

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้: ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ครั้งนี้เป็นการวิจัยในเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบความคิดเห็นของข้าราชการ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ และผลในการดำเนินการพัฒนาองค์การ ผู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่ามีความก้าวหน้าระดับใดและมีปัญหาอุปสรรค ด้านใดและควรปรับปรุงพัฒนาในด้านใด เพื่อให้การเกิดความสำเร็จ กลุ่มประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ ทั้งหมด จำนวน 104 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมา 90 ชุด ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ คือข้อมูลส่วนบุคคลและปัจจัยแวดล้อม ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ 5 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านคน ด้านความรู้และด้านเทคโนโลยี เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระยะเวลารับราชการ ตอนที่ 2 เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงระบบ ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตอนที่ 3 เป็นคำถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับ ปัญหา/อุปสรรคและสาเหตุของการพัฒนาองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้ และจัดลำดับที่ของปัจจัย 5 ด้าน ที่ต้องการให้ปรับปรุง

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows version 12.0 ในการวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุและ การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลการพัฒนาองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการ หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( S.D.) ทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงระบบ โดยใช้ค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment correlation Coefficient) และวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรคและสาเหตุของการพัฒนาองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยวิธีการจัดกลุ่มบรรยาย และจัดลำดับที่ของปัจจัย 5 ด้าน ที่ต้องการให้ปรับปรุงโดยการหาค่าความถี่

## 5.1 สรุปผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ ครั้งนี้ สรุปผลได้ดังนี้

1) ลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 80% อายุระหว่าง 40-49 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ระดับตำแหน่ง 5-6 และมีระยะเวลาปฏิบัติงาน 21-30 ปี

2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ พบว่า ระดับความคิดเห็นของข้าราชการ ในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้าน แล้วพบว่า ด้านเทคโนโลยี ด้านคน ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร และด้านความรู้ อยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 3.38 3.31 3.28 และ 3.25) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์เปรียบเทียบ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยี ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการเรียนรู้ ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05 มีเฉพาะการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านองค์กร จำแนกตามอายุ พบว่าผู้ที่อายุ 50 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สูงกว่า ผู้ที่อายุ 40-49 ปี และการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านองค์กร จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 30 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สูงกว่า ผู้ที่ระยะเวลาปฏิบัติงาน 11-20 ปี

4) ทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment correlation Coefficient) พบว่าระดับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ มีความสัมพันธ์ กับ ด้านการเรียนรู้ ด้านวัฒนธรรม องค์กร ด้านคนด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.05 โดยแต่ละปัจจัยมีค่าความสัมพันธ์ในเชิงบวก เมื่อเรียงลำดับปัจจัย ด้านคน มีระดับสูง มีระดับ = 0.9373 รองลงมาด้านองค์กร มีระดับสูง = 0.9241 ด้านความรู้ มีระดับสูง = 0.9056 ด้านการเรียนรู้ มีระดับสูง = 0.9056 และลำดับสุดท้ายด้านเทคโนโลยี = 0.8326 (ตามตารางที่ 42)

5) การวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรคและสาเหตุ ของการพัฒนาองค์กรองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ มี ปัญหา/อุปสรรค มากที่สุด คือด้านบุคลากร รองลงมาคือ ด้านองค์กร ด้านการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีและด้านความรู้ ตามลำดับ

6) การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ต้องการให้องค์กรปรับปรุง เพื่อในการพัฒนา องค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน พบว่าได้ผลตามความถี่ ของคะแนน คือควร ปรับปรุงเป็นอันดับแรก ได้แก่ด้านบุคลากร คิดเป็นความถี่ เท่ากับ 56 และรองลงมา คือ ด้าน องค์กร ด้านความรู้ ด้านการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยี ตามลำดับ

## 5.2 อภิปรายผล

การศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ ในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นต่อการนำปัจจัยย่อย ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 และแต่ละ ปัจจัยมีค่า ความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในเชิงบวก ส่วน ปัญหา/อุปสรรค มากที่สุด คือด้านคน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานทางวิชาการ ได้ดำเนินการ พัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มา 2 ปี ยังจัดว่าเป็นระยะเริ่มต้นซึ่งได้มีการจัด อบรมบุคลากรให้มีความรู้ทั้งทางด้านการปรับตัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามปัจจัย 5 ด้าน ของ ปีเตอร์ เอ็ม แชนเก้ และพัฒนาด้านวิชาการ ที่เกี่ยวข้อง บุคลากรส่วนใหญ่เริ่มรับรู้ว่าองค์กร จะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่กำลังดำเนินอยู่ ซึ่งสามารถ อภิปรายผลเกี่ยวกับความคิดเห็นในปัจจัยเชิงระบบ 5 ด้าน ดังนี้

1) ในด้านการเรียนรู้ ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2 หัวข้อ คือ องค์กรสนับสนุน ทรัพยากรและเปิดโอกาสให้ ศึกษา ค้นคว้า วิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ และสนับสนุนให้ บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ค่าเฉลี่ยที่ 3.70 และ 3.69 (ตามตารางที่ 6) เพราะสำนักงานป้องกัน ควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ มีการจัดตั้งคณะทำงาน มีการประชุมทุกเดือน เปิดให้มีเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้และถ่ายทอดความรู้กันเองทุกบ่ายของวันพฤหัสบดีหรือเชิญวิทยากรภายนอกมาบรรยาย เพิ่มเติมในเรื่องที่เป็นประโยชน์กับองค์กร

2) ในด้านด้านองค์กร มีระดับความคิดเห็นด้วยมากในเรื่องที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน ค่าเฉลี่ย 3.76 (ตามตารางที่ 7) ซึ่งสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯมีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดอบรม พัฒนาบุคลากรทั้งทางความคิดและจิตใจ จัดหาคู่มือ ตำรา ที่จำเป็นมาเพิ่มเติม สนับสนุนในด้านอุปกรณ์ที่จำเป็น สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการจัดทีมทำงานข้ามสายงาน และในรูปคณะกรรมการต่างๆ ตามความเหมาะสม แต่ยังคงขาดการวางระบบให้ชัดเจนและไม่มีการควบคุม กำกับติดตามประเมินผล

3) ปัจจัยในด้านคน มีความคิดเห็นด้วยมากในด้านผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้และพิจารณาทบทวนความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ ระดับค่าเฉลี่ย 3.68(ตามตารางที่ 8) เพราะสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯมีการกระตุ้นเตือนให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการพัฒนาตนเอง และองค์กรด้านการศึกษาวิจัย ช่วยตรวจสอบโครงการวิจัยต่างๆ ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรคในปัจจุบัน กรณีมีสถานการณ์ของโรคที่เป็นปัญหารุนแรง เช่น ไข้หวัดนก จะมีการจัดตั้งทีมงานเป็นหน่วยเคลื่อนที่เร็วออกไปสำรวจสภาพปัญหา และนำมาประชุมหารือ (War Room) ในทันที

4) ปัจจัยด้านความรู้ มีระดับความคิดเห็นปานกลางทั้งหมด ที่ค่อนข้างไปทางมากคือมีการแสวงหาคู่มือ ตำรา เพื่อทำให้การทำงานขององค์กรดีขึ้นและบุคลากรได้รับการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมและการทดลองปฏิบัติการเพราะสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ ได้มอบหมายให้ทุกกลุ่มสามารถจัดหา คู่มือ ตำราด้านการควบคุมป้องกันโรคต่างๆ มาไว้ศึกษา เช่น ไข้เลือดออก โรคเอดส์ การควบคุมป้องกันอุบัติเหตุ การป้องกันโรคที่เกิดจากความเสี่ยงเกี่ยวกับพฤติกรรมสุขภาพจากปัญหาด้านการดื่มสุรา การสูบบุหรี่ การบริโภคอาหารไม่ถูกต้อง และการไม่ออกกำลังกาย โรคที่มีสาเหตุมาจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางในการรณรงค์ป้องกัน และด้านบริหาร รวมทั้งเทคโนโลยี

5) ด้านเทคโนโลยี มีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางทั้งหมด ค่าเฉลี่ยที่ 3.42 เนื่องจากองค์กรได้เห็นถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานมากขึ้น มีการอบรมพื้นฐาน ความด้านคอมพิวเตอร์ให้กับบุคลากรทุกระดับ และอบรมโปรแกรมการใช้งานที่จำเป็นและเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละสายงาน แต่เนื่องจากความที่เป็นหน่วยงานภาครัฐฯ จึงไม่สามารถจัดสรรเครื่องคอมพิวเตอร์ได้เพียงพอ และอุปกรณ์ต่างๆ ยังไม่ทันสมัย เพราะงบประมาณมีจำกัด และขั้นตอนการใช้จ่ายยุ่งยาก และยังคงขาดบุคลากรที่มีความรู้มาดำเนินการทางด้านเทคนิค

ส่วนที่พบว่าผู้ที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร สูงกว่า ผู้ที่อายุ 40-49 ปี และระดับความคิดเห็นของผู้ ที่มี

ระยะเวลาปฏิบัติงาน 30 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ สูงกว่าผู้ที่ระยะเวลาปฏิบัติงาน 11-20 ปี ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่า ผู้ที่มีอายุมากและประสบการณ์ในการทำงานสูงและอยู่ในกลุ่มผู้ที่มีการศึกษาสูง ย่อมได้มีส่วนในการพัฒนาองค์การมานาน มีความผูกพันและได้เห็นถึงการพัฒนาองค์การมาตลอด จึงสามารถเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้ชัดเจนกว่าผู้ที่อายุและประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัตน์ ศรียันต์ (2540) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินโครงการปรับโครงสร้างและระบบการผลิตการเกษตรของเกษตรกร ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอป่าสัก จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า อายุเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเฉพาะนโยบายการบริหารงานภาคเอกชนเท่านั้น เนื่องจากอายุที่แตกต่างกัน จะมีความสนใจ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันในการบริหารงาน แต่กลับไม่มีผลต่อนโยบายด้านอื่น

การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงระบบต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าระดับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ มีความสัมพันธ์ กับ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านบุคลากร ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยแต่ละ ปัจจัยมีค่าความสัมพันธ์ในเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับแนวคิดในเรื่องตัวแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ของไมเคิล เจ มาร์ควอดท์ ที่พบว่าหากปราศจากความเข้าใจในการพัฒนาระบบย่อย ที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ อันประกอบด้วย การเรียนรู้ (Learning) องค์การ(Organization)คน(People)ความรู้(Knowledge) และเทคโนโลยี (Echnology) การเรียนรู้ประเภทนี้จะไม่สามารถเกิดขึ้นและไม่สามารถคงอยู่ได้ เพราะระบบย่อยทั้ง 5 ระบบนี้ มีความสัมพันธ์และเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไประบบย่อยอื่นๆ ก็จะได้รับคามเสียหายตามไปด้วย การที่ระดับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในเชิงบวก ทั้ง 5 ด้าน แสดงให้เห็นว่า องค์การมีความพร้อมที่จะรับการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน หากเพิ่มการพัฒนาในด้านใดก็จะส่งผลให้มีการพัฒนาในด้านอื่นๆ ไปด้วย

ในด้านการวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรคและสาเหตุของการพัฒนาองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ต้องการให้้องค์การปรับปรุง จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ มีปัญหา/อุปสรรค มากที่สุด คือ ด้านคนเนื่องจากองค์กรเป็นหน่วยงานที่เกิดจากการรวมคนจากหน่วยงานย่อยหลายๆ หน่วยงานด้วยกันในยุคแห่งการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม รวมทั้งมีการโอนย้ายสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร จึงทำให้ยังมีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อ ฝังใจ

แนวทางการทำงานและความผูกพันต่อกัน จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงทำให้องค์กรเริ่มให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเห็นว่าคนมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ และสร้างความเชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าต่อตนเองและต่อองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวทางพัฒนาในศตวรรษที่ 21 ความเป็นไปได้ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานทหารของ พ.ท.หญิง อโณมา คงตะแบก (2547) ที่ว่าการที่จะทำให้องค์กรทางทหารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลและผู้บริหารควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. บุคคลควรปรับทัศนคติ ในการเรียนรู้และลองพิจารณาว่ามีอะไรบ้าง ที่ตนเองยังไม่รู้ โดยเฉพาะเนื้อหาในการทำงาน
2. ควรมีการส่งเสริมในบุคคลใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง และนำความรู้มาพัฒนาองค์กร และก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการใช้ศักยภาพของตนในการพัฒนาองค์กร และมั่นใจว่าความต้องการขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีความเป็นธรรม
3. ผู้บริหารควรส่งเสริมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจในการตัดสินใจ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเสนอแนะความคิดเห็นต่างๆ
4. ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะของผู้นำที่รักการอ่านและการศึกษา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นนักออกแบบ มีวิสัยทัศน์ สามารถโน้มน้าวจิตใจคนให้มีความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วม
5. ควรมีการปรับระบบการบริหารงานภายในองค์กร มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร(Management Information System, MIS) ที่ดี เพื่อเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งปรับระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการสื่อสารแบบสองทาง

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และทำให้ความรู้ใหม่นั้นไหลเวียนได้โดยสะดวก องค์กรควรพิจารณาหาทางดำเนินการในสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. พยายามใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ ในเชิงการเรียนรู้ โดยการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยง ความคิด ของแต่ละบุคคลเข้ากับนโยบาย หรือ กลยุทธ์ขององค์กรและการที่ให้บุคลากรระดับปฏิบัติการ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด การปฏิบัติ และ

ประเมินผลกลยุทธ์ ด้วยนั้น ก็จะช่วยในการถ่ายโยงระหว่างนโยบายไปสู่กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร และเชื่อมโยงความคิดกับการปฏิบัติ

2. ให้อนุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้เรียนรู้จากความคิดของบุคลากร และช่วยให้บุคลากรเข้าใจ และรู้สึกผูกพันกับนโยบาย กระบวนการ และมาตรการต่าง ๆ ที่ตนมีส่วนกำหนดขึ้น

3. จัดระบบการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เป้าหมาย และการติดตามประเมินผลงาน และการพิจารณาความดีความชอบให้ชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบาย เพื่อเป็นเป้าหมาย และการจูงใจให้เกิดกระบวนการเรียนรู้

4. การจัดโครงสร้างขององค์กรควรเอื้ออำนวยให้คนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เช่น ให้คนมีอิสระในการเลือกทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ ไม่ควรให้ขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงานแคบเกินไปจนไม่เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องของกระบวนการในภาพรวม และให้สามารถได้รับข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน โครงสร้างขององค์กรก็ควรมีลักษณะแบนราบและมีความยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในส่วนงานต่าง ๆ สามารถ สื่อสารถ่ายโยงความคิด ความรู้ถึงกันและกันและเพื่อให้สามารถปรับแก้กระบวนการปฏิบัติงานได้โดยสะดวก

5. จัดช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกันในองค์กร ให้สะดวก รวดเร็ว ชัดเจนที่สุด เช่น การส่งเสริมให้มีการพบปะประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน ในระหว่างกลุ่ม/ฝ่ายต่าง ๆ หรืออาจจัดระบบสารสนเทศ ให้สามารถส่งถ่ายข้อมูลความรู้แบบสื่อผสม (Multimedia) ถึงกันและกันได้โดยทาง Intranet เป็นต้น เพื่อให้การไหลเวียนและแพร่กระจายของนวัตกรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว และทั่วถึงและสนับสนุนอุปกรณ์ให้เพียงพอ

6. จัดระบบการเงินและบัญชีในลักษณะที่ช่วยส่งเสริมการริเริ่มทดลองสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งอาจผิดพลาดล้มเหลวได้ง่าย และจัดระบบบัญชีที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ถึงผลได้เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น การคิดต้นทุนของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถติดตามและคำนวณหาอัตราส่วนของผลได้ต่อการลงทุนในแต่ละกิจกรรมได้

7. จัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น ซึ่งอาจมีการให้รางวัลประเภทต่าง ๆ ตามความต้องการของแต่ละคน แต่ละทีมงาน และมีการให้รางวัลตามเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น รางวัลชนะเลิศ รางวัลผู้มีพัฒนาการดี รางวัลสำหรับน้องใหม่ รางวัลสำหรับความล้มเหลวที่เป็นบทเรียนที่มีค่าที่สุดสำหรับพวกเรา หรืออาจรวมถึงรางวัลนับใจ แก่ผู้ที่มีผลงานหรือพัฒนาการต่ำ

8. อาศัยผู้ปฏิบัติงานที่ติดต่อกับภายนอกองค์กรเป็นแหล่งสืบค้นความรู้ เพื่อที่จะนำเอาความคิด นโยบาย ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ และข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ เข้ามาเผยแพร่ และร่วมกันคิดพิจารณาคำเนินการต่อไป

9. ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างส่วนงานและระหว่างองค์กร เช่น การผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปดูงาน เยี่ยมเยือน ปรึกษาหารือกันในช่วงส่วนงานต่าง ๆ หรือ ไปยังองค์กรอื่น ๆ เช่น ลูกค้า หรือ ผู้จัดส่งวัตถุดิบ เป็นต้น

10. ส่งเสริมให้ บุคลากรทุกคน ได้พัฒนาตนเองทั้งนอก และในสภาพการทำงาน ทั้งในเรื่องงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเรื่องอื่น ๆ โดยเน้นให้พนักงาน และทีมงานเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง

11. จัดระบบการกิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน และเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

12. สร้างค่านิยมที่เน้นผลงาน ความสามารถ การเรียนรู้ พัฒนาการ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม แทนค่านิยมที่เน้นอำนาจ การบังคับ หรือทำตามสั่ง

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรได้มีการศึกษาองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงานที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะทำให้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อนโยบาย ซึ่งจะนำมาปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนานโยบายให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ควรมีการศึกษาวิจัย การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านอื่นให้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

การสร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรนั้น แม้จะดูเหมือนกับว่าต้องมีการนำความคิดใหม่ ๆ ที่ยุ่งยากซับซ้อนเข้ามาเผยแพร่ ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและยอมรับ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว การทำให้องค์กรเรียนรู้นั้น สามารถใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติงาน และเทคนิคการปรับปรุงการบริหารต่าง ๆ ที่องค์กรเคย หรือกำลังปฏิบัติอยู่แล้วก็ได้ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตต่าง ๆ ฯลฯ เพียงแต่พยายามทำให้คนในองค์กรเห็นว่า ทุกสิ่งที่เขาทำอยู่แล้วนั้น ล้วนเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น เพียงแต่เขาจะต้องตั้งสติและไตร่ตรองดูจึงจะเห็นถึงกระบวนการในการเรียนรู้ ที่เกิดขึ้น และสามารถเกี่ยวเนื่องความรู้จากประสบการณ์ นั้น ๆ ไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) ที่สามารถเก็บสะสมไว้ สำหรับเลือกนำมาใช้ในอนาคต หรือจะเลือกนำมาแบ่งปันให้แก่คนอื่น ๆ ตามกระบวนการเรียนรู้ของทีมก็ได้ ซึ่งจะช่วยให้เพื่อนร่วมงาน ที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ได้มีความรู้ความเข้าใจในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานให้ทุก ๆ คน ในองค์กรได้ร่วมกันบุกเบิก เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าต่อไป