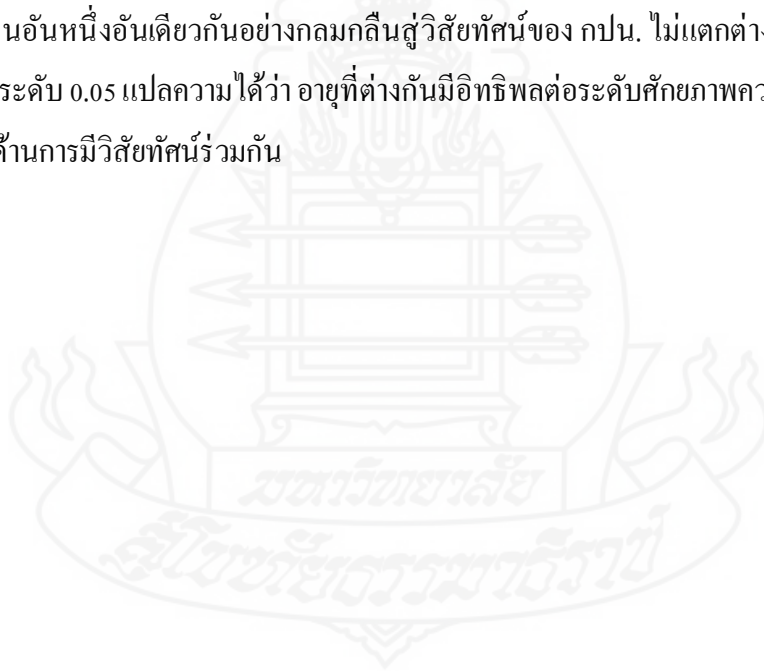


ตารางที่ 4.21 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกตามอายุ

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	อายุ								F	Sig.
	ต่ำกว่า 30 ปี (n=59)		30 – 39 ปี (n=193)		40 – 49 ปี (n=130)		สูงกว่า 50 ปี (n=18)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
13. สายงานของท่านได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้	4.14	0.681	4.16	0.662	4.34	0.629	4.39	0.502	2.721*	.044
14. สายงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.31	0.701	4.05	0.640	4.31	0.692	4.28	0.575	5.032*	.002
15. พนักงานในสายงานมีการรวมพลังความคิด การปฏิบัติ และความรู้สึกในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างกลมกลืนสู่วิสัยทัศน์ของ กปน.	4.17	0.562	4.02	0.657	4.20	0.751	4.28	0.752	2.509	.058
16. กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน	3.93	0.691	3.78	0.649	4.10	0.680	4.17	0.383	6.926*	.000
17. สายงานของท่านมีการเปิด โอกาสให้พนักงานได้เข้าถึง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แผนงาน และ/หรือ KPI เพื่อความสำเร็จให้กับหน่วยงาน	4.02	0.572	3.82	0.685	4.08	0.523	4.50	0.707	9.322*	.000
18. ผู้บริหารในสายงานของกปน. จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยอิงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกปน. เป็นสำคัญ	4.05	0.570	3.90	0.637	4.15	0.624	4.11	0.583	4.479*	.004
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.10	0.491	3.95	0.515	4.19	0.544	4.29	0.488	6.817*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในข้อที่ (13) สายงานของท่านได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงาน และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้ (14) สายงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (16) กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน (17) สายงานของท่านมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แผนงาน และ/หรือ KPI เพื่อความสำเร็จให้กับหน่วยงาน และ (18) ผู้บริหารในสายงานของกปน. จะประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยอิงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกปน. เป็นสำคัญแตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในข้อที่ (15) พนักงานในสายงานมีการรวมพลังความคิด การปฏิบัติ และความรู้สึกในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างกลมกลืนสู่วิสัยทัศน์ของ กปน. ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า อายุที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

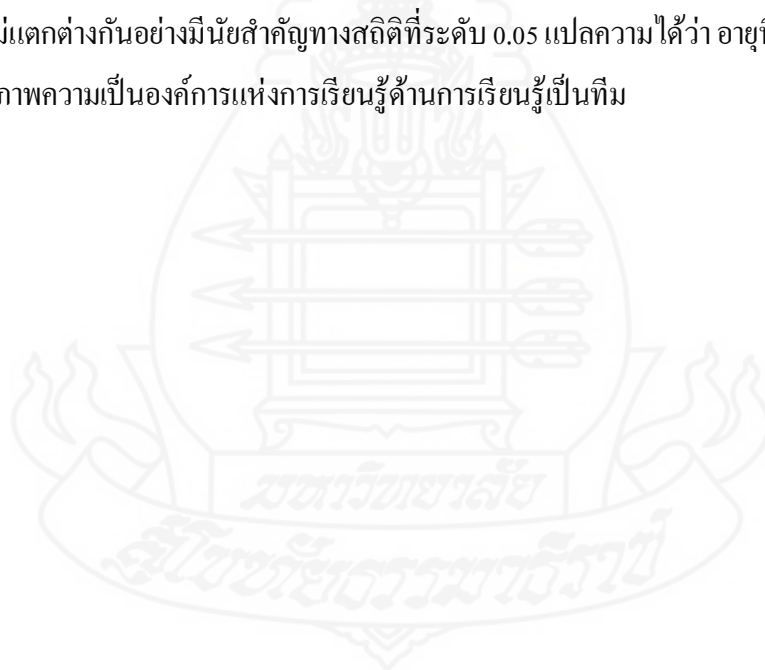


ตารางที่ 4.22 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยจำแนกตามอายุ

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	อายุ								F	Sig.
	ต่ำกว่า 30 ปี		30 – 39 ปี		40 – 49 ปี		สูงกว่า 50 ปี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
19. พนักงานในสายงานต่างๆ ของกปน. มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันได้เป็นอย่างดี โดยไม่คำนึงถึงการอยู่กันคนละหน่วยงาน	4.10	0.687	3.89	0.752	4.07	0.864	4.22	0.732	2.402	.067
20. พนักงานในสายงานของท่านร่วมกันในการจัดทำแผนประจำปีและตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงาน	4.36	0.737	4.00	0.669	4.13	0.640	4.28	0.575	4.850*	.003
21. สายงานของท่านมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง	4.17	0.673	3.89	0.632	4.08	0.666	3.83	0.786	4.027*	.008
22. พนักงานในสายงานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	4.41	0.698	4.10	0.719	4.18	0.656	4.50	0.707	4.223*	.006
23. สายงานของท่านมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงาน	4.39	0.766	4.25	0.623	4.43	0.609	4.28	0.669	2.169	.091
24. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก	4.15	0.738	4.04	0.652	4.24	0.620	4.28	0.669	2.681*	.047
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.26	0.583	4.03	0.531	4.19	0.560	4.23	0.627	3.944*	.009

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในข้อที่ (20) พนักงานในสายงานของท่านร่วมกันในการจัดทำแผนประจำปีและตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงาน (21) สายงานของท่านมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง (22) พนักงานในสายงานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และ (24) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในข้อที่ (19) พนักงานในสายงานต่างๆ ของกปน. มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันได้เป็นอย่างดี โดยไม่คำนึงถึงการอยู่กันคนละหน่วยงาน และ (23) สายงานของท่านมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า อายุที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม



ตารางที่ 4.23 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามอายุ

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	อายุ								F	Sig.
	ต่ำกว่า 30 ปี		30 – 39 ปี		40 – 49 ปี		สูงกว่า 50 ปี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
25. ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานว่าจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร	3.98	0.682	4.02	0.563	4.20	0.675	4.06	0.938	2.626	.050
26. ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้	4.14	0.507	3.96	0.557	4.22	0.622	4.22	0.808	5.620*	.001
27. ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานผู้ผลสัมฤทธิ์อย่างไร	4.12	0.560	4.06	0.522	4.31	0.657	4.00	0.686	5.266*	.001
28. สายงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ	4.08	0.702	3.95	0.575	4.15	0.672	4.22	0.647	3.185*	.024
29. สายงานของท่านมีการบริหารงานโดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ	3.83	0.620	3.91	0.671	4.25	0.611	4.50	0.707	12.244*	.000
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.03	0.528	3.98	0.446	4.22	0.536	4.20	0.644	6.827*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.23 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบในข้อที่ (26) ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้ (27) ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานสู่ผลสัมฤทธิ์ (28) สายงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ และ (29) สายงานของท่านมีการบริหารงาน โดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบในข้อที่ (25) ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานว่าจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า อายุที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ



ตารางที่ 4.24 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยจำแนกตามอายุ

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformations)	อายุ								F	Sig.
	ต่ำกว่า 30 ปี		30 – 39 ปี		40 – 49 ปี		สูงกว่า 50 ปี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
30. วิสัยทัศน์ของกปน. มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้	4.08	0.596	3.92	0.648	4.16	0.680	4.22	0.647	4.355*	.005
31. การจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และ KPI ของกปน. มีการคำนึงถึงสภาพการณ์จากภายนอกเสมอ	3.92	0.427	3.91	0.588	4.28	0.693	4.22	0.732	10.912*	.000
32. กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้)	4.08	0.651	4.18	0.646	4.30	0.655	4.56	0.511	3.461*	.016
33. บุคลากรในกปน. ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงาน	4.03	0.524	3.90	0.711	4.12	0.711	4.17	0.857	2.882*	.036
34. กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.86	0.655	3.85	0.679	4.18	0.641	4.17	0.707	7.324*	.000
35. กปน. มีการเทียบวัดกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอก	3.97	0.556	3.96	0.732	4.25	0.639	4.50	0.514	7.777*	.000
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.99	0.399	3.95	0.521	4.21	0.544	4.31	0.509	8.479*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.24 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรในทุกๆ ข้อ คือ (30) วิสัยทัศน์ของกปน. มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ (31) การจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และ KPI ของกปน. มีการคำนึงถึงสภาพการณ์จากภายนอกเสมอ (32) กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้) (33) บุคลากรในกปน. ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงาน (34) กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และ (35) กปน. มีการเทียบวัดกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า อายุที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร



ตารางที่ 4.25 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยจำแนกตามอายุ

ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	อายุ								F	Sig.
	ต่ำกว่า 30 ปี		30 – 39 ปี		40 – 49 ปี		สูงกว่า 50 ปี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
36. กปน. มีการนำเทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัย มาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ ในการฝึกอบรม ประชุม และการสัมมนา	4.15	0.551	4.15	0.549	4.32	0.587	4.50	0.786	4.192*	.006
37. กปน. มีการจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ และทำงานได้ดีขึ้น	4.24	0.597	3.97	0.714	4.17	0.649	4.33	0.767	4.327*	.005
38. กปน. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้ อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ	4.07	0.716	3.99	0.621	4.25	0.561	4.50	0.514	7.387*	.000
39. กปน. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เป็นประจำและสม่ำเสมอ	4.10	0.515	4.06	0.647	4.26	0.604	4.33	0.686	3.506*	.016
40. กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ	4.34	0.545	4.12	0.630	4.36	0.623	4.28	0.669	4.664*	.003
41. พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศโดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี	4.36	0.550	4.23	0.645	4.32	0.574	4.61	0.502	2.734*	.043
42. เทคโนโลยีต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน	3.86	0.629	3.77	0.759	4.12	0.605	4.33	0.686	8.918*	.000
ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.16	0.448	4.04	0.485	4.26	0.493	4.41	0.530	7.290*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.25 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีในทุกๆ ข้อ คือ (36) กปน. มีการนำเทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัย มาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ ในการฝึกอบรม ประชุม และการสัมมนา (37) กปน. มีการจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ และทำงาน ได้ดีขึ้น (38) กปน. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ (39) กปน. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เป็นประจำและสม่ำเสมอ (40) กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ (41) พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี และ (42) เทคโนโลยีด้านต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า อายุที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี

ตารางที่ 4.26 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ (LSD)

อายุ	Mean	ค่าความแตกต่าง			
		ต่ำกว่า 30 ปี	30 – 39 ปี	40 – 49 ปี	สูงกว่า 50 ปี
ต่ำกว่า 30 ปี	4.08	-	.10 (.113)	-.13 (.052)	-.17 (.141)
30 – 39 ปี	3.98		-	-.23* (.000)	-.27* (.011)
40 – 49 ปี	4.21			-	-.04 (.717)
สูงกว่า 50 ปี	4.25				-

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.26 พบว่า กลุ่มที่มีอายุ 30 – 39 ปี มีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 40 – 49 ปี และกลุ่มที่มีอายุสูงกว่า 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.27 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=12)		ปริญญาตรี (n=178)		ปริญญาโท (n=210)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	3.89	0.250	4.05	0.428	4.17	0.501	4.611*	.010
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	4.15	0.207	3.92	0.380	4.03	0.429	5.283*	.005
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.11	0.278	4.00	0.539	4.13	0.530	2.856	.059
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.15	0.429	4.03	0.606	4.20	0.512	4.639*	.010
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.35	0.343	3.94	0.466	4.17	0.526	12.152*	.000
6. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	4.50	0.241	3.95	0.492	4.12	0.540	11.795*	.000
7. ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.65	0.206	4.05	0.445	4.19	0.524	10.78*	.000
ภาพรวม	4.27	0.188	3.99	0.406	4.15	0.448	7.510*	.001

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.27 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยี แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมี

อิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวงในด้านการเป็น
บุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการ
ปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยี

เมื่อนำไปเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD)
ในภาพรวม ได้ผลดังตารางที่ 4.35



ตารางที่ 4.28 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=12)		ปริญญาตรี (n=178)		ปริญญาโท (n=210)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	4.33	0.492	4.28	0.672	4.30	0.621	.089	.915
2. ท่านมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร	4.33	0.492	4.42	0.549	4.44	0.553	.265	.767
3. พนักงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์กร	4.17	0.718	3.78	0.683	3.97	0.800	3.959*	.020
4. ในรอบ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน	3.33	0.492	4.02	0.587	4.14	0.763	8.683*	.000
5. พนักงานในสายงานของท่านมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ	3.83	0.577	4.06	0.617	4.20	0.647	3.809*	.023
6. ความรู้ของท่านมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้	3.33	0.492	4.06	0.681	4.20	0.636	9.005*	.000
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	3.89	0.250	4.05	0.428	4.17	0.501	4.611*	.010

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.28 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ในข้อที่ (3) พนักงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์การ (4) ในรอบ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน (5) พนักงานในสายงานของท่านจะมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ และ (6) ความรู้ของท่านมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ในข้อที่ (1) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน และ (2) ท่านมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์การ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

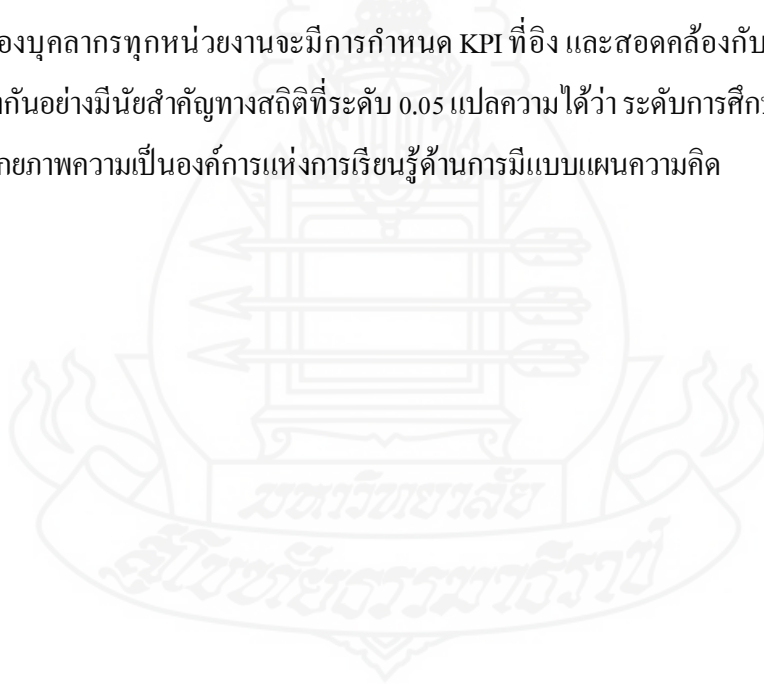


ตารางที่ 4.29 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model)	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=12)		ปริญญาตรี (n=178)		ปริญญาโท (n=210)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
7. ท่านจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของท่านและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็นโอกาส ในการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น	4.58	0.515	4.28	0.498	4.40	0.519	3.894*	.021
8. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตน อย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม	3.83	0.577	3.83	0.580	3.97	0.618	2.915	.055
9. พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวคิดของการปฏิบัติงาน หรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่กปน. นำมาใช้	3.75	0.452	3.71	0.567	3.84	0.605	2.406	.091
10. บุคลากรของกปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน.	4.00	0.000	3.97	0.615	4.17	0.742	4.061*	.018
11. การปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน.	4.42	0.515	4.28	0.562	4.41	0.637	2.273	.104
12. พนักงานในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยโดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดตามมา	4.33	0.492	3.43	0.670	3.42	0.703	10.272*	.000
ด้านการมีแบบแผนความคิด	4.15	0.207	3.92	0.380	4.03	0.429	5.283*	.005

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.29 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดในข้อที่ (7) ท่านจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของท่านและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็น โอกาสในการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น (10) บุคลากรของกปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน. และ (12) พนักงานในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้างโดยไม่ต้องกังวลกับปัญหา หรือผลกระทบที่จะเกิดตามมา แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดในข้อที่ (8) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่าน จะมีการปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ไปจากเดิม (9) พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวคิดของการปฏิบัติงาน หรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่กปน. นำมาใช้ และ (11) การปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน. ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด

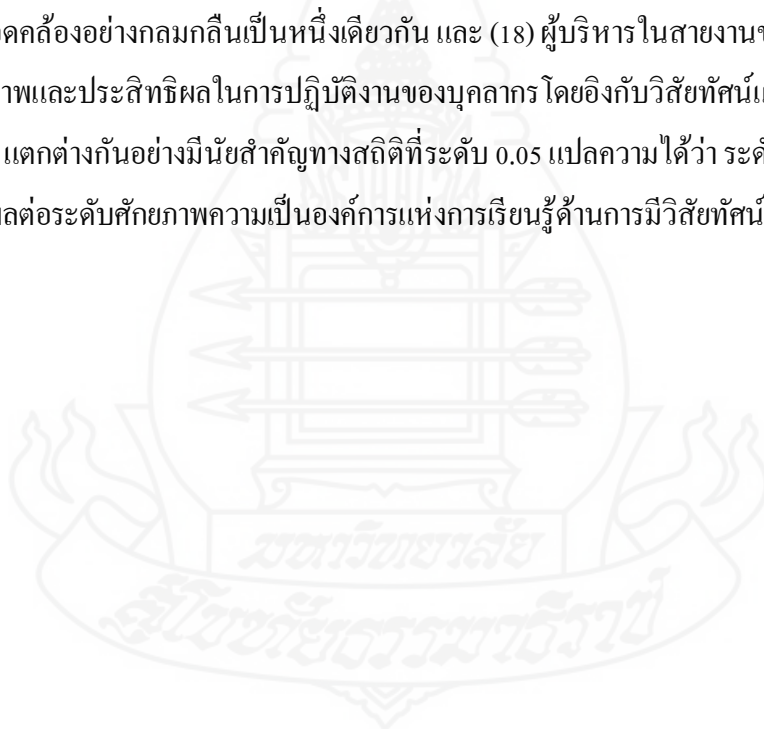


ตารางที่ 4.30 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=12)		ปริญญาตรี (n=178)		ปริญญาโท (n=210)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
13. สายงานของท่านได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้	4.33	0.492	4.17	0.654	4.26	0.658	1.043	.353
14. สายงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.17	0.835	4.16	0.639	4.20	0.695	.113	.893
15. พนักงานในสายงานมีการรวมพลังความคิด การปฏิบัติ และความรู้สึกลงในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างกลมกลืนผู้วิสัยทัศน์ของ กปน.	3.75	0.452	4.06	0.706	4.17	0.670	2.972	.052
16. กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์การ กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน	4.08	0.289	3.79	0.705	4.03	0.637	7.066*	.001
17. สายงานของท่านมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แผนงาน และ/หรือ KPI เพื่อความสำเร็จให้กับหน่วยงาน	4.33	0.492	3.91	0.658	3.99	0.626	2.833	.060
18. ผู้บริหารในสายงานของกปน. จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยอิงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกปน. เป็นสำคัญ	4.00	0.000	3.89	0.577	4.11	0.672	5.830*	.003
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.11	0.278	4.00	0.539	4.13	0.530	2.856	.059

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.30 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในข้อที่ (13) สายงานของท่านได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้ (14) สายงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (15) พนักงานในสายงานมีการรวมพลังความคิด การปฏิบัติ และความรู้สึกลงในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างกลมกลืนสู่วิสัยทัศน์ของ กปน. และ (17) สายงานของท่านมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แผนงาน และ/หรือ KPI เพื่อความสำเร็จให้กับหน่วยงาน ไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในข้อที่ (16) กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์การ กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน และ (18) ผู้บริหารในสายงานของกปน. จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยอิงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกปน. เป็นสำคัญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกัน ไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน



ตารางที่ 4.31 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=12)		ปริญญาตรี (n=178)		ปริญญาโท (n=210)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
19. พนักงานในสายงานต่างๆ ของกปน. มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันดีเป็นอย่างดี โดยไม่คำนึงถึงการอยู่กันคนละหน่วยงาน	4.17	0.835	3.87	0.810	4.09	0.749	4.130*	.017
20. พนักงานในสายงานของท่านร่วมกันในการจัดทำแผนประจำปีและตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงาน	3.83	0.577	4.04	0.724	4.18	0.631	3.165*	.043
21. สายงานของท่านมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง	3.75	0.452	3.94	0.711	4.04	0.629	1.888	.153
22. พนักงานในสายงานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	4.42	0.515	4.11	0.717	4.25	0.696	2.593	.076
23. สายงานของท่านมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงาน	4.42	0.515	4.19	0.703	4.45	0.578	7.962*	.000
24. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก	4.33	0.492	4.03	0.688	4.20	0.635	3.859*	.022
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.15	0.429	4.03	0.606	4.20	0.512	4.639*	.010

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.31 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในข้อที่ (19) พนักงานในสายงานต่างๆ ของกปน. มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน ได้เป็นอย่างดี โดยไม่คำนึงถึงการอยู่กันคนละหน่วยงาน (20) พนักงานในสายงานของท่าน ร่วมกันในการจัดทำแผนประจำปีและตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงาน (23) สายงานของท่านมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงาน และ (24) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในข้อที่ (21) สายงานของท่านมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง และ (22) พนักงานในสายงานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม



ตารางที่ 4.32 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=12)		ปริญญาตรี (n=178)		ปริญญาโท (n=210)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
25. ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานว่าจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร	4.08	0.793	3.92	0.609	4.20	0.635	10.187*	.000
26. ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้	4.33	0.492	3.93	0.568	4.19	0.597	10.649*	.000
27. ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานผู้ผลสัมฤทธิ์อย่างไร	4.00	0.000	4.00	0.000	4.28	0.626	11.444*	.000
28. สายงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ	5.00	0.000	3.97	0.596	4.05	0.643	15.832*	.000
29. สายงานของท่านมีการบริหารงานโดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ	4.33	0.492	3.89	0.642	4.13	0.686	7.616*	.001
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.35	0.343	3.94	0.466	4.17	0.526	12.152*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.32 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบในทุกๆ ข้อ คือ (25) ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานว่าจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร (26) ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้ (27) ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานสู่ผลสัมฤทธิ์ (28) สายงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ และ (29) สายงานของท่านมีการบริหารงาน โดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

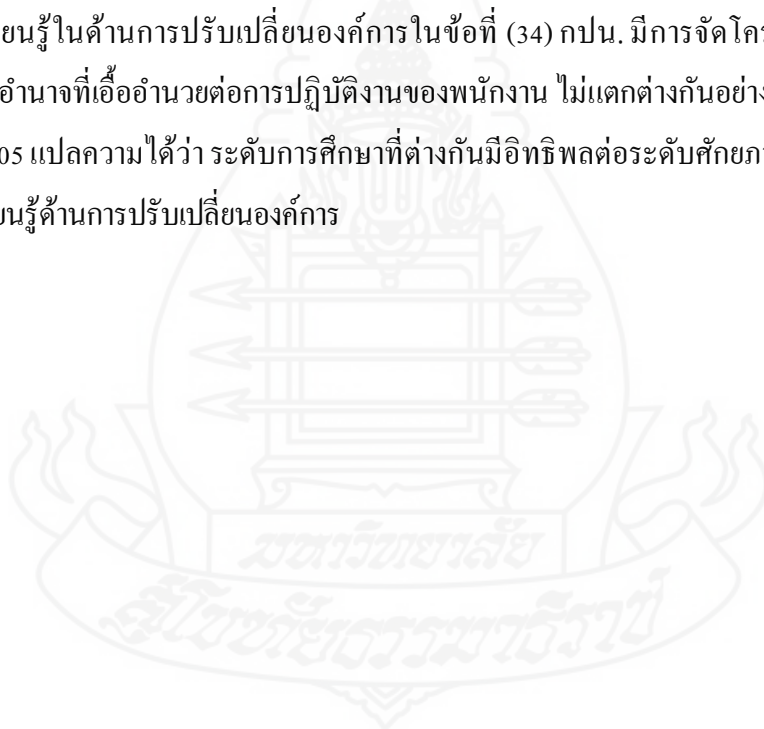


ตารางที่ 4.33 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformations)	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=12)		ปริญญาตรี (n=178)		ปริญญาโท (n=210)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
30. วิสัยทัศน์ของกปน. มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้	4.92	0.289	3.93	0.689	4.08	0.606	14.434*	.000
31. การจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และ KPI ของกปน. มีการคำนึงถึงสภาพการณ์จากภายนอกเสมอ	4.67	0.492	3.87	0.595	4.16	0.626	17.569*	.000
32. กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้)	4.50	0.674	4.13	0.611	4.28	0.672	3.825*	.023
33. บุคลากรในกปน. ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงาน	4.25	0.452	3.90	0.695	4.07	0.705	3.567*	.029
34. กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและ โครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.33	0.492	3.91	0.640	4.00	0.715	2.695	.069
35. กปน. มีการเทียบวัดกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอก	4.92	0.289	3.98	0.624	4.12	0.719	11.591*	.000
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	4.60	0.241	3.95	0.492	4.12	0.540	11.795*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.33 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การในข้อที่ (30) วิสัยทัศน์ของกปน. มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การ และมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ (31) การจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และ KPI ของกปน. มีการคำนึงถึงสภาพการณ์จากภายนอกเสมอ (32) กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานคนให้หน่วยงานอื่นรับรู้) (33) บุคลากรในกปน. ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายขององค์การและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงาน และ (35) กปน. มีการเทียบวัดกับองค์การที่มีความเป็นเลิศภายนอก แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การในข้อที่ (34) กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์การและโครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ



ตารางที่ 4.34 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=12)		ปริญญาตรี (n=178)		ปริญญาโท (n=210)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
36. กปน. มีการนำเทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัย มาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ ในการฝึกอบรม ประชุม และการสัมมนา	5.00	0.000	4.13	0.566	4.25	0.575	13.800*	.000
37. กปน. มีการจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ และทำงานได้ดีขึ้น	4.92	0.289	4.03	0.637	4.09	0.716	9.666*	.000
38. กปน. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้ อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ	4.25	0.452	4.01	0.633	4.19	0.620	4.567*	.011
39. กปน. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เป็นประจำและสม่ำเสมอ	4.67	0.492	4.04	0.590	4.20	0.638	7.412*	.001
40. กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ	4.42	0.515	4.16	0.540	4.30	0.691	2.871	.058
41. พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี	4.67	0.492	4.20	0.595	4.35	0.611	5.375*	.005
42. เทคโนโลยีต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน	4.67	0.492	3.80	0.689	3.98	0.708	10.123*	.000
ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.65	0.206	4.05	0.445	4.19	0.524	10.780*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.34 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีในข้อที่ (36) กปน. มีการนำเทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัย มาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ ในการฝึกอบรม ประชุม และการสัมมนา (37) กปน. มีการจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อช่วยให้นักงงานสามารถเรียนรู้ และทำงาน ได้ดีขึ้น (38) กปน. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ (39) กปน. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เป็นประจำและสม่ำเสมอ (41) พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี และ (42) เทคโนโลยีด้านต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีในข้อที่ (40) กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี

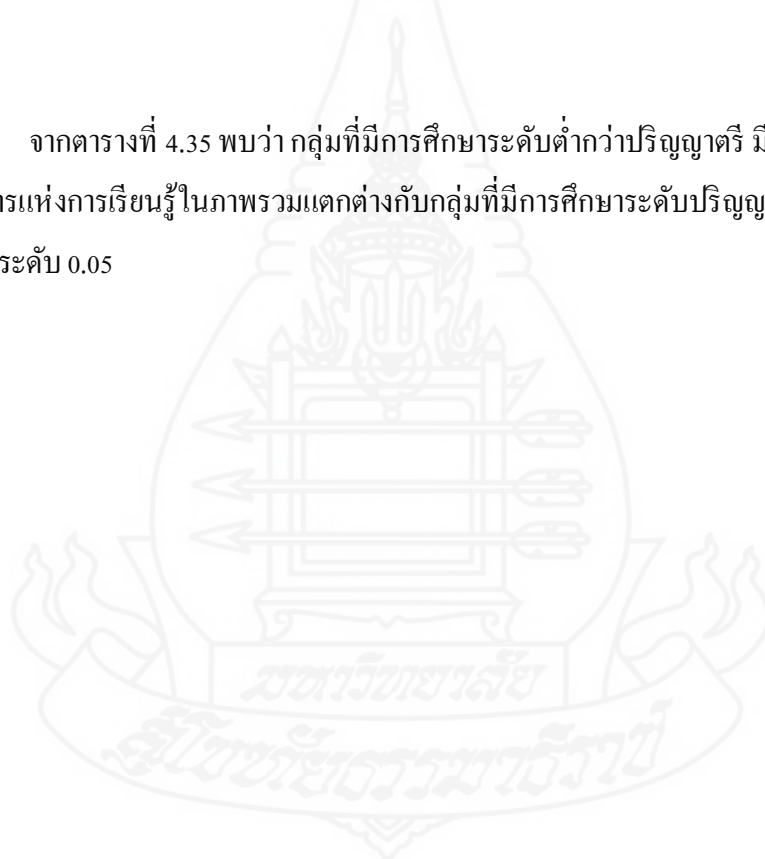


ตารางที่ 4.35 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม
จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ (LSD)

ระดับการศึกษา	Mean	ค่าความแตกต่าง		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.27	-	.28* (.027)	.12 (.313)
ปริญญาตรี	3.99		-	-.16 (.226)
ปริญญาโท	4.15			-

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.35 พบว่า กลุ่มที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



สมมติฐานข้อที่ 4 พนักงานที่สายงานแตกต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.36 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในภาพรวมและรายด้าน โดยจำแนกตามสายงาน

ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	สายงาน				t	Sig.
	สายงานหลัก (n=310)		สายงานสนับสนุน (n=90)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	4.13	.459	4.04	.496	1.506	.133
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.99	.414	3.98	.383	0.104	.917
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.09	.498	3.99	.631	1.564	.119
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.15	.527	4.05	.654	1.513	.131
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.09	.497	4.02	.548	1.211	.227
6. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	4.09	.516	3.97	.556	1.861	.064
7. ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.17	.488	4.07	.516	1.603	.110
ภาพรวม	4.10	.421	4.02	.464	1.594	.112

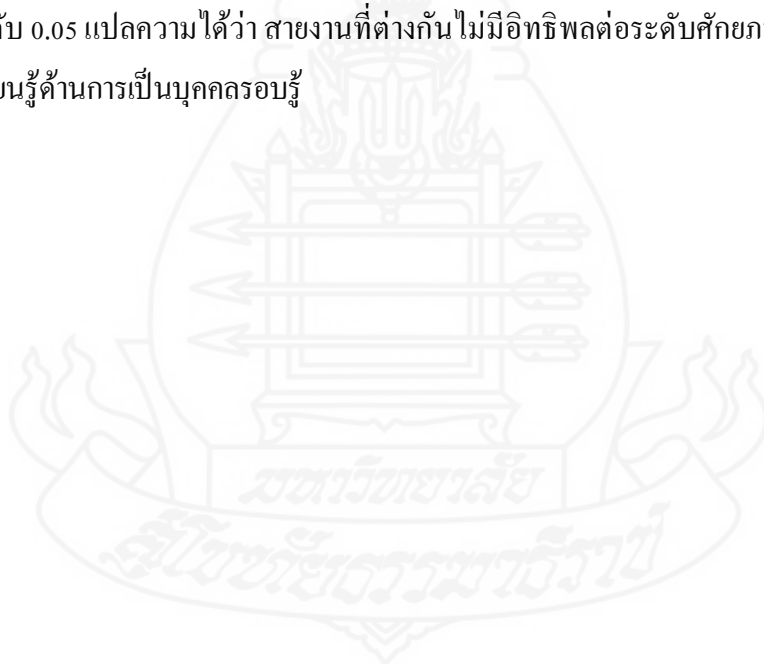
ตามตารางที่ 4.36 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกๆ ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยี ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า สายงานที่ต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวงทั้งในภาพรวม และรายด้าน

ตารางที่ 4.37 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยจำแนกตามสายงาน

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	สายงาน				t	Sig.
	สายงานหลัก (n=310)		สายงานสนับสนุน (n=90)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	4.30	0.632	4.27	0.667	.447	.634
2. ท่านมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์การ	4.44	0.552	4.41	0.538	.371	.711
3. พนักงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์การ	3.92	0.748	3.80	0.767	1.325	.186
4. ในรอบ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน	4.11	0.662	3.91	0.788	2.356*	.019
5. พนักงานในสายงานของท่านมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ	4.14	0.628	4.07	0.667	.987	.324
6. ความรู้ของท่านมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้	3.85	0.679	3.80	0.622	.687	.492
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	4.13	0.459	4.04	0.496	1.506	.133

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.37 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ในข้อที่ (1) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน (2) ท่านมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร (3) พนักงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์กร (5) พนักงานในสายงานของท่านจะมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ และ (6) ความรู้ของท่านมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้ ไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ในข้อที่ (4) ในรอบ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า สายงานที่ต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้



ตารางที่ 4.38 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านกรมีแบบแผนความคิด โดยจำแนกตามสายงาน

ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model)	สายงาน				t	Sig.
	สายงานหลัก (n=310)		สายงานสนับสนุน (n=90)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
7. ท่านจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของท่านและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็นโอกาสในการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น	4.36	0.520	4.32	0.493	.635	.526
8. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม	3.86	0.619	4.03	0.529	-2.350*	.019
9. พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวคิดของการปฏิบัติงานหรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่กปน. นำมาใช้	3.77	0.604	3.80	0.524	-.413	.680
10. บุคลากรของกปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน.	4.10	0.685	4.00	0.670	1.185	.237
11. การปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน.	4.37	0.614	4.29	0.566	1.136	.256
12. พนักงานในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้างโดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดตามมา	3.45	0.680	3.44	0.766	.124	.901
ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.99	0.414	3.98	0.383	.104	.917

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.38 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดในข้อที่ (7) ท่านจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของท่านและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็นโอกาสในการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น (9) พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวคิดของการปฏิบัติงาน หรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่กปน. นำมาใช้ (10) บุคลากรของกปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน. (11) การปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน. และ (12) พนักงานในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยโดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดตามมา ไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดในข้อที่ (8) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า สายงานที่ต่างกัน ไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด

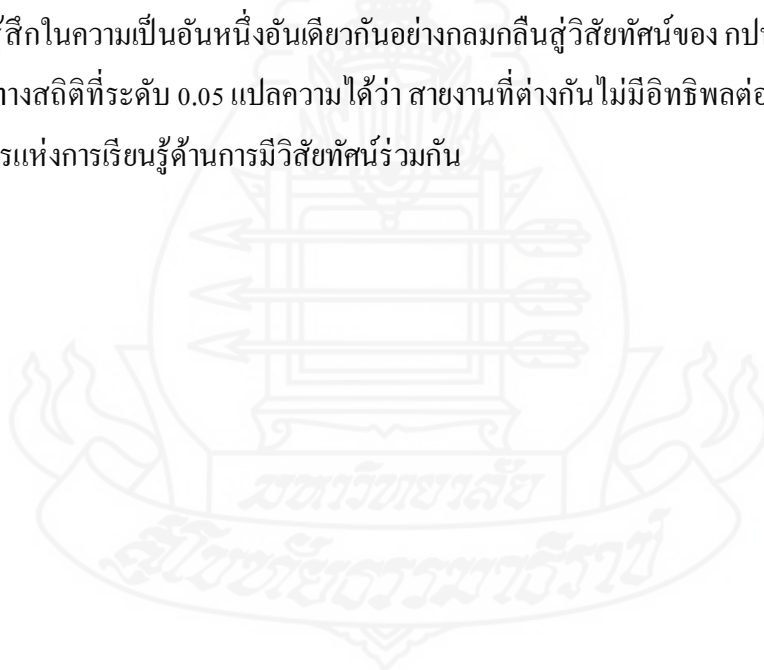


ตารางที่ 4.39 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกตามสายงาน

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	สายงาน				t	Sig.
	สายงานหลัก (n=310)		สายงานสนับสนุน (n=90)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
13. สายงานของท่านได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้	4.25	0.628	4.14	0.728	1.332	.184
14. สายงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.21	0.651	4.09	0.744	1.460	.145
15. พนักงานในสายงานมีการรวมพลังความคิด การปฏิบัติ และความรู้สึกในความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันอย่างกลมกลืนผู้วิสัยทัศน์ของ กปน.	4.15	0.650	3.96	0.778	2.445*	.015
16. กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน	3.94	0.636	3.87	0.782	.936	.350
17. สายงานของท่านมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แผนงาน และ/หรือ KPI เพื่อความสำเร็จให้กับหน่วยงาน	3.96	0.606	3.98	0.749	-.215	.830
18. ผู้บริหารในสายงานของกปน. จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยอิงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกปน. เป็นสำคัญ	4.04	0.587	3.92	0.753	1.506	.133
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.09	0.498	3.99	0.631	1.564	.119

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.39 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในข้อที่ (13) สายงานของท่านได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้ (14) สายงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (16) กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน (17) สายงานของท่านมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แผนงาน และ/หรือ KPI เพื่อความสำเร็จให้กับหน่วยงาน และ (18) ผู้บริหารในสายงานของกปน. จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยอิงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกปน. เป็นสำคัญ ไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในข้อที่ (15) พนักงานในสายงานมีการรวมพลังความคิด การปฏิบัติ และความรู้สึกในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างกลมกลืนสู่วิสัยทัศน์ของ กปน. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า สายงานที่ต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน



ตารางที่ 4.40 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยจำแนกตามสายงาน

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	สายงาน				t	Sig.
	สายงานหลัก (n=310)		สายงานสนับสนุน (n=90)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
19. พนักงานในสายงานต่างๆ ของกปน. มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันได้ดีเป็นอย่างดี โดยไม่คำนึงถึงการอยู่กันคนละหน่วยงาน	4.05	0.729	3.81	0.935	2.541*	.011
20. พนักงานในสายงานของท่านร่วมกันในการจัดทำแผนประจำปีและตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงาน	4.13	0.646	4.03	0.771	1.183	.238
21. สายงานของท่านมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง	3.99	0.623	4.00	0.793	-.162	.871
22. พนักงานในสายงานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	4.23	0.669	4.07	0.804	1.895	.059
23. สายงานของท่านมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงาน	4.35	0.634	4.28	0.687	.912	.362
24. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก	4.15	0.650	4.09	0.697	.711	.477
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.15	0.527	4.05	0.654	1.513	.131

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.40 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในข้อที่ (20) พนักงานในสายงานของท่านร่วมกันในการจัดทำแผนประจำปี และตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงาน (21) สายงานของท่านมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง (22) พนักงานในสายงานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน (23) สายงานของท่านมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงาน และ (24) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก ไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในข้อที่ (19) พนักงานในสายงานต่างๆ ของกปน. มีการทำงานที่สอดประสานกัน ได้เป็นอย่างดี โดยไม่คำนึงถึงการอยู่กันคนละหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า สายงานที่ต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม



ตารางที่ 4.41 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามสายงาน

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	สายงาน				t	Sig.
	สายงานหลัก (n=310)		สายงานสนับสนุน (n=90)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
25. ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานว่าจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร	4.08	0.628	4.03	0.694	.656	.512
26. ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้	4.10	0.585	4.01	0.627	1.248	.213
27. ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานผู้ผลสัมฤทธิ์อย่างไร	4.16	0.567	4.10	0.671	.820	.413
28. สายงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ	4.05	0.616	4.02	0.703	.386	.700
29. สายงานของท่านมีการบริหารงาน โดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ	4.06	0.660	3.92	0.707	1.771	.077
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.09	0.497	4.02	0.548	1.211	.227

จากตารางที่ 4.41 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบในทุกๆ ข้อ คือ (25) ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานว่าจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร (26) ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้ (27) ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าต้องทำให้เกิดการประสานสู่ผลสัมฤทธิ์ (28) สายงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ และ (29) สายงานของท่านมีการบริหารงานโดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า สายงานที่ต่างกัน ไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

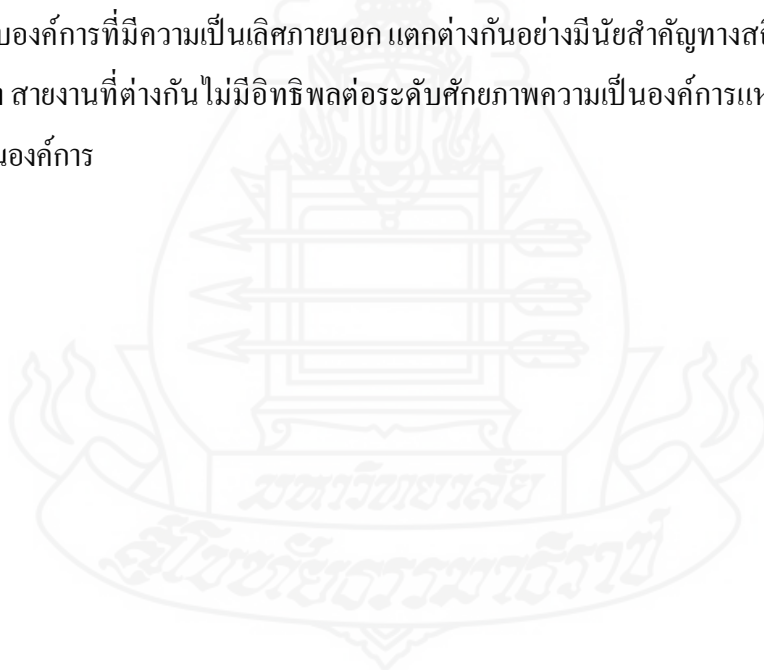


ตารางที่ 4.42 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยจำแนกตามสายงาน

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformations)	สายงาน				t	Sig.
	สายงานหลัก (n=310)		สายงานสนับสนุน (n=90)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
30. วิสัยทัศน์ของกปน. มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้	4.05	0.647	3.98	0.703	.935	.350
31. การจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และ KPI ของกปน. มีการคำนึงถึงสภาพการณ์จากภายนอกเสมอ	4.07	0.627	3.96	0.652	1.481	.140
32. กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้)	4.25	0.652	4.13	0.640	1.438	.151
33. บุคลากรในกปน. ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงาน	4.04	0.689	3.89	0.720	1.756	.080
34. กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.99	0.668	3.92	0.722	.796	.427
35. กปน. มีการเฝ้าระวังองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอก	4.13	0.654	3.93	0.776	2.353*	.019
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	4.09	0.516	3.97	0.556	1.861	.064

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.42 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรในข้อที่ (30) วิสัยทัศน์ของกปน. มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ (31) การจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และ KPI ของกปน. มีการคำนึงถึงสภาพการณ์จากภายนอกเสมอ (32) กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้) (33) บุคลากรในกปน. ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงาน และ (34) กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรในข้อที่ (35) กปน. มีการเทียบวัดกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า สายงานที่ต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร



ตารางที่ 4.43 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยจำแนกตามสายงาน

ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	สายงาน				t	Sig.
	สายงานหลัก (n=310)		สายงานสนับสนุน (n=90)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
36. กปน. มีการนำเทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัย มาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ ในการฝึกอบรม ประชุม และการสัมมนา	4.25	0.563	4.12	0.633	1.819	.070
37. กปน. มีการจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ และทำงานได้ดีขึ้น	4.13	0.669	3.97	0.741	1.939	.053
38. กปน. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้ อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ	4.12	0.638	4.09	0.593	.362	.717
39. กปน. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เป็นประจำและสม่ำเสมอ	4.16	0.611	4.09	0.664	.927	.354
40. กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ	4.27	0.620	4.13	0.640	1.798	.073
41. พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศโดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี	4.31	0.587	4.23	0.671	1.094	.274
42. เทคโนโลยีต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน	3.94	0.703	3.87	0.737	.809	.419
ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.17	0.488	4.07	0.516	1.603	.110

จากตารางที่ 4.43 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีในทุกๆ ข้อ คือ (36) กปน. มีการนำเทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัย มาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ ในการฝึกอบรม ประชุม และการสัมมนา (37) กปน. มีการจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ และทำงาน ได้ดีขึ้น (38) กปน. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ (39) กปน. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เป็นประจำและสม่ำเสมอ (40) กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ (41) พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี และ (42) เทคโนโลยีด้านต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า สายงานที่ต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี



สมมติฐานข้อที่ 5 พนักงานที่ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.44 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในภาพรวมและรายด้าน โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

ศักยภาพความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ตำแหน่งงาน						F	Sig.
	ผู้บริหารระดับกลาง (n=7)		ผู้บริหารระดับต้น (n=161)		ระดับปฏิบัติการ (n=232)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	4.74	0.302	4.21	0.466	4.02	0.444	16.025*	.000
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	4.07	0.089	4.05	0.446	3.94	0.379	2.324	.067
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.81	0.178	4.11	0.583	4.02	0.481	8.597*	.000
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.88	0.126	4.16	0.524	4.08	0.573	7.810*	.000
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.43	0.355	4.19	0.556	3.99	0.458	9.699*	.000
6. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	4.55	0.297	4.14	0.583	3.99	0.475	6.823*	.001
7. ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.71	0.285	4.20	0.496	4.09	0.487	7.051*	.001
ภาพรวม	4.60	0.204	4.15	0.474	4.02	0.387	10.042*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.44 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับต่อศักยภาพความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็น
รายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
0.05 แปลความได้ว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของการประπανครหลวงในด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็น
ทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยี

เมื่อนำไปเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD)
ในภาพรวม ได้ผลดังตารางที่ 4.52

ตารางที่ 4.45 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	ตำแหน่งงาน						F	Sig.
	ผู้บริหารระดับกลาง (n=7)		ผู้บริหารระดับต้น (n=161)		ระดับปฏิบัติการ (n=232)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	5.00	0.000	4.44	0.579	4.17	0.655	13.507*	.000
2. ท่านมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร	5.00	0.000	4.55	0.499	4.33	0.564	11.726*	.000
3. พนักงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์กร	4.29	0.756	3.99	0.758	3.81	0.742	3.519*	.031
4. ในรอบ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน	4.86	0.378	4.09	0.781	4.02	0.624	5.318*	.005
5. พนักงานในสายงานของท่านมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ	5.00	0.000	4.22	0.581	4.03	0.654	11.711*	.000
6. ความรู้ของท่านมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้	4.29	0.756	3.99	0.622	3.73	0.671	9.124*	.000
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	4.74	0.302	4.21	0.466	4.02	0.444	16.025*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.45 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ในทุกๆ ข้อ คือ (1) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน (2) ท่านมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์การ (3) พนักงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์การ (4) ในรอบ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน (5) พนักงานในสายงานของท่านจะมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ และ (6) ความรู้ของท่านมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

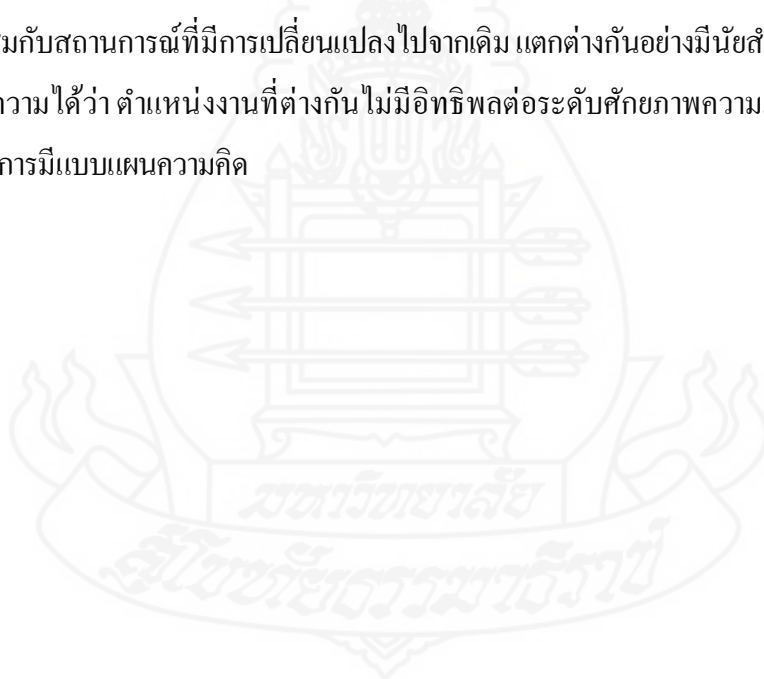


ตารางที่ 4.46 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model)	ตำแหน่งงาน						F	Sig.
	ผู้บริหารระดับกลาง (n=7)		ผู้บริหารระดับต้น (n=161)		ระดับปฏิบัติการ (n=232)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
7. ท่านจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของท่านและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็นโอกาสในการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น	4.57	0.535	4.39	0.502	4.31	0.520	1.594	.204
8. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม	3.43	0.535	4.06	0.539	3.81	0.623	9.555*	.000
9. พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวคิดของการปฏิบัติงานหรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่กปน. นำมาใช้	3.86	0.378	3.85	0.594	3.72	0.582	2.302	.101
10. บุคลากรของกปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน.	4.57	0.535	4.10	0.691	4.04	0.676	2.223	.110
11. การปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน.	4.57	0.535	4.35	0.635	4.35	0.584	.468	.627
12. พนักงานในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้างโดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดตามมา	3.43	0.535	3.53	0.699	3.40	0.702	1.578	.208
ด้านการมีแบบแผนความคิด	4.07	0.089	4.05	0.446	3.94	0.379	2.324	.067

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.46 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดในข้อที่ (7) ท่านจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของท่านและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็นโอกาสในการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น (9) พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวคิดของการปฏิบัติงาน หรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่กปน. นำมาใช้ (10) บุคลากรของกปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน. ที่ (11) การปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน. และ (12) พนักงานในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยโดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดตามมา ไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดในข้อที่ (8) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด

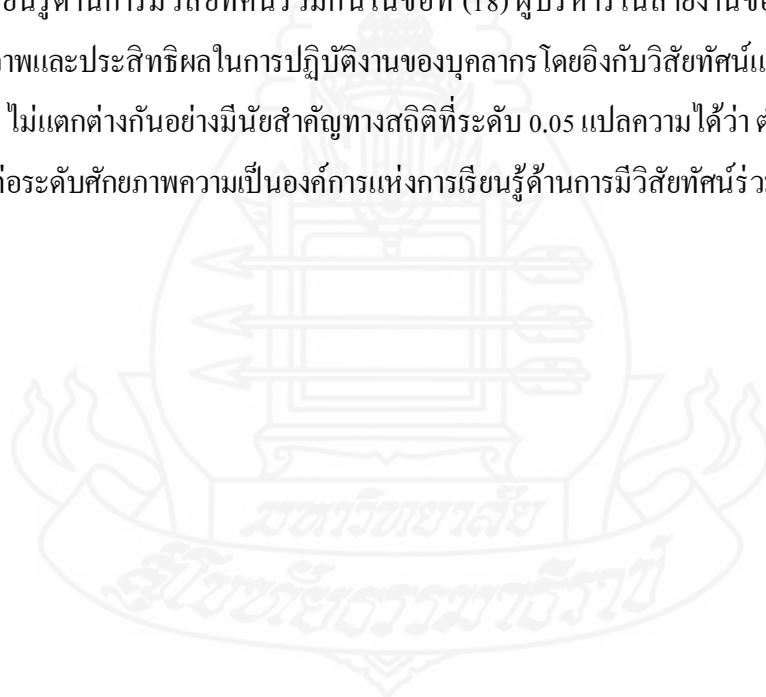


ตารางที่ 4.47 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	ตำแหน่งงาน						F	Sig.
	ผู้บริหารระดับกลาง (n=7)		ผู้บริหารระดับต้น (n=161)		ระดับปฏิบัติการ (n=232)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
13. สายงานของท่านได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้	5.00	0.000	4.28	0.635	4.16	0.657	6.712*	.001
14. สายงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	5.00	0.000	4.19	0.700	4.15	0.650	5.534*	.004
15. พนักงานในสายงานมีการรวมพลังความคิด การปฏิบัติ และความรู้สึกร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างกลมกลืนต่อวิสัยทัศน์ของ กปน.	5.00	0.000	4.12	0.786	4.08	0.598	6.347*	.002
16. กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน	4.57	0.535	3.99	0.729	3.80	0.618	5.371*	.005
17. สายงานของท่านมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แผนงาน และ/หรือ KPI เพื่อความสำเร็จให้กับหน่วยงาน	4.86	0.378	4.03	0.617	3.89	0.639	9.454*	.000
18. ผู้บริหารในสายงานของกปน. จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยอิงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกปน. เป็นสำคัญ	4.43	0.535	4.05	0.696	3.97	0.577	2.358	.096
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.81	0.178	4.11	0.583	4.02	0.481	8.597*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.47 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในข้อที่ (13) สายงานของท่าน ได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้ (14) สายงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (15) พนักงานในสายงานมีการรวมพลังความคิด การปฏิบัติ และความรู้สึกลงในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างกลมกลืนสู่วิสัยทัศน์ของ กปน. (16) กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน และ (17) สายงานของท่านมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แผนงาน และ/หรือ KPI เพื่อความสำเร็จให้กับหน่วยงาน แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในข้อที่ (18) ผู้บริหารในสายงานของ กปน. จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยอิงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของ กปน. เป็นสำคัญ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

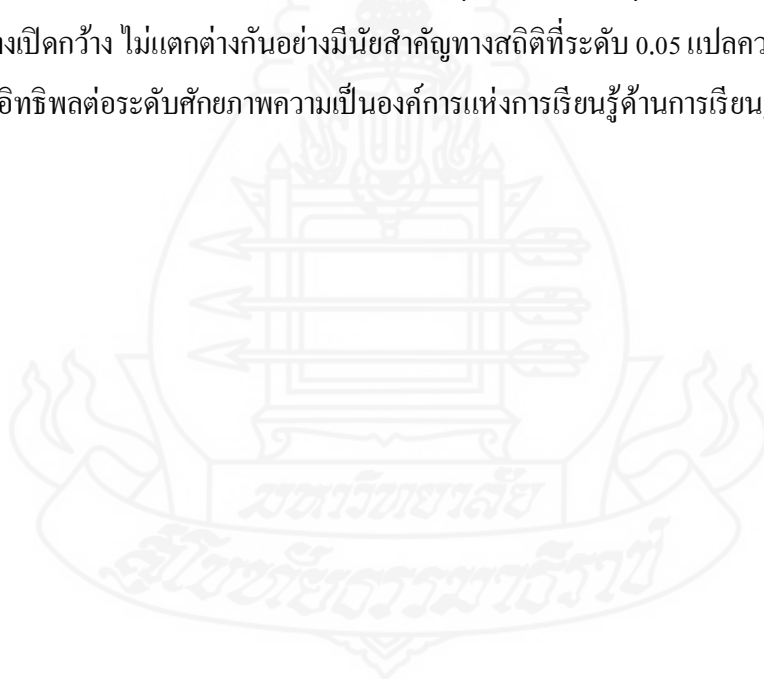


ตารางที่ 4.48 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	ตำแหน่งงาน						F	Sig.
	ผู้บริหารระดับกลาง (n=7)		ผู้บริหารระดับต้น (n=161)		ระดับปฏิบัติการ (n=232)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
19. พนักงานในสายงานต่างๆ ของกปน. มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันได้เป็นอย่างดี โดยไม่คำนึงถึงการอยู่กันคนละหน่วยงาน	5.00	0.000	4.06	0.777	3.92	0.780	7.442*	.001
20. พนักงานในสายงานของท่านร่วมกันในการจัดทำแผนประจำปีและตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงาน	5.00	0.000	4.13	0.603	4.06	0.715	6.853*	.001
21. สายงานของท่านมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง	4.43	0.535	4.03	0.684	3.95	0.649	2.307	.101
22. พนักงานในสายงานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	5.00	0.000	4.19	0.691	4.17	0.710	4.844*	.008
23. สายงานของท่านมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงาน	5.00	0.000	4.40	0.573	4.27	0.688	5.866*	.003
24. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก	4.86	0.378	4.16	0.648	4.09	0.664	4.771*	.009
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.88	0.126	4.16	0.524	4.08	0.573	7.810*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.48 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในข้อที่ (19) พนักงานในสายงานต่างๆ ของกปน. มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันได้เป็นอย่างดี โดยไม่คำนึงถึงการอยู่กันคนละหน่วยงาน (20) พนักงานในสายงานของท่านร่วมกันในการจัดทำแผนประจำปีและตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงาน (22) พนักงานในสายงานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน (23) สายงานของท่านมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงานและทีมข้ามสายงาน และ (24) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในข้อที่ (21) สายงานของท่านมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่าตำแหน่งงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม



ตารางที่ 4.49 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	ตำแหน่งงาน						F	Sig.
	ผู้บริหารระดับกลาง (n=7)		ผู้บริหารระดับต้น (n=161)		ระดับปฏิบัติการ (n=232)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
25. ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานว่าจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร	4.43	0.535	4.16	0.706	4.00	0.588	4.156*	.016
26. ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้	4.43	0.535	4.18	0.651	4.00	0.543	5.702*	.004
27. ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างไร	4.43	0.535	4.24	0.657	4.07	0.534	4.494*	.012
28. สายงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ	4.00	0.000	4.16	0.621	3.97	0.644	4.618*	.010
29. สายงานของท่านมีการบริหารงาน โดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ	4.85	0.378	4.20	0.690	3.89	0.621	17.198*	.000
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.43	0.355	4.19	0.556	3.99	0.458	9.699*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.49 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบในทุกๆ ข้อ คือ (25) ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานว่าจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์การ (26) ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้ (27) ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานสู่ผลสัมฤทธิ์ (28) สายงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ และ (29) สายงานของท่านมีการบริหารงาน โดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

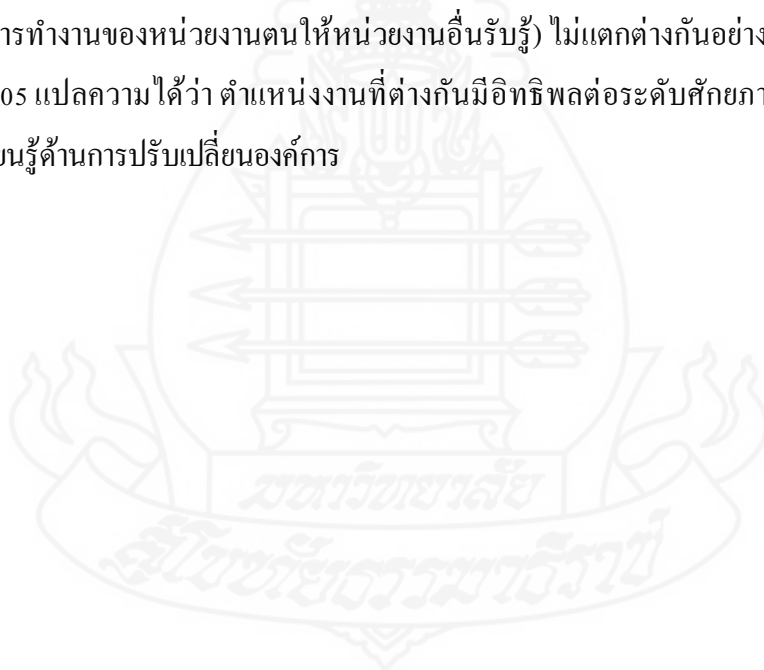


ตารางที่ 4.50 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformations)	ตำแหน่งงาน						F	Sig.
	ผู้บริหารระดับกลาง (n=7)		ผู้บริหารระดับต้น (n=161)		ระดับปฏิบัติการ (n=232)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
30. วิสัยทัศน์ของบริษัท. มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้	4.00	0.000	4.09	0.678	4.00	0.655	1.049	.351
31. การจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และ KPI ของบริษัท. มีการคำนึงถึงสภาพการณ์จากภายนอกเสมอ	4.43	0.535	4.16	0.715	3.95	0.556	6.898*	.001
32. บริษัท. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้)	4.57	0.535	4.25	0.698	4.19	0.616	1.433	.240
33. บุคลากรในบริษัท. ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงาน	5.00	0.000	4.04	0.757	3.95	0.643	8.317*	.000
34. บริษัท. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและ โครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.86	0.378	4.06	0.713	3.88	0.637	9.698*	.000
35. บริษัท. มีการเทียบวัดกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอก	4.43	0.535	4.21	0.636	3.98	0.708	6.323*	.002
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	4.55	0.297	4.14	0.583	3.99	0.475	6.823*	.001

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.50 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การในข้อที่ (31) การจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และ KPI ของกปน. มีการคำนึงถึงสภาพการณ์จากภายนอกเสมอ (33) บุคลากรในกปน. ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายขององค์การและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงาน (34) กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์การและโครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และ (35) กปน. มีการเทียบวัดกับองค์การที่มีความเป็นเลิศภายนอก แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การในข้อที่ (30) วิสัยทัศน์ของกปน. มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การ และมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ และ (32) กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ



ตารางที่ 4.51 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	ตำแหน่งงาน						F	Sig.
	ผู้บริหารระดับกลาง (n=7)		ผู้บริหารระดับต้น (n=161)		ระดับปฏิบัติการ (n=232)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
36. กปน. มีการนำเทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัย มาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ ในการฝึกอบรม ประชุม และการสัมมนา	5.00	0.000	4.25	0.602	4.19	0.557	7.376*	.001
37. กปน. มีการจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ และทำงานได้ดีขึ้น	4.57	0.535	4.07	0.572	4.09	0.700	1.802	.116
38. กปน. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้ อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ	4.71	0.756	4.20	0.538	4.03	0.664	7.403*	.001
39. กปน. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เป็นประจำและสม่ำเสมอ	4.43	0.535	4.22	0.639	4.08	0.608	3.029*	.049
40. กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ	5.00	0.000	4.29	0.627	4.18	0.619	6.803*	.001
41. พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี	5.00	0.000	4.30	0.571	4.27	0.629	5.079*	.007
42. เทคโนโลยีต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน	4.29	0.756	4.05	0.660	3.82	0.728	6.107*	.002
ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.71	0.285	4.20	0.496	4.09	0.487	7.051*	.001

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.51 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีในข้อที่ (36) กปน. มีการนำเทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัย มาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ ในการฝึกอบรม ประชุม และการสัมมนา (38) กปน. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้ อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ (39) กปน. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เป็นประจำและสม่ำเสมอ (40) กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหาร กระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ (41) พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี และ (42) เทคโนโลยีด้านต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน ต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีในข้อที่ (37) กปน. มีการจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ และทำงานได้ดีขึ้น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี

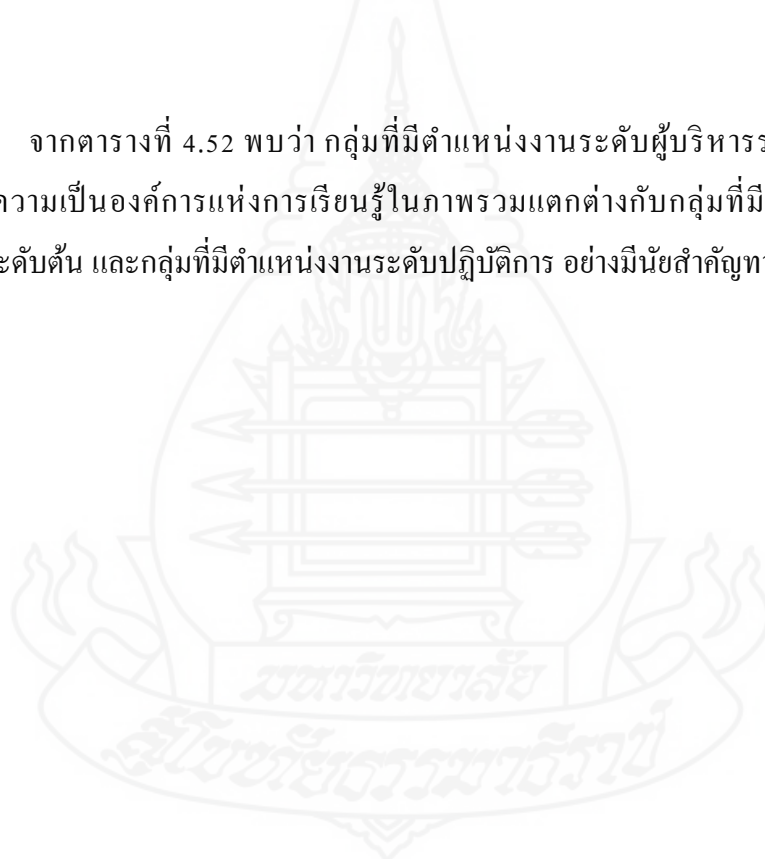


ตารางที่ 4.52 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งงาน เป็นรายคู่ (LSD)

ตำแหน่งงาน	Mean	ค่าความแตกต่าง		
		ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับต้น	ระดับปฏิบัติการ
ผู้บริหารระดับกลาง	4.60	-	.45* (.006)	.58* (.000)
ผู้บริหารระดับต้น	4.15		-	.13 (.200)
ระดับปฏิบัติการ	4.02			-

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.52 พบว่า กลุ่มที่มีตำแหน่งงานระดับผู้บริหารระดับกลาง มีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกับกลุ่มที่มีตำแหน่งงานระดับผู้บริหารระดับต้น และกลุ่มที่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



สมมติฐานข้อที่ 6 พนักงานที่ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.53 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน โดยจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	ต่ำกว่า 10 ปี (n=205)		10 – 19 ปี (n=106)		20 – 29 ปี (n=76)		มากกว่า 30 ปี (n=13)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	3.98	0.451	4.15	0.400	4.38	0.495	4.29	0.298	16.395*	.000
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.93	0.392	3.97	0.425	4.14	0.407	4.05	0.300	4.857*	.002
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.97	0.494	4.11	0.499	4.25	0.637	4.28	0.275	6.508*	.000
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.06	0.567	4.20	0.448	4.17	0.662	4.31	0.476	2.329	.074
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.96	0.475	4.15	0.418	4.25	0.614	4.25	0.644	8.160*	.000
6. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	3.95	0.490	4.14	0.479	4.22	0.622	4.28	0.478	7.288*	.000
7. ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.06	0.517	4.20	0.372	4.24	0.553	4.43	0.448	4.828*	.003
ภาพรวม	3.99	0.399	4.13	0.382	4.23	0.524	4.27	0.354	8.179*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.53 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวงในด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยี

เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) ในภาพรวม ได้ผลดังตารางที่ 4.61



ตารางที่ 4.54 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	ต่ำกว่า 10 ปี		10 – 19 ปี		20 – 29 ปี		มากกว่า 30 ปี			
	(n=205)		(n=106)		(n=76)		(n=13)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	4.18	0.687	4.19	0.500	4.63	0.538	5.00	0.000	17.350*	.000
2. ท่านมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการความรู้ที่นั่นแก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร	4.29	0.562	4.43	0.498	4.70	0.462	5.00	0.000	16.759*	.000
3. พนักงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้นอกจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์กร	3.80	0.742	3.83	0.697	4.18	0.778	4.08	0.862	5.399*	.001
4. ในรอบ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน	3.97	0.641	4.10	0.661	4.32	0.770	3.69	0.947	6.115*	.000
5. พนักงานในสายงานของท่านมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ	3.95	0.655	4.27	0.594	4.36	0.534	4.31	0.480	11.531*	.000
6. ความรู้ของท่านมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอน และการเรียนรู้ของผู้อื่นได้	3.66	0.679	4.05	0.505	4.08	0.688	3.69	0.630	13.040*	.000
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	3.98	0.451	4.15	0.400	4.38	0.495	4.29	0.298	16.395*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.54 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ในทุกๆ ข้อ คือ (1) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน (2) ท่านมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร (3) พนักงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์กร (4) ในรอบ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน (5) พนักงานในสายงานของท่านจะมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ และ (6) ความรู้ของท่านมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่น ได้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้



ตารางที่ 4.55 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model)	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	ต่ำกว่า 10 ปี		10 – 19 ปี		20 – 29 ปี		มากกว่า 30 ปี			
	(n=205)		(n=106)		(n=76)		(n=13)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
7. ท่านจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของท่านและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็นโอกาสในการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น	4.31	0.522	4.35	0.479	4.46	0.528	4.46	0.519	1.858	.136
8. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอย่าง สม่าเสมอให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม	3.86	0.630	3.89	0.652	4.03	0.489	4.00	0.000	1.574	.195
9. พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวคิดของการปฏิบัติงานหรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่กปน. นำมาใช้	3.74	0.585	3.77	0.666	3.91	0.467	3.69	0.480	1.687	.169
10. บุคลากรของกปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน.	3.97	0.689	4.04	0.631	4.43	0.680	4.00	0.000	9.498*	.000
11. การปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน.	4.33	0.616	4.33	0.564	4.42	0.638	4.46	0.519	.596	.618
12. พนักงานในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยโดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดตามมา	3.40	0.739	3.43	0.662	3.57	0.660	3.69	0.480	1.522	.208
ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.93	0.392	3.97	0.425	4.14	0.407	4.05	0.300	4.857*	.002

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.55 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดในข้อที่ (10) บุคลากรของกปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน. แตกต่างกันแต่กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดในข้อที่ (7) ท่านจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของท่านและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็น โอกาสในการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น (8) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (9) พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวคิดของการปฏิบัติงาน หรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่กปน. นำมาใช้ (11) การปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน. และ (12) พนักงานในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยโดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดตามมา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด

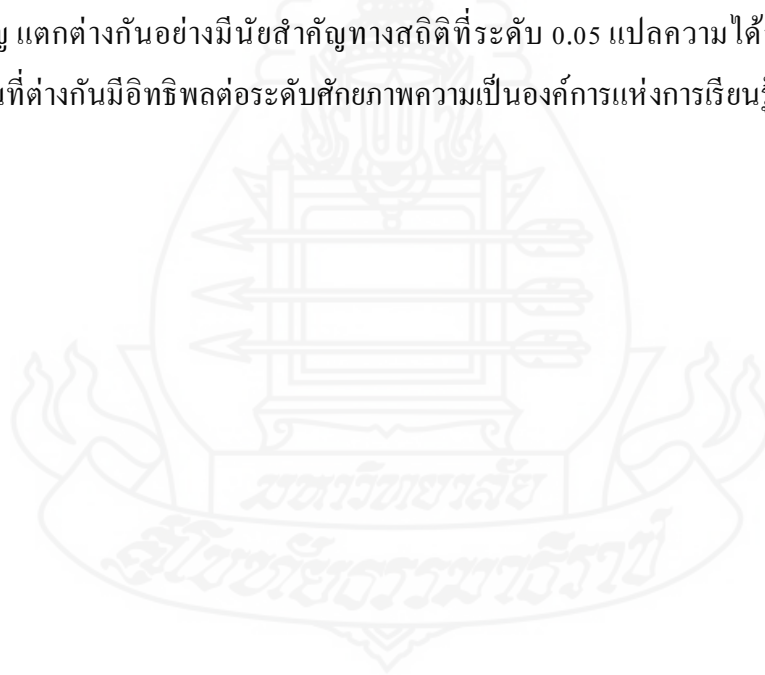


ตารางที่ 4.56 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	ต่ำกว่า 10 ปี		10 – 19 ปี		20 – 29 ปี		มากกว่า 30 ปี			
	(n=205)		(n=106)		(n=76)		(n=13)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
13. สายงานของท่านได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้	4.11	0.573	4.28	0.582	4.43	0.660	4.31	0.480	5.156*	.002
14. สายงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.09	0.676	4.15	0.629	4.45	0.700	4.23	0.439	5.403*	.001
15. พนักงานในสายงานมีการรวมพลังความคิด การปฏิบัติ และความรู้สึกลงในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างกลมกลืนสู่วิสัยทัศน์ของ กปน.	3.96	0.576	4.26	0.652	4.25	0.911	4.38	0.506	7.091*	.000
16. กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน	3.85	0.635	3.86	0.593	4.21	0.838	4.00	0.000	6.091*	.000
17. สายงานของท่านมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แผนงาน และ/หรือ KPI เพื่อความสำเร็จให้กับหน่วยงาน	3.88	0.654	3.99	0.594	4.03	0.610	4.69	0.480	7.339*	.000
18. ผู้บริหารในสายงานของกปน. จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยอิงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกปน. เป็นสำคัญ	3.92	0.592	4.08	0.634	4.14	0.725	4.08	0.277	3.256*	.022
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.97	0.494	4.11	0.499	4.25	0.637	4.28	0.275	6.508*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.56 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับ ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในทุกๆ ข้อ คือ (13) สาย งานของท่านได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้ (14) สายงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมกร การปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ที่ (15) พนักงานในสายงานมีการรวมพลังความคิด การปฏิบัติ และ ความรู้สึกลงในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างกลมกลืนสู่วิสัยทัศน์ของ กปน. (16) กล่าวได้ว่า วิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน (17) สายงานของท่านมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แผนงาน และ/หรือ KPI เพื่อความสำเร็จให้กับหน่วยงาน และ (18) ผู้บริหารในสายงานของกปน. จะประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยอิงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกปน. เป็นสำคัญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน



ตารางที่ 4.57 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	ต่ำกว่า 10 ปี		10 – 19 ปี		20 – 29 ปี		มากกว่า 30 ปี			
	(n=205)		(n=106)		(n=76)		(n=13)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
19. พนักงานในสายงานต่างๆ ของกปน. มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันได้อย่างดี โดยไม่คำนึงถึงการอยู่กันคนละหน่วยงาน	3.87	0.737	4.16	0.619	4.04	1.038	4.31	0.480	4.073*	.007
20. พนักงานในสายงานของท่านร่วมกันในการจัดทำแผนประจำปีและตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงาน	4.04	0.692	4.16	0.649	4.20	0.693	4.23	0.439	1.515	.210
21. สายงานของท่านมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง	3.92	0.674	4.15	0.566	3.95	0.710	4.00	0.816	2.941*	.033
22. พนักงานในสายงานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	4.15	0.720	4.25	0.603	4.13	0.789	4.69	0.480	2.989*	.031
23. สายงานของท่านมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงาน	4.26	0.692	4.39	0.489	4.45	0.719	4.31	0.480	1.847	.138
24. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก	4.10	0.686	4.10	0.551	4.24	0.746	4.31	0.480	1.198	.310
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.06	0.567	4.20	0.448	4.17	0.662	4.31	0.476	2.329	.074

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.57 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับ ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในข้อที่ (19) พนักงานในสาย งานต่างๆ ของกปน. มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันได้เป็นอย่างดี โดยไม่คำนึงถึงการอยู่กันคนละ หน่วยงาน (21) สายงานของท่านมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง และ (22) พนักงานในสายงานของ ท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือขจัดอุปสรรค ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในข้อที่ (20) พนักงานในสาย งานของท่านร่วมกันในการจัดทำแผนประจำปีและตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงาน (23) สายงานของท่าน มีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงาน และ (24) บุคลากร ในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่ต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม



ตารางที่ 4.58 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	ต่ำกว่า 10 ปี		10 – 19 ปี		20 – 29 ปี		มากกว่า 30 ปี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
25. ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานว่าจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร	3.97	0.629	4.17	0.467	4.21	0.789	4.15	0.899	4.016*	.008
26. ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้	3.98	0.564	4.11	0.484	4.30	0.693	4.15	0.899	6.040*	.000
27. ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างไร	4.06	0.574	4.20	0.400	4.37	0.763	3.77	0.599	7.454*	.000
28. สายงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ	3.95	0.662	4.17	0.525	4.05	0.671	4.46	0.519	4.851*	.003
29. สายงานของท่านมีการบริหารงานโดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ	3.85	0.643	4.10	0.584	4.32	0.716	4.69	.480	15.720*	.000
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.96	0.475	4.15	0.418	4.25	0.614	4.25	0.644	8.160*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.58 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับ ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบในทุกๆ ข้อ คือ (25) ท่าน ทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานว่าจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร (26) ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้ (27) ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของ ท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานสู่ผลสัมฤทธิ์ (28) สายงานของท่านมีการแบ่ง หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ และ (29) สายงานของท่านมีการบริหารงาน โดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณา เปรียบเทียบกันเสมอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ระยะเวลา ในการปฏิบัติงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิด อย่างเป็นระบบ

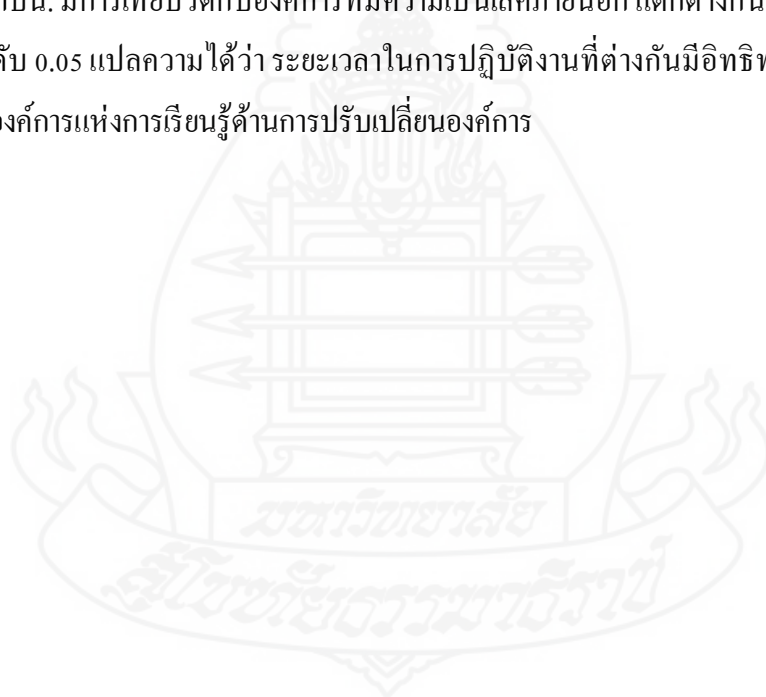


ตารางที่ 4.59 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformations)	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	ต่ำกว่า 10 ปี		10 – 19 ปี		20 – 29 ปี		มากกว่า 30 ปี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
30. วิสัยทัศน์ของกปน. มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้	3.93	0.675	4.21	0.472	4.00	0.783	4.46	0.519	6.214*	.000
31. การจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และ KPI ของกปน. มีการคำนึงถึงสภาพการณ์จากภายนอกเสมอ	3.92	0.584	4.14	0.506	4.22	0.810	4.15	0.801	5.956*	.001
32. กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้)	4.15	0.612	4.19	0.664	4.39	0.713	4.54	0.519	3.795*	.011
33. บุคลากรในกปน. ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงาน	3.91	0.661	4.05	0.667	4.18	0.795	4.08	0.760	3.225*	.023
34. กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.82	0.687	4.12	0.564	4.17	0.719	4.00	0.707	7.711*	.000
35. กปน. มีการเฝ้าระวังองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอก	3.95	0.739	4.11	0.484	4.33	0.719	4.46	0.519	7.496*	.000
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.95	0.490	4.14	0.479	4.22	0.622	4.28	0.478	7.288*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.59 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับ ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรในทุกๆ ข้อ คือ (30) วิสัยทัศน์ของกปน. มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีขอบเขตที่ชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ (31) การจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และ KPI ของกปน. มีการคำนึงถึง สภาพการณ์จากภายนอกเสมอ (32) กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ ทัวทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของ หน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้) (33) บุคลากรในกปน. ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดีเพราะ ยึดถือเป้าหมายขององค์กรและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงาน (34) กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และ (35) กปน. มีการเทียบวัดกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร



ตารางที่ 4.60 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	ต่ำกว่า 10 ปี		10 – 19 ปี		20 – 29 ปี		มากกว่า 30 ปี			
	(n=205)		(n=106)		(n=76)		(n=13)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
36. กปน. มีการนำเทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัย มาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ ในการฝึกอบรม ประชุม และการสัมมนา	4.14	0.578	4.26	0.443	4.34	0.664	4.46	0.877	3.548*	.015
37. กปน. มีการจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อช่วยให้นักงงานสามารถเรียนรู้ และทำงาน ได้ดีขึ้น	4.05	0.722	4.09	0.594	4.16	0.694	4.23	0.832	.619	.603
38. กปน. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้ อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ	4.01	0.693	4.14	0.424	4.29	0.649	4.38	0.506	4.872*	.002
39. กปน. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการ เรียนรู้เป็นประจำและสม่ำเสมอ	4.06	0.647	4.27	0.508	4.13	0.680	4.46	0.519	4.040*	.008
40. กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบ กลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ	4.15	0.648	4.31	0.523	4.37	0.690	4.31	0.480	3.152*	.025
41. พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศโดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือ ฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี	4.25	0.660	4.28	0.473	4.36	0.626	4.69	0.480	2.461	.062
42. เทคโนโลยีต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน	3.78	0.771	4.04	0.533	4.04	0.701	4.46	0.519	7.154*	.000
ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.06	0.517	4.20	0.372	4.24	0.553	4.43	0.448	4.828*	.003

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.60 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับ ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับ ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีในข้อที่ (36) กปน. มีการนำเทคโนโลยี ของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัย มาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ ในการ ฝึกอบรม ประชุม และการสัมมนา (38) กปน. ให้มีความสำคัญกับการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สามารถใช้งานได้อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ (39) กปน. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เป็นประจำและสม่ำเสมอ (40) กปน. มีการใช้ระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ และ (42) เทคโนโลยีด้านต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยีในข้อที่ (37) กปน. มีการจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ และทำงานได้ดีขึ้น และ (41) พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศโดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี

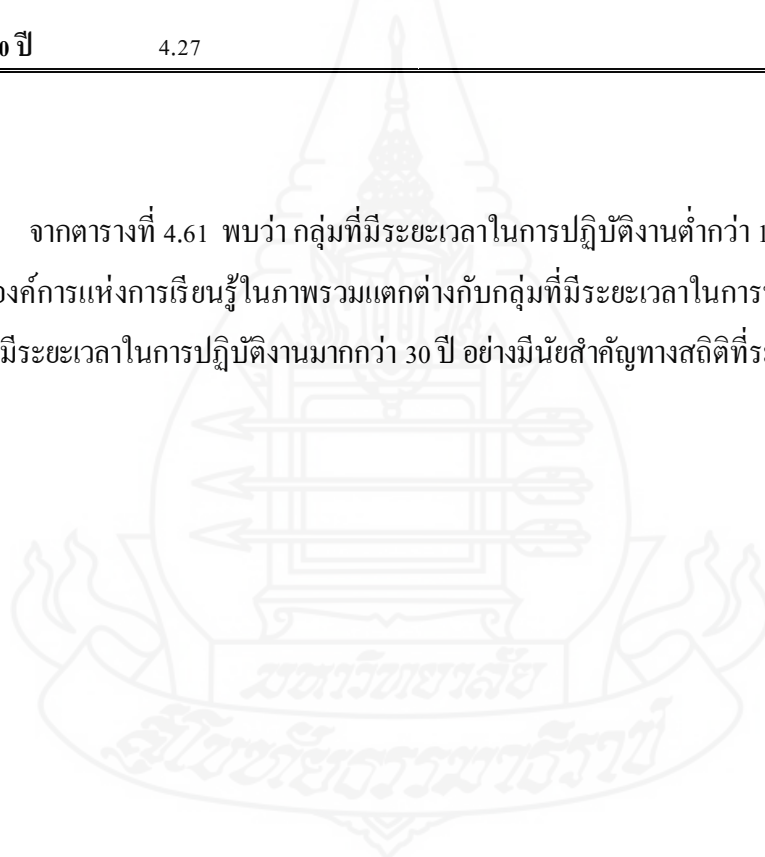


ตารางที่ 4.61 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม
จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่ (LSD)

ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน	Mean	ค่าความแตกต่าง			
		ต่ำกว่า 10 ปี	10 – 19 ปี	20 – 29 ปี	มากกว่า 30 ปี
ต่ำกว่า 10 ปี	3.99	-	-.14 (.201)	-.24* (.000)	-.28* (.019)
10 – 19 ปี	4.13		-	-.10 (.100)	-.14 (.257)
20 – 29 ปี	4.23			-	-.04 (.775)
มากกว่า 30 ปี	4.27				-

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.61 พบว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี มีระดับศักยภาพ
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 20 – 29 ปี
และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



สมมติฐานข้อที่ 7 พนักงานที่รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.62 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ศักยภาพการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	ต่ำกว่า 22,000 บาท (n=125)		22,000-33,999 บาท (n=110)		34,000-45,999 บาท (n=43)		46,000-57,999 บาท (n=104)		สูงกว่า 58,000 บาท (n=18)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	3.97	0.472	3.98	0.431	4.18	0.328	4.31	0.449	4.49	0.410	14.916*	.000
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.96	0.416	3.87	0.352	3.90	0.343	4.14	0.431	4.16	0.355	8.070*	.000
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.93	0.543	4.01	0.452	4.05	0.398	4.23	0.594	4.46	0.382	7.789*	.000
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.04	0.617	4.06	0.465	4.21	0.454	4.21	0.602	4.44	0.454	8.477*	.008
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.96	0.490	3.98	0.434	4.07	0.296	4.26	0.587	4.40	0.598	8.360*	.000
6. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.97	0.456	3.92	0.524	4.11	0.408	4.22	0.582	4.45	0.494	8.549*	.000
7. ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.09	0.440	4.04	0.558	4.19	0.305	4.22	0.516	4.57	0.446	5.843*	.000
ภาพรวม	3.99	0.412	3.98	0.369	4.10	0.290	4.23	0.499	4.42	0.392	9.613*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.62 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในทุกๆ ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ และด้านการใช้เทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อนำไปเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) ในภาพรวม ได้ผลดังตารางที่ 4.70 ตารางที่ 4.63 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	ต่ำกว่า 22,000		22,000-33,999		34,000-45,999		46,000-57,999		สูงกว่า 58,000			
	บาท (n=125)		บาท (n=110)		บาท (n=43)		บาท (n=104)		บาท (n=18)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	4.10	0.682	4.25	0.683	4.16	0.374	4.50	0.540	5.00	0.000	12.864*	.000
2. ท่านมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสິงที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์การ	4.22	0.580	4.40	0.510	4.42	0.499	4.62	0.489	5.00	0.000	13.921*	.000
3. พนักงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์การ	3.88	0.703	3.59	0.733	4.02	0.636	4.10	0.757	4.33	0.840	8.825*	.000
4. ในรอบ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน	3.95	0.646	3.95	0.722	4.16	0.531	4.27	0.686	4.06	0.998	4.086*	.003
5. พนักงานในสายงานของท่านมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ	3.99	0.701	3.92	0.577	4.35	0.613	4.35	0.517	4.50	0.514	11.361*	.000
6. ความรู้ของท่านมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้	3.64	0.712	3.79	0.637	3.95	0.532	4.06	0.588	4.06	0.802	6.910*	.000
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	3.97	0.472	3.98	0.431	4.18	0.328	4.31	0.449	4.49	0.410	14.916*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.63 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ในทุกๆ ข้อ คือ (1) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน (2) ท่านมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร (3) พนักงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์กร (4) ในรอบ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน (5) พนักงานในสายงานของท่านจะมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ และ (6) ความรู้ของท่านมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่ารายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

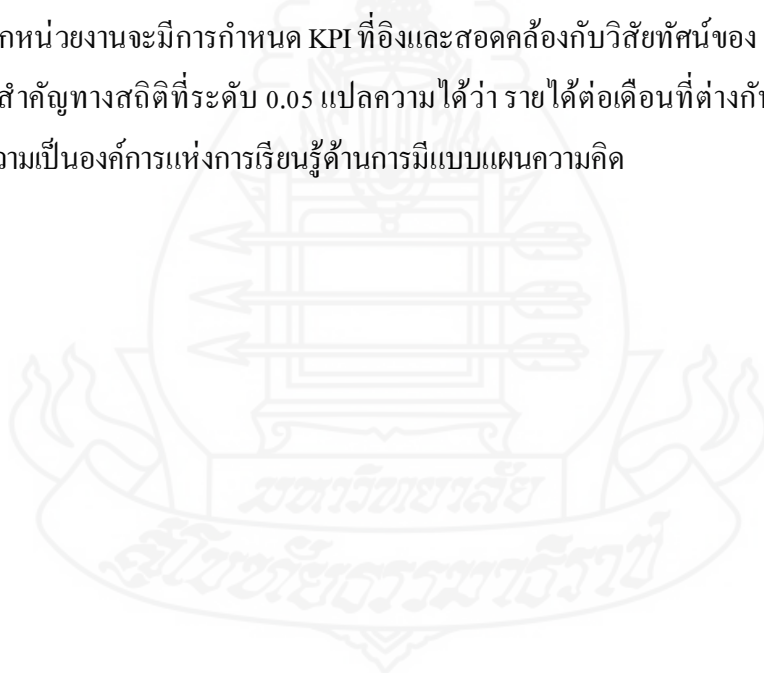


ตารางที่ 4.64 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model)	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	ต่ำกว่า 22,000 บาท (n=125)		22,000-33,999 บาท (n=110)		34,000-45,999 บาท (n=43)		46,000-57,999 บาท (n=104)		สูงกว่า 58,000 บาท (n=18)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
7. ท่านจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของท่านและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็นโอกาสในการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น	4.38	0.577	4.25	0.438	4.23	0.427	4.43	0.517	4.61	0.502	3.511*	.008
8. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม	3.85	0.636	3.80	0.647	3.86	0.601	4.09	0.485	3.94	0.539	3.637*	.006
9. พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวคิดของการปฏิบัติงาน หรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่ กปน. นำมาใช้	3.82	0.555	3.59	0.640	3.60	0.541	3.99	0.531	3.78	0.428	7.846*	.000
10. บุคลากรของ กปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน.	3.94	0.716	3.93	0.631	4.19	0.664	4.32	0.658	4.28	0.461	6.937*	.000
11. การปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน.	4.30	0.596	4.36	0.602	4.35	0.573	4.37	0.639	4.61	0.502	1.123	.345
12. พนักงานในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้างโดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดตามมา	3.50	0.779	3.27	0.676	3.16	0.615	3.66	0.568	3.72	0.669	7.247*	.000
ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.96	0.416	3.87	0.352	3.90	0.343	4.14	0.431	4.16	0.355	8.070*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.64 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดในข้อที่ (7) ท่านจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของ ท่านและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็น โอกาสในการพัฒนาการทำงานของ ท่านให้ดีขึ้น (8) เพื่อน ร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (9) พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตาม แนวคิดของการปฏิบัติงาน หรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่กปน. นำมาใช้ กปน. (10) บุคลากรของกปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ และ (12) พนักงานในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง โดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาหรือ ผลกระทบที่จะเกิดตามมา แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับศักยภาพความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดในข้อที่ (11) การปฏิบัติงานตามแผนงานของ บุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน. ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า รายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับ ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด



ตารางที่ 4.65 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	ต่ำกว่า 22,000 บาท (n=125)		22,000-33,999 บาท (n=110)		34,000-45,999 บาท (n=43)		46,000-57,999 บาท (n=104)		สูงกว่า 58,000 บาท (n=18)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
13. สายงานของท่านได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงาน และ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้	4.04	0.689	4.26	0.631	4.19	0.500	4.39	0.660	4.39	0.502	4.865*	.001
14. สายงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อ สร้างกรอบของพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.07	0.702	4.10	0.649	4.09	0.479	4.39	0.687	4.44	0.511	4.625*	.001
15. พนักงานในสายงานมีการรวมพลังความคิด การปฏิบัติ และ ความรู้สึกในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างกลมกลืนผู้ วิสัยทัศน์ของ กปน.	3.94	0.613	4.01	0.583	4.35	0.573	4.24	0.842	4.56	0.511	6.982*	.000
16. กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์การ กปน. มี ความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน	3.82	0.688	3.84	0.583	3.77	0.611	4.15	0.721	4.28	0.461	6.502*	.000
17. สายงานของท่านมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึง และมี ส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แผนงาน และ/หรือ KPI เพื่อ ความสำเร็จให้กับหน่วยงาน	3.84	0.723	3.93	0.554	3.86	0.601	4.06	0.554	4.78	0.428	10.241*	.000
18. ผู้บริหารในสายงานของกปน. จะประเมินประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยอิงกับวิสัยทัศน์และ พันธกิจของกปน. เป็นสำคัญ	3.88	0.630	3.94	0.547	4.07	0.593	4.16	0.698	4.33	0.485	4.712*	.001
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.93	0.543	4.01	0.452	4.05	0.398	4.23	0.594	4.46	0.382	7.789*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.65 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในทุกๆ ข้อ คือ (13) สายงานของท่านได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้ (14) สายงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (15) พนักงานในสายงานมีการรวมพลังความคิด การปฏิบัติ และความรู้สึกลงในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างกลมกลืนสู่วิสัยทัศน์ของ กปน. (16) กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน (17) สายงานของท่านมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แผนงาน และ/หรือ KPI เพื่อความสำเร็จให้กับหน่วยงาน และ (18) ผู้บริหารในสายงานของกปน. จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยอิงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกปน. เป็นสำคัญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า รายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

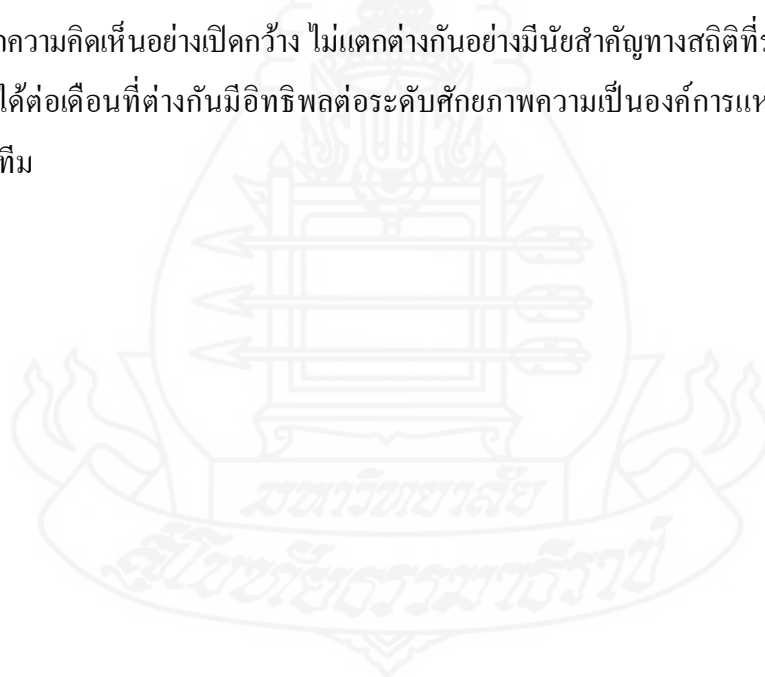


ตารางที่ 4.66 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	ต่ำกว่า 22,000 บาท (n=125)		22,000-33,999 บาท (n=110)		34,000-45,999 บาท (n=43)		46,000-57,999 บาท (n=104)		สูงกว่า 58,000 บาท (n=18)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
19. พนักงานในสายงานต่างๆ ของกปน. มีการทำงานที่สอดคล้องกัน ได้เป็นอย่างดี โดยไม่คำนึงถึงการอยู่กันคนละหน่วยงาน	3.89	0.785	3.85	0.652	4.26	0.790	4.09	0.883	4.50	0.514	5.188*	.000
20. พนักงานในสายงานของท่านร่วมกันในการจัดทำแผนประจำปี และตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงาน	4.03	0.782	4.07	0.570	4.14	0.710	4.18	0.650	4.33	0.485	1.314	.264
21. สายงานของท่านมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง	3.90	0.728	3.95	0.548	4.07	0.632	4.09	0.684	4.11	0.758	4.568	.182
22. พนักงานในสายงานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือข้อจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	4.13	0.740	4.08	0.679	4.40	0.583	4.21	0.720	4.67	0.485	4.015*	.003
23. สายงานของท่านมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงาน	4.26	0.694	4.24	0.620	4.51	0.551	4.42	0.649	4.50	0.514	2.730*	.029
24. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก	4.02	0.707	4.17	0.633	3.88	0.448	4.27	0.672	4.50	0.514	5.331*	.000
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.04	0.617	4.06	0.465	4.21	0.454	4.21	0.602	4.44	0.454	3.477*	.008

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.66 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในข้อที่ (19) พนักงานในสายงานต่างๆ ของกปน. มีการทำงานที่สอดคล้องกันได้อย่างดี โดยไม่คำนึงถึงการอยู่กันคนละหน่วยงาน (22) พนักงานในสายงานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน (23) สายงานของท่านมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงาน และ (24) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก แตกต่างกับ แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในข้อที่ (20) พนักงานในสายงานของท่านร่วมกันในการจัดทำแผนประจำปีและตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงาน และ (21) สายงานของท่านมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า รายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม



ตารางที่ 4.67 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	ต่ำกว่า 22,000 บาท (n=125)		22,000-33,999 บาท (n=110)		34,000-45,999 บาท (n=43)		46,000-57,999 บาท (n=104)		สูงกว่า 58,000 บาท (n=18)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
25. ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานว่าจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างไร	3.93	0.637	4.04	0.557	4.12	0.324	4.23	0.753	4.28	0.826	3.858*	.004
26. ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้	3.98	0.582	3.98	0.558	4.05	0.375	4.26	0.623	4.39	0.850	5.400*	.000
27. ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างไร	4.02	0.553	4.12	0.537	4.09	0.294	4.36	0.696	4.11	0.758	5.148*	.000
28. สายงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ	4.03	0.683	3.88	0.570	4.12	0.498	4.13	0.669	4.44	0.511	4.400*	.002
29. สายงานของท่านมีการบริหารงานโดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ	3.85	0.583	3.87	.731	3.98	0.408	4.32	0.658	4.78	0.428	16.335*	.000
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.96	0.490	3.98	0.434	4.07	0.296	4.26	0.587	4.40	0.598	8.360*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.67 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบในทุกๆ ข้อ คือ (25) ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานว่าจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร (26) ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้ (27) ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานสู่ผลสัมฤทธิ์ (28) สายงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ และ (29) สายงานของท่านมีการบริหารงานโดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า รายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

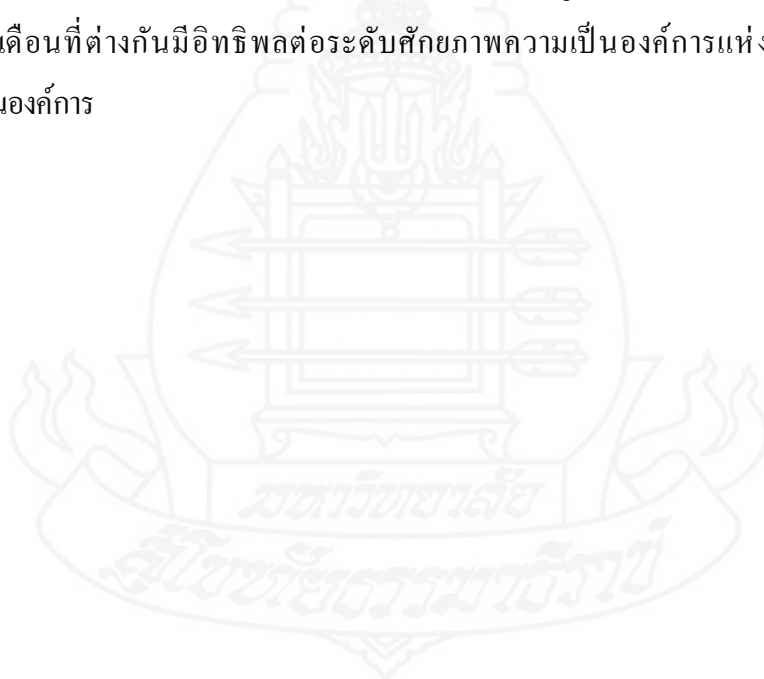


ตารางที่ 4.68 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformations)	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	ต่ำกว่า 22,000 บาท (n=125)		22,000-33,999 บาท (n=110)		34,000-45,999 บาท (n=43)		46,000-57,999 บาท (n=104)		สูงกว่า 58,000 บาท (n=18)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
30. วิสัยทัศน์ของกปน. มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้	4.02	0.672	3.89	0.640	4.12	0.391	4.11	0.736	4.44	0.511	3.630*	.006
31. การจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และ KPI ของกปน. มีการคำนึงถึงสภาพการณ์จากภายนอกเสมอ	3.92	0.562	3.92	0.577	4.07	0.457	4.25	0.734	4.39	0.778	6.743*	.000
32. กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงาน ตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้)	4.16	0.545	4.05	0.702	4.30	0.638	4.36	0.681	4.67	0.485	5.738*	.000
33. บุคลากรในกปน. ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงาน	3.89	0.638	3.94	0.707	4.02	0.672	4.14	0.730	4.33	0.767	3.242*	.012
34. กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.84	0.700	3.84	0.657	4.00	0.488	4.21	0.664	4.28	0.752	6.792*	.000
35. กปน. มีการเทียบวัดกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอก	3.98	0.628	3.91	0.796	4.14	0.467	4.28	0.645	4.61	0.502	7.874*	.000
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.97	0.456	3.92	0.524	4.11	0.408	4.22	0.582	4.45	0.494	8.549*	.000

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.68 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรในทุกๆ ข้อ คือ (30) วิสัยทัศน์ของกปน. มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ (31) การจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และ KPI ของกปน. มีการคำนึงถึงสภาพการณ์จากภายนอกเสมอ (32) กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้) (33) บุคลากรในกปน. ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดีเพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงาน (34) กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และ (35) กปน. มีการเทียบวัดกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า รายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร



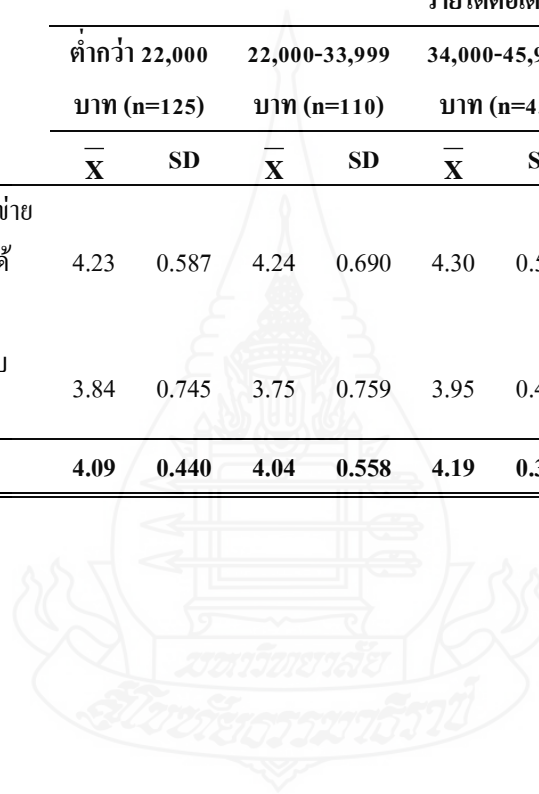
ตารางที่ 4.69 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	ต่ำกว่า 22,000 บาท (n=125)		22,000-33,999 บาท (n=110)		34,000-45,999 บาท (n=43)		46,000-57,999 บาท (n=104)		สูงกว่า 58,000 บาท (n=18)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
36. กปน. มีการนำเทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัย มาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ในการฝึกอบรม ประชุม และการสัมมนา	4.12	0.533	4.18	0.593	4.28	0.454	4.31	0.609	4.50	0.786	2.816*	.024
37. กปน. มีการจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ และทำงานได้ดีขึ้น	4.06	0.693	3.99	0.736	4.19	0.546	4.13	0.649	4.44	0.784	2.111	.079
38. กปน. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ	4.10	0.628	3.94	0.681	4.07	0.457	4.25	0.587	4.56	0.511	6.014*	.000
39. กปน. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เป็นประจำและสม่ำเสมอ	4.08	0.576	4.08	0.718	4.19	0.394	4.18	0.635	4.61	0.502	3.359*	.010
40. กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ	4.19	0.534	4.12	0.713	4.35	0.482	4.33	0.675	4.50	0.514	2.878*	.023

ตารางที่ 4.69 (ต่อ)

ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	ต่ำกว่า 22,000 บาท (n=125)		22,000-33,999 บาท (n=110)		34,000-45,999 บาท (n=43)		46,000-57,999 บาท (n=104)		สูงกว่า 58,000 บาท (n=18)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
41. พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศโดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้ อย่างดี	4.23	0.587	4.24	0.690	4.30	0.513	4.30	0.573	4.78	0.428	3.216*	.013
42. เทคโนโลยีด้านต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับ แนวหน้าในทุกๆ ด้าน	3.84	0.745	3.75	0.759	3.95	0.486	4.07	0.627	4.61	0.502	14.916*	.000
ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.09	0.440	4.04	0.558	4.19	0.305	4.22	0.516	4.57	0.446	5.843*	.000

* $\alpha < 0.05$



จากตารางที่ 4.69 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้อ่อนต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้อ่อนต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีในข้อที่ (36) กปน. มีการนำเทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัย มาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ ในการฝึกอบรม ประชุม และการสัมมนา (38) กปน. ให้มีความสำคัญกับการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้ อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ (39) กปน. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้เป็นประจำและสม่ำเสมอ (40) กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ (41) พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี และ (42) เทคโนโลยีด้านต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน ต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้อ่อนต่างกันมีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีในข้อที่ (37) กปน. มีการจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ และทำงานได้ดีขึ้น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แปลความได้ว่า รายได้อ่อนที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี



ตารางที่ 4.70 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม
จำแนกตามรายได้ต่อเดือน เป็นรายคู่ (LSD)

รายได้ต่อเดือน	Mean	ค่าความแตกต่าง				
		ต่ำกว่า 22,000 บาท	22,000-33,999 บาท	34,000-45,999 บาท	46,000-57,999 บาท	สูงกว่า 58,000 บาท
ต่ำกว่า 22,000 บาท	3.99	-	.01 (.894)	-.11 (.125)	-.24* (.000)	-.43* (.000)
22,000-33,999 บาท	3.98		-	-.12 (.108)	-.25* (.000)	-.44* (.000)
34,000-45,999 บาท	4.10			-	-.13 (.089)	-.32* (.006)
46,000-57,999 บาท	4.23				-	-.19 (.066)
สูงกว่า 58,000 บาท	4.42					-

* $\alpha < 0.05$

จากตารางที่ 4.70 พบว่า **กลุ่มที่ 1** กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 22,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 22,000 – 33,999 บาท มีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกับกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 46,000 – 57,999 บาท และกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 58,000 บาท **กลุ่มที่ 2** กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 34,000 – 45,999 บาท มีระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกับกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 58,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการเพิ่มศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน มีผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง จำนวน 10 คน ซึ่งได้ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความเรียงประกอบตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ดังนี้

ตารางที่ 4.71 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
1. องค์กรควรจัดให้มีคลังความรู้ Electronic ที่สามารถค้นคว้า และแชร์ข้อมูลต่างๆ ภายในฝ่าย/กองได้ทาง Internet เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงตัวองค์ความรู้ที่องค์กรมี ได้อย่างอิสระ/ปลอดภัย และมีการประชาสัมพันธ์ให้ใช้งาน เพื่อให้ผู้ที่มีความสนใจ สามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วมาพัฒนาต่อยอดให้ดีขึ้นได้	6
2. องค์กรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าทุกคนในองค์กรทำงานหรือปฏิบัติงานร่วมกัน มีการสนับสนุนให้มีการหมุนเวียนงาน โดยมีการเตรียมความพร้อมก่อนการโยกย้าย รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ของบุคคลในองค์กรด้วยกันและหน่วยงาน อื่น และพนักงานทุกคนในองค์กรควรมีคุณธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีความยุติธรรม	2
3. พนักงานในหน่วยงานสามารถเปิดใจ แสดงความคิดเห็น และความรู้สึกที่เป็นจริง ภายในหน่วยงาน/ทีมงานได้ โดยไม่หวาดระแวงถึงผลกระทบต่อตัวเอง	2
รวม	10

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวง

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 **ประชากร** ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานของการประปานครหลวง จำนวน 4,122 คน (ข้อมูล ณ 29 กุมภาพันธ์ 2559)

1.2.2 **กลุ่มตัวอย่าง** คือ พนักงานของการประปานครหลวง ที่ทำการสุ่มมาจากจำนวนประชากร ด้วยสูตรการคำนวณของ Taro Yamane ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95) จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 365 คน เพื่อให้ได้ระดับความแม่นยำและเพิ่มระดับความเชื่อมั่นให้กับข้อมูล ผู้ศึกษาจึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ซึ่งจะทำให้เก็บข้อมูลเป็นไปได้อย่างกว้างขวาง ลึกซึ้ง และช่วยให้การศึกษามีความเป็นไปได้มากขึ้น

1.2.3 **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ แบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานการประปา นครหลวง

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 7 ด้าน จำนวน 42 ข้อ เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close – ended Question) โดยใช้มาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating scale) ซึ่งกำหนดระดับสเกลแบ่งเป็น 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปา นครหลวง ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open – ended Question)

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นจากการประมวลผลจากเอกสาร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยตั้งคำถามตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรการ มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.96 และคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 400 ชุด

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistic Package for Social Sciences) ในการประมวลผลของข้อมูล โดยสถิติในการคำนวณคือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean หรือ \bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ SD) และการวิเคราะห์ความแตกต่างด้านประชากรศาสตร์ โดยใช้วิธีทางสถิติ T-test และ F-test

1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัย แบ่งได้เป็น 5 ส่วน ดังนี้

1.3.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของการประปานครหลวง จำนวน 400 คน พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 51 ของพนักงานทั้งหมด ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30 – 39 ปี รองลงมาคือ ช่วงอายุ 40 – 49 ปี ในด้านการศึกษาพนักงานร้อยละ 52.5 จบการศึกษาระดับปริญญาโท รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี พนักงานส่วนมากร้อยละ 77.5 ทำงานในสายงานหลัก ด้านตำแหน่งงานนั้นส่วนใหญ่ร้อยละ 58 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ รองลงมาคือผู้บริหารระดับต้น สำหรับระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับการประปานครหลวงส่วนใหญ่ร้อยละ 51.25 มีอายุงานต่ำกว่า 10 ปี และในส่วนของระดับรายได้ต่อเดือนร้อยละ 31.25 มีรายได้ต่ำกว่า 22,000 บาท รองลงมาคือร้อยละ 27.5 มีรายได้ต่อเดือน 22,000 – 33,999 บาท

1.3.2 ความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาพบว่า พนักงานของการประปานครหลวงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวงในภาพรวม อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีศักยภาพอยู่ในระดับสูงทั้ง 7 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ($\bar{X} = 4.12$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model) ($\bar{X} = 3.99$) และเมื่อพิจารณาศักยภาพรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

1) ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.11$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงมากจำนวน 2 ข้อและอยู่ในระดับสูงจำนวน 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน

มีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน โดยมี ศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.3$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความรู้ของพนักงานมีระดับ ความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้ โดยมีศักยภาพอยู่ใน ระดับสูง ($\bar{X} = 3.84$)

2) ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.99$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงมากจำนวน 2 ข้อ และอยู่ในระดับสูงจำนวน 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การทำงานของพนักงานเองและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็นโอกาสในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น และ การปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของ กปน. โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.35$) รองลงมาคือ บุคลากรของ กปน. ส่วนใหญ่มีความ มุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน. โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.08$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย โดยไม่ต้อง กังวลกับปัญหาหรือผล กระทบที่จะเกิดตามมา โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.45$)

3) ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.07$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงมาก จำนวน 1 ข้อ และอยู่ในระดับสูงจำนวน 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สายงานของพนักงานได้มี การกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้ โดยมีศักยภาพอยู่ ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.23$) รองลงมาคือ สายงานของพนักงานมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.18$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.93$)

4) ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.12$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูง มากจำนวน 1 ข้อและอยู่ในระดับสูงจำนวน 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สายงานของ พนักงานมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงาน โดยมีศักยภาพอยู่ ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมาคือ พนักงานในสายงานของท่านมีการระดมสมองอย่าง จริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการ ทำงาน โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.19$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สายงานของ พนักงานมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคน มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดเผยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.99$)

5) ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.08$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างไร ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือ พนักงานมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้ ($\bar{X} = 4.08$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สายงานของพนักงานมีการบริหารงานโดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ ($\bar{X} = 4.03$)

6) ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformations) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.06$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงมากจำนวน 1 ข้อและอยู่ในระดับสูงจำนวน 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอภิปรายกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้) โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.22$) รองลงมาคือ กปน. มีการเทียบวัดกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอก โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.07$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.97$)

7) ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.15$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงมากจำนวน 3 ข้อและอยู่ในระดับสูงจำนวน 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศโดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.30$) รองลงมาคือ กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.24$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.92$)

1.3.3 ลักษณะประชากรศาสตร์กับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แต่พนักงานที่มีเพศ และสายงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.3.4 การทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า พนักงานที่มีลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันนั้น จากการศึกษาพบว่า มีลักษณะส่วนบุคคล 2 ด้านที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน และมีลักษณะส่วนบุคคล 5 ด้านที่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

1) สมมติฐานข้อที่ 1 ตั้งไว้ว่า “พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน”

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 *ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้*

2) สมมติฐานข้อที่ 2 ตั้งไว้ว่า “พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน”

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 *สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้* และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ (LSD) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 40 - 49 ปี มีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการเป็นบุคลากรรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยีสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 30 - 39 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) สมมติฐานข้อที่ 3 ตั้งไว้ว่า “พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน”

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 *สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้* และเมื่อนำไปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ (LSD) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการเป็นบุคลากรรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยีน้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) สมมติฐานข้อที่ 4 ตั้งไว้ว่า “พนักงานที่สายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน”

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สายงานหลักและสายงานสนับสนุนมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5) สมมติฐานข้อที่ 5 ตั้งไว้ว่า “พนักงานที่ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน”

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ (LSD) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการเป็นบุคลากรรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยีน้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้บริหารระดับกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) สมมติฐานข้อที่ 6 ตั้งไว้ว่า “พนักงานที่ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน”

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ (LSD) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการเป็นบุคลากรรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยีน้อยกว่าทั้ง 3 กลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7) สมมติฐานข้อที่ 7 ตั้งไว้ว่า “พนักงานที่รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน”

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ (LSD) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 58,000 บาท มีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการเป็นบุคลากรรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่าง

เป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ และด้านการใช้เทคโนโลยีสูงกว่าทั้ง 4 กลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.3.5 ข้อเสนอแนะในการเพิ่มศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1) องค์กรควรจัดให้มีคลังความรู้ Electronic ที่สามารถค้นคว้า และแชร์ข้อมูลต่างๆ ภายในฝ่าย/กองได้ทาง Internet เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงตัวองค์ความรู้ที่องค์กรมีได้อย่างอิสระ/ปลอดภัย และมีการประชาสัมพันธ์ให้ใช้งาน เพื่อให้ผู้ที่มีความสนใจสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วมาพัฒนาต่อยอดให้ดีขึ้นได้

2) องค์กรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าทุกคนในองค์กรทำงานหรือปฏิบัติงานร่วมกัน มีการสนับสนุนให้มีการหมุนเวียนงาน โดยมีการเตรียมความพร้อมก่อนการโยกย้าย รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ของบุคคลในองค์กรด้วยกันและหน่วยงานอื่น และพนักงานทุกคนในองค์กรควรมีคุณธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีความยุติธรรม

3) พนักงานในหน่วยงานสามารถเปิดใจ แสดงความคิดเห็น และความรู้สึกที่เป็นจริงภายในหน่วยงาน/ทีมงานได้ โดยไม่หวาดระแวงถึงผลกระทบต่อตัวเอง

2. อภิปรายผล

การอภิปรายผล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1 ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่า พนักงานของการประปานครหลวงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวงโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.08 และเมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ในทั้ง 7 ด้านนั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า ด้านการใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 4.12$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 3.99$) และเมื่อพิจารณาศักยภาพรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

2.1.1 ศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.11$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงมากจำนวน 2 ข้อและอยู่ในระดับสูงจำนวน 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง

มาก ($\bar{X} = 4.3$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความรู้ของพนักงานมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้ โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.84$) จะเห็นได้ว่า การประปรานครหลวงได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากร เพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้น โดยผ่านการเรียนรู้จากบุคคล ซึ่งการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลนั้นยินยอม ผูกพัน และใช้ความสามารถที่จะเรียนรู้ โดยพนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในงานของตนพร้อมที่จะแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ต่างๆ ซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter M. Senge ที่ว่า ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ขององค์กรนั้น สมาชิกของคนในองค์กรจะต้องมีลักษณะการเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตนเอง โดยเป็นคนที่จะเห็นการเรียนรู้ตลอดเวลา ยอมรับความจริงโดยไม่ยึดติดกับความคิดของตนเอง มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาที่จะเรียนรู้ต่อสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

2.1.2 ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.99$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงมากจำนวน 2 ข้อ และอยู่ในระดับสูงจำนวน 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของพนักงานเองและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็น โอกาสในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น และการปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน. โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.35$) รองลงมาคือ บุคลากรของ กปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน. โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.08$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง โดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดตามมา โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.45$) กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแต่ละคนมีทั้งที่ประสบความสำเร็จ และผิดพลาด ทำให้เกิดการเรียนรู้เกิดขึ้น อีกทั้งแต่ละหน่วยงานของการประปรานครหลวงมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน พร้อมกำหนดตัวชี้วัดของแผนงาน (KPI) และจุดมุ่งหมายไว้อย่างชัดเจน ซึ่งมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้พนักงานของการประปรานครหลวงเริ่มเป็นบุคคลที่รอบรู้แล้ว ก็เริ่มมีแบบแผนทางความคิด มีรูปแบบวิธีการคิดในมุมมองที่เปิดกว้าง มีกระบวนการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล หลักการ ทฤษฎี ข้อมูล และประสบการณ์ มีทักษะทางความคิดเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สามารถสร้างแนวความคิดที่เหมาะสม และมีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ อีกทั้งพนักงานยังพร้อมที่จะเปิดใจรับฟังผู้อื่น และกล้าแสดงความคิดเห็นของ

ตนเองให้ผู้อื่นทราบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter M. Senge ที่ว่า การมีแบบแผนความคิดจะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิด ขณะที่เกิดปัญหา จะมีการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการไตร่ตรอง และตั้งคำถาม ก็จะปราศจากการทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ ทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

2.1.3 สักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.07$) และเมื่อพิจารณารายชื่อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงมากจำนวน 1 ข้อ และอยู่ในระดับสูงจำนวน 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สายงานของพนักงาน ได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้ โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.23$) รองลงมาคือ สายงานของพนักงานมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.18$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.93$) ทั้งนี้ เนื่องจากการประสานครหลวงมีการกำหนดทิศทางและนโยบายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน คือ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ว่า เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็น Best – in – Class ของรัฐวิสาหกิจในประเทศ และเป็นกิจการประปาชั้นนำในระดับแนวหน้าสุดของกลุ่มประเทศอาเซียน กปน. จึงมีการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่การจัดหาแหล่งน้ำดิบ ปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ระบบจัดส่งน้ำประปา การตลาดเชิงรุกและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้น้ำ และการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นพนักงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยยึดมั่นในวิสัยทัศน์ที่ว่า “เป็นองค์กรชั้นนำด้านการบริหารจัดการที่ดีสู่ความเป็นเลิศ ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ในระดับแนวหน้าของกลุ่มประเทศอาเซียนที่ให้บริการงานประปา” นอกจากนี้ยังมีการกำหนดค่านิยมร่วมกัน คือ “มุ่งมั่น พัฒนาดน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส” เพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานและปรับจุดมุ่งหมายของตนเองให้มีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน และเพื่อให้ทุกคนรวมพลังทางความคิด การปฏิบัติ และผลึกกำลังในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter M. Senge ที่ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดพลังร่วม (Synergy) ของคนทั้งองค์กรในการเปลี่ยนแปลงและก้าวต่อไป ภายใต้อุดมการณ์เดียวกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Marquardt ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นจุดมุ่งหมายร่วม

ที่ทุกคนในองค์กรต้องการที่จะไปให้ถึง ผู้เป้าหมายบนพื้นฐานของ ความคิด ความเชื่อ และค่านิยมของคนในองค์กรส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

2.1.4 ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.12$) และเมื่อพิจารณารายชื่อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงมากจำนวน 1 ข้อและอยู่ในระดับสูงจำนวน 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สายงานของพนักงานมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงาน โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมาคือ พนักงานในสายงานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจังและเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.19$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สายงานของพนักงานมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดเผยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.99$) ทั้งนี้ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานของการประสานครหลวงพนักงานในหน่วยงานมีการระดมสมองกันอย่างจริงจัง มีพฤติกรรมของการเรียนรู้ และมีการทำงานเป็นทีมทั้งในสายงานและทีมข้ามสายงาน โดยทำงานประสานกันเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ พร้อมช่วยกันแก้ไขปัญหาเพื่อความสำเร็จของงาน และนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ๆ ร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Peter M. Senge ที่เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ (1) สมาชิกในทีมต้องมีความสามารถในการคิด และตีปัญหาหรือพิจารณาปัญหาให้แตก (2) สมาชิกในทีมต้องมีการทำงานประสานกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงมีการคิดในสิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่าง และ (3) ในขณะที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งทำให้ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น และสอดคล้องกับ ชวินท์ ชัมมนันท์กุล ที่ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้เป็นทีมเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และวิธีคิด โดยการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันด้วยความเต็มใจ จริงใจ เน้นกระบวนการและระบบ ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์การเรียนรู้กันในกลุ่ม เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและเสถียรภาพของทีมงานโดยรวม

2.1.5 ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.08$) และเมื่อพิจารณารายชื่อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างไร ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือ พนักงานมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้ ($\bar{X} = 4.08$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สายงานของพนักงานมีการบริหารงาน โดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ ($\bar{X} = 4.03$) กล่าวได้ว่าพนักงานของการประปา

นครหลวงมีความสามารถในการคิด และเข้าใจในปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวของปัญหาและการทำงานอย่างเป็นระบบและเป็นเหตุเป็นผล ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยต่างๆ พร้อมทั้งสามารถระบุปัญหา และประเด็นในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง ท้นต่อเหตุการณ์ และเข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Peter M. Senge ที่กล่าวไว้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ และสร้างความกระจำงในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ให้เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา และเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในส่วนย่อยและในภาพรวมของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมายให้ทั้งบุคลากรและองค์กรสามารถเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ และมีความสามารถในการแข่งขัน

2.1.6 ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformations) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.06$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่าอยู่ในระดับสูงมากจำนวน 1 ข้อและอยู่ในระดับสูงจำนวน 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้) โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.22$) รองลงมาคือ กปน. มีการเทียบวัดกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอก โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.07$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและ โครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.97$) กล่าวได้ว่า การประสานนครหลวงได้มีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและบุคลากรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยการประสานนครหลวงมีการจัดทำกลยุทธ์ที่คำนึงถึงสภาพการณ์จากภายนอก และกำหนดกลยุทธ์ที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ เช่น กลยุทธ์การทำให้การเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน กลยุทธ์การแทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกการดำเนินงาน กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น พร้อมทั้งมีการกำหนดขอบเขตวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน และมีการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้คุณค่า และการให้รางวัลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของพนักงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการทดลองในสิ่งใหม่ๆ รวมไปถึงส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง ให้คุณภาพชีวิตในการทำงาน นอกจากนี้การประสานนครหลวงยังได้มีการเทียบวัดกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอกอยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ Michael J. Marquardt ที่กล่าวไว้ว่า การปรับเปลี่ยนองค์กร เป็นความสามารถในการปรับองค์กรจากสถานภาพหนึ่งไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กรในทุกด้าน ได้แก่

(1) ด้านวิสัยทัศน์ (2) ด้านวัฒนธรรม (3) ด้านกลยุทธ์ และ (4) ด้านโครงสร้างองค์การ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้

2.1.7 ศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.15$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับสูงมาก จำนวน 3 ข้อและอยู่ในระดับสูงจำนวน 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศโดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.30$) รองลงมาคือ กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.24$) และข้อที่มีค่าน้อยที่สุดคือ เทคโนโลยีด้านต่างๆ ที่ กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.92$) ทั้งนี้ เนื่องจากการประสานรหวงมีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้พนักงานในองค์การเข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยนสารสนเทศ และถ่ายโอนองค์ความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง โดยการจัดการเทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัย มาช่วยอำนวยความสะดวกและมาใช้ในการฝึกอบรม ประชุม และสัมมนา และจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการทำงานให้แก่พนักงานในองค์การ ในเรื่องของการสร้างฐานข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การถ่ายทอดข้อมูลอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ให้เหมาะสมในแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ และการสร้างเครือข่ายโดยการออกแบบโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมโยงกัน พร้อมทั้งมีการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้อย่างมีคุณภาพ และมีความทันสมัย รวมไปถึงมีการจัดอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ Michael J. Marquardt ที่กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำมาใช้ในการจัดการความรู้ และการเพิ่มพูนความรู้ ในด้านการจัดการความรู้ เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้ ทำให้องค์การสามารถสร้างกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์การ ช่วยให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถประมวลผลและเรียกข้อมูลกลับมาใช้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว โดยทุกคนในองค์การสามารถเข้าสู่ระบบและค้นหาข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงาน มีการประสานหน้าที่ทางธุรกิจเข้าด้วยกัน และในด้านการเพิ่มพูนความรู้ เป็นการที่บุคลากรจะสามารถเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีมากขึ้นกว่าจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบเดิมๆ โดยองค์การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่กับการเรียนรู้ทำให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งในด้านของความสะดวกรวดเร็ว สามารถติดต่อสื่อสาร รวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างทันต่อความต้องการ

2.2 การทดสอบสมมติฐาน

2.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อมุมมองศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประสานนครหลวงทั้งในภาพรวมและรายด้าน ซึ่งการที่การประสานนครหลวงจะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยี

2.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ (LSD) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 40 - 49 ปีมีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยีสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 30 - 39 ปี กล่าวได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีอิทธิพลต่อมุมมองศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประสานนครหลวงทั้งในภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างมีมุมมองต่อการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถในการเรียนรู้จนกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การระดมสมองและการผลึกกำลังในการทำงาน รวมไปถึงกระบวนการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และการตัดสินใจอยู่บนเหตุผล หลักการ และประสบการณ์ การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเอง ไปสู่เป้าหมายขององค์กรและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรแตกต่างกัน

2.2.3 กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ (LSD) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยีน้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาค้นคว้าระดับปริญญาตรี และกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท กล่าวได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีอิทธิพลต่อมุมมองศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการ

ประปานครหลวงทั้งในภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างมีมุมมองต่อการประปานครหลวงในด้านการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถในการเรียนรู้จนกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การผลึกกำลังกันในการทำงานทั้งการทำงานเป็นทีม และการทำงานข้ามสายงาน มีกระบวนการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และการตัดสินใจอยู่บนเหตุผล หลักการ และประสบการณ์ การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเองไปสู่เป้าหมายขององค์กรและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งานเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างทั่วถึง รวดเร็ว และกว้างขวางแตกต่างกัน

2.2.4 กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อมุมมองศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวงทั้งในภาพรวม และรายด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างมีมุมมองต่อการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถในการเรียนรู้จนกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การระดมสมองและการผลึกกำลังในการทำงาน รวมไปถึงกระบวนการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และการตัดสินใจบนเหตุผล หลักการ และประสบการณ์ การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเองไปสู่เป้าหมายขององค์กรและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรไม่แตกต่างกัน

2.2.5 กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคลากรรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ (LSD) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการเป็นบุคลากรรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยีน้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้บริหารระดับกลาง กล่าวได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีอิทธิพลต่อมุมมองศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวงทั้งในภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างมีมุมมองต่อการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถในการเรียนรู้จนกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การปรับจุดมุ่งหมายของตนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร การระดมสมองและการผลึกกำลังในการทำงาน รวมไปถึงกระบวนการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และการตัดสินใจบนเหตุผล หลักการ และ

ประสบการณ์ การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเอง ไปสู่เป้าหมายขององค์กรและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวก ง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรแตกต่างกัน

2.2.6 กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคลากรรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ (LSD) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการเป็นบุคลากรรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยีน้อยกว่าทั้ง 3 กลุ่ม กล่าวได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีอิทธิพลต่อมุมมองศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประสานครหลวงทั้งในภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างมีมุมมองต่อการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถในการเรียนรู้จนกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การปรับจุดมุ่งหมายของตนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร กระบวนการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และการตัดสินใจบนเหตุผล หลักการ และประสบการณ์ การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเอง ไปสู่เป้าหมายขององค์กร และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวก ง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรแตกต่างกัน

2.2.7 กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการเป็นบุคลากรรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ (LSD) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 58,000 บาท มีความคิดเห็นต่อศักยภาพด้านการเป็นบุคลากรรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยีสูงกว่าทั้ง 4 กลุ่ม กล่าวได้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีอิทธิพลต่อมุมมองศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประสานครหลวงทั้งในภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างมีมุมมองต่อการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถในการเรียนรู้จนกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ

ด้าน การปรับจุดมุ่งหมายของคนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร การระดมสมองและการฝึกกำลังในการทำงาน รวมไปถึงกระบวนการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และการตัดสินใจบนเหตุผล หลักการ และประสบการณ์ การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเองไปสู่เป้าหมายขององค์กรและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวก ง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรแตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้สูงกว่า 58,000 บาทจะมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้านสูงกว่าทั้ง 4 กลุ่ม

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปา นครหลวง มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยเพื่อนำไปใช้

3.1.1 จากข้อเสนอแนะที่ว่า “องค์กรควรจัดให้มีคลังความรู้ Electronic ที่สามารถค้นคว้า และแชร์ข้อมูลต่างๆ ภายในฝ่าย/กองได้ทาง Internet เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงตัวองค์ความรู้ที่องค์กรมีได้อย่างอิสระ/ปลอดภัย และมีการประชาสัมพันธ์ให้ใช้งาน เพื่อให้ผู้ที่มีความสนใจสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วมาพัฒนาต่อยอดให้ดีขึ้นได้” ดังนั้น การประปานครหลวงควรสนับสนุนพัฒนา และปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี รวมไปถึงระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ ระบบอินเทอร์เน็ต ให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีความทันสมัย โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้ทุกหน่วยงานสามารถทำงานร่วมกัน จัดเก็บข้อมูลร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และการเรียนรู้ในองค์กรร่วมกัน นอกจากนี้ควรมีการจัดฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น เพื่อให้การทำงานที่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.1.2 จากข้อเสนอแนะที่ว่า “องค์กรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าทุกคนในองค์กรทำงานหรือปฏิบัติงานร่วมกัน มีการสนับสนุนให้มีการหมุนเวียนงาน โดยมีการเตรียมความพร้อมก่อนการโยกย้าย และพนักงานทุกคนในองค์กรควรมีคุณธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีความยุติธรรม” ในปัจจุบัน การประปานครหลวงได้มีการดำเนินการตามโครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยพิจารณาถึงการสับเปลี่ยนเรียนรู้งานของพนักงานทั้งภายในสายงานเดียวกันและข้ามสายงาน ดังนั้นก่อนจะมีการหมุนเวียนงาน ควรมีการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงหลักการ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการหมุนเวียนงาน รวมไปถึงควรมีการจัดอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมพนักงานก่อนการหมุนเวียนงาน

3.1.3 จากข้อเสนอแนะที่ว่า “พนักงานในหน่วยงานสามารถเปิดใจ แสดงความคิดเห็น และความรู้สึกที่เป็นจริงภายในหน่วยงาน/ทีมงานได้ โดยไม่หวาดระแวงถึงผลกระทบต่อตัวเอง” ดังนั้น การประสานครหลวงควรส่งเสริมให้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) โดยอาศัยรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) เปิดโอกาสให้ทุกคนในหน่วยงาน/ทีมงานแสดงความคิดเห็นและเปิดใจรับฟังความคิดเห็น อาจมีการจัดตั้งทีมงาน/กลุ่ม เพื่อพบปะทำกิจกรรมร่วมกัน ประชุมร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และมีการสื่อสารระหว่างกัน รวมไปถึงมีการกำหนดแผนงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน โดยทุกคนในทีม/กลุ่มต้องพยายามละจากตำแหน่งชั่วคราว และมองว่าผู้ร่วมทีมเป็นมิตร จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกันกำลังทำสิ่งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ ซึ่งทัศนคตินี้จะทำให้คำพูดที่สื่อสารออกมาเป็นไปในทางบวก บรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ดำเนินไปโดยสมาชิกทุกคนไม่เคร่งเครียด และสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างหลากหลายที่นำไปสู่การค้นพบความคิดใหม่ๆ

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยหรือแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ควรมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรอื่นที่อยู่ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย หรืออยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น หรือเพื่อการเปรียบเทียบศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรที่จัดอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น
3. ควรมีการศึกษาโดยใช้วิธีการอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การทำการวิจัยโดยใช้วิธีการสังเกต ทำการวิจัยโดยใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือพนักงาน หรือการแบบทดสอบ เพื่อทำให้ได้ข้อมูลที่มีความชัดเจนขึ้น

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- การประปานครหลวง. (2550). รายงานประจำปี 2550. กรุงเทพฯ: การประปานครหลวง.
- _____. (2558). รายงานประจำปี 2558. กรุงเทพฯ: การประปานครหลวง.
- กุศล ทองวัน. (2553). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. วารสารบริหารธุรกิจ, 128, (37-38).
- จักรกริช อินทพันธุ์. (2551). สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาราวิทยาลัย (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- เจษฎากร ทองแสง. (2553). แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ชวินท์ ชัมมนันท์กุล. (2540). *Learning Organization (Workshop) สำหรับฝ่ายสนับสนุนการเรียนรู้* ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: อินเทลลิเจนซ์แอนด์ครีเอทีวิตี.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เดชนันท์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริรานนท์. (2545). *วินัยสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Discipline)*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธานี มาลาศรี. (2554). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3* (สารนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- พนานันท์ โกศินานนท์. (2551). *แนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (การวิจัยรับทุนอุดหนุน)*. วิทยาลัยราชพฤกษ์, นนทบุรี.
- พัทธ์ชรัญญา หาญเชิงชัยเตชิน. (2556). *ศักยภาพขององค์กรตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้* กรณีศึกษา: สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

- ไพฑูรย์ ดินลารัตน์ และคณะ. (2550). *สัตตศิวา: หลัก 7 ประการสำหรับการเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภมริ ธำรงค์ศรีสุข. (2544). *การเสริมสร้างการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กรณีศึกษา: บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (ถาณนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหำบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ระบบการบริหารองค์ความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้: Knowledge Management. *องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวทางที่ กปน. ได้เริ่มดำเนินการ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2559. จาก [http://intra.mwa.co.th/download/fbb/fbb6/km&lo/km&lo%20\[2\].pdf](http://intra.mwa.co.th/download/fbb/fbb6/km&lo/km&lo%20[2].pdf)
- วราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล. (2552). *การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตห้วยขวาง (สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหำบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, นครนายก.
- วณิชฐ์ พรหมบุตร. (2555). *คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้และผลต่อคุณภาพการบริการ (คุษฎีนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจคุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)* มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพฯ.
- วิฑูรย์ สิมะ โขลดี. (2543). *คุณภาพคือการเรียนรู้: องค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วีรวัช มาพะศิรินันท์. (2545). *องค์กรเรียนรู้ คู่องค์กรอัจฉริยะ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด.
- _____. (2548). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Development) (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด.
- คันสนีย์ จะสุวรรณ. (2550). *การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (คุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร. (2554). *ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) (ปัญหาพิเศษ ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหำบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

- สุพัตรา จันทร์เทียม. (2543). *การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาผู้องค์กรแห่งการ
เรียนรู้ กรณีศึกษา: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี (ภาคนิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.*
- อพาดา สุวรรณโรจน์. (2548). *การรับรู้ของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิทยานิพนธ์ปริญญา
วิทยาศาสตรบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.*
- อภิชชา บุญเจริญ, อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, (สารนิพนธ์
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, นครนายก.
- Davis, A. J. (2005). *Organizational citizenship behavior and organizational commitment in
Nepal. Journal of Socail Psychology, 8: 305-314.*
- Garvin, D. A. (1993). Review of *Building a learning organization*, Harvard Business, 71, (July-
August): 80.
- Gephart, M. A. and Marsick, V. J. (1996). *Learning Organizations Come A live. Training &
Development: 35.*
- Johnson, C. and Caldwell, B. (2001). *Leadership and Organizational Learning in the Quest for
World Class School. International Journal of Educational Management.*
- Kramlinger, T. (1992). *Training's role in a learning organization*, Training, (July 29), 46-49.
- Longworth, N. and Davies, K. (1999). *Lifelong Learning: New Vision, New Implications, New
Roles for People, Organizations Nation and Communities in the 21st Century.*
London: Kogan Page.
- Michael J. Marquardt. (1996). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for
Corporate Learning.* New York: McGraw-Hill.
- _____. (1996). *Building the Learning Organization: A system approach to quantum
improvement and global success.* New York: McGraw-Hill.
- Pedler, M., Burgoynes, J. and Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for sustainable
development.* Maidenhead: McGrar-Hill.
- Peter M. Senge. *Peter Senge and Learning Organization* [Online], Available
from: <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/> (accessed March
10, 2016)

Senge, P. M., et. al. (2000). *Schools that learn: A fifth discipline field book for educators, Parents, and everyone who cares about education*. New York: Doubleday.

Wick, C. and Leon, L. (1993). *The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead*. New York: McGraw-Hill.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบราชสันตติวงศ์



ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง

คำชี้แจง : แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำโดยนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาวิจัยเรื่อง “ศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง” ในการศึกษาครั้งนี้ ข้อมูลที่รวบรวมได้จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมขององค์กรเท่านั้น คำตอบที่ท่านตอบในแบบสอบถามชุดนี้ ไม่มีข้อใดถูกข้อใดผิด ทั้งยังไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้ไว้เป็นความลับ คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อส่วนรวม และเพื่อความสมบูรณ์ในการทำวิจัย จึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกส่วนทุกข้อตามความเป็นจริง ดังนี้

- | | | | | |
|-----------|---|-------|----|-----|
| ส่วนที่ 1 | แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล | จำนวน | 7 | ข้อ |
| ส่วนที่ 2 | แบบสอบถามระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | จำนวน | 42 | ข้อ |
| ส่วนที่ 3 | ข้อเสนอแนะ | | | |

ขอขอบพระคุณอย่างสูง ที่ท่านสละเวลาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() ต่ำกว่า 30 ปี

() 30 - 39 ปี

() 40 - 49 ปี

() สูงกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

4. สายงาน

() สายงานหลัก

() สายงานสนับสนุน

- สายงานวิศวกรรมและก่อสร้าง

- สายงานผู้ว่าการ

- สายงานผลิตและส่งน้ำ

- สายงานบริหาร

- สายงานบริการด้านตะวันออก

- สายงานการเงิน

- สายงานบริการด้านตะวันตก

- สายงานแผนและพัฒนา

- สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

5. ตำแหน่งงาน

() ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 8)

() ผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 6-7)

() พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1-5)

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

() ต่ำกว่า 10 ปี

() 10 - 19 ปี

() 20 - 29 ปี

() มากกว่า 30 ปี

7. รายได้ต่อเดือน

- () ต่ำกว่า 22,000 บาท () 22,000 – 33,999 บาท
 () 33,000 – 45,999 บาท () 46,000 – 57,999 บาท
 () สูงกว่า 58,000 บาท

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง: โปรดอ่านข้อความแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความเป็นจริง
 เกี่ยวกับการทำงานของท่านมากที่สุด โดยที่

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

ข้อความ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้					
1) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน					
2) ท่านมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร					
3) พนักงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์กร					
4) ในรอบ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน					
5) พนักงานในสายงานของท่านจะมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ					
6) ความรู้ของท่านมีระดับความเชี่ยวชาญพอจะเป็นตัวอย่างเพื่อการสอนและการเรียนรู้ของผู้อื่นได้					

ข้อคำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
ด้านการมีแบบแผนความคิด					
7) ท่านจะนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของท่านและเพื่อนในหน่วยงานอื่น มาเป็น โอกาสในการพัฒนาการทำงานของท่านให้ดีขึ้น					
8) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม					
9) พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวคิดของการปฏิบัติงาน หรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่กปน. นำมาใช้					
10) บุคลากรของกปน. ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาข้อมูลใหม่ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับ กปน.					
11) การปฏิบัติงานตามแผนงานของบุคลากรทุกหน่วยงานจะมีการกำหนด KPI ที่อิงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปน.					
12) พนักงานในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยโดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดตามมา					
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
13) สายงานของท่าน ได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนงานและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ กปน. ได้กำหนดไว้					
14) สายงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมกันใน หน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบของพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ					

ข้อคำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
15) พนักงานในสาขางานมีการรวมพลังความคิด การปฏิบัติ และความรู้สึกลงในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างกลมกลืนผู้วิสัยทัศน์ของ กปน.					
16) กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร กปน. มีความสอดคล้องอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน					
17) สาขางานของท่านมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แผนงาน และ/หรือ KPI เพื่อความสำเร็จให้กับหน่วยงาน					
18) ผู้บริหารในสาขางานของกปน. จะประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยอิงกับ วิสัยทัศน์และพันธกิจของกปน. เป็นสำคัญ					
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม					
19) พนักงานในสาขางานต่างๆ ของกปน. มีการทำงานที่สอดคล้อง ประสานกัน ได้เป็นอย่างดี โดยไม่คำนึงถึงการอยู่กันคนละ หน่วยงาน					
20) พนักงานในสาขางานของท่านร่วมกันในการจัดทำแผน ประจำปีและตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงาน					
21) สาขางานของท่านมีการเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง					
22) พนักงานในสาขางานของท่านมีการระดมสมองอย่างจริงจัง และเป็นทางการ เพื่อรวมพลังกันในการแก้ปัญหาหรือจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน					

ข้อคำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
23) สายงานของท่านมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงาน					
24) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก					
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ					
25) ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานว่าจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร					
26) ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้					
27) ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นว่าจะต้องทำให้เกิดการประสานสู่ผลสัมฤทธิ์					
28) สายงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ					
29) สายงานของท่านมีการบริหารงาน โดยนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาพิจารณาเปรียบเทียบกันเสมอ					
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร					
30) วิสัยทัศน์ของกปน. มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้					
31) การจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และ KPI ของกปน. มีการคำนึงถึงสภาพการณ์จากภายนอกเสมอ					

ข้อคำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
32) กปน. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนให้หน่วยงานอื่นรับรู้)					
33) บุคลากรในกปน. ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นอย่างดี เพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรและเพื่อการเรียนรู้มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงาน					
34) กปน. มีการจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน					
35) กปน. มีการเทียบวัดกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศภายนอก					
ด้านการใช้เทคโนโลยี					
36) กปน. มีการนำเทคโนโลยีของสื่อประสม (Multimedia) ที่มีความทันสมัย มาช่วยอำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ ในการฝึกอบรม ประชุม และการสัมมนา					
37) กปน. มีการจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ และทำงานได้ดีขึ้น					
38) กปน. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ					
39) กปน. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เป็นประจำและสม่ำเสมอ					
40) กปน. มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ					

ข้อความ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
41) พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศโดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงาน (LAN) ได้อย่างดี					
42) เทคโนโลยีด้านต่างๆ ที่กปน. นำมาใช้มีความทันสมัยในระดับแนวหน้าในทุกๆ ด้าน					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ในการเพิ่มศักยภาพของการประสานรหวงตามกรอบแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในทางปฏิบัติจริง ท่านเห็นว่า การประสานรหวงควรดำเนินการเพิ่มเติมในเรื่องใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณอย่างยิ่งในความร่วมมือของท่าน

ปารณีย์ ศรีทอง

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวปารณีย์ ศรีทอง
วัน เดือน ปีเกิด	17 พฤษภาคม 2533
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (จิตวิทยา) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2555
สถานที่ทำงาน	การประสานครหลวง จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	พนักงานธุรการ

