

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

โลกยุคปัจจุบันเป็นโลกยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ และในขณะเดียวกันก็มีการแข่งขันอย่างสูงในธุรกิจ ดังนั้นการสร้างสรรคในสิ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถยึดหยัดอยู่ได้นั้น องค์กรต้องสร้างการมีส่วนร่วมให้กับสมาชิกทุกคนให้มีการเสนอ หรือแสดงความคิดเห็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ Owen (1991) เขียนไว้ในหนังสือ Riding the tiger : Doing Business in a Transforming World ว่า “ในอดีตที่ผ่านมาหน้าที่สำคัญขององค์กรธุรกิจก็คือ สร้างผลผลิตและผลกำไร แต่ปัจจุบันนี้ หน้าที่สำคัญอันดับต้น ๆ กลับกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ก็ไม่ได้หมายความว่า ผลผลิตและผลกำไร ไม่มีความสำคัญอีกต่อไป แต่เป็นเพราะว่าถ้าปราศจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อย่างรวดเร็วและอย่างมีประสิทธิภาพ ธุรกิจก็ไม้อาจมีผลผลิตและกำไรต่อไปได้” กล่าวคือ แรงผลักดันและการเปลี่ยนแปลงภายนอก ทำให้องค์กรต้องปรับตัว และ Revans (1983 ) ได้กล่าวไว้ว่า “การเรียนรู้ภายในต้องเท่าเทียม หรือไม่ก็ต้องล้ำหน้า กว่า การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นภายนอกองค์กร มิเช่นนั้นองค์กรก็ไม้อาจดำรงอยู่ได้” องค์กรใหม่ที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ ความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว พลังและความสามารถในการเรียนรู้ที่มากกว่าเดิม เพื่อให้สามารถเผชิญกับความต้องการที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าเดิม

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันแรงผลักดันจากกระแสโลกาภิวัตน์ ยิ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างชัดเจน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้เป็นผลทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้น องค์กรในยุคปัจจุบันจึงต้องเรียนรู้ และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวิธีการหนึ่งก็คือ การปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์กรที่สมาชิกสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตน เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นที่ ๆ ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ ๆ ออกไป สามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยังคนจะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง (Senge, 1990) ดังนั้น การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที้องการให้ความสนใจ เพราะเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร โดยพนักงานทุกระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะถูกกระตุ้นให้พัฒนาความรู้ใหม่ ๆ มีการเสนอ

ความคิดและผลักดันความคิดเหล่านั้นให้เป็นจริงมากที่สุด ส่วนหน้าที่ขององค์กรก็คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้ ซึ่งองค์กรที่มีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็มีแนวโน้มที่จะพยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มพูนระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง กล่าวได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรซึ่งบุคลากรในองค์กรได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ความรู้ไม่ได้เป็นเพียงสิ่งซึ่งได้รับการสั่งสมแต่เพียงอย่างเดียว ยังเป็นสิ่งซึ่งสามารถสร้างขึ้นใหม่ได้จากความคิด ประสบการณ์ และการรับรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร บุคลากรแต่ละคนจะเป็นทรัพยากรความรู้ให้แก่บุคคลอื่น ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการบริการและการจัดการที่นำเอาความรู้ความสามารถ ตลอดจนสติปัญญาของบุคลากรมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ด้วยการอยู่บนพื้นฐานของการบริหารงานภายใต้องค์ความรู้ (Knowledge Management)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน สามารถจะประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการพัฒนาองค์กรรูปแบบอื่น ๆ เพราะมีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เพียงพร้อมไปด้วยความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ และให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (วีรวิฑู มาฆะศิริานนท์, 2540 : 3) และจากความพยายามมุ่งสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม ซึ่งต้องอาศัยบุคคล ทีมงาน และทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กรนำเอาองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาปฏิบัติให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของกันและกัน Senge (1990 : 139) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคน ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กร แต่จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540 : 13) กล่าวว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นผลลัพธ์มาจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวบริหารในยุคใหม่ ต้องมีเป้าหมายและระบบงานในการพัฒนาผู้นำและสมาชิก โดยยกระดับการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมภายใต้พื้นฐานแนวคิดของของ Marquardt (1996 : 21) ที่ได้เสนอแนวคิดว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประกอบด้วย หลักการที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic), การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation), การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment), การจัดการความรู้ (Knowledge Management), การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้าง

ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ รัฐบาล หรือภาคธุรกิจเอกชน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดย่อม ทั้งนี้เพราะเราล้วนต้องอยู่ในเวทีโลก ที่ต้องแข่งขันกันด้วยความรู้และภูมิปัญญาตลอดไป

ปัจจุบันความรู้ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับทุกองค์กร เนื่องจากความรู้ที่ได้จากข่าวสารที่ทันสมัยจะก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน การที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้อย่างทั่วถึง จำเป็นต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ดังนั้นการพัฒนาองค์กรในปัจจุบันจึงเน้นที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถขยายศักยภาพของตนด้วยการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร ความรู้เป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้เชิงองค์กร เป็นเรื่องที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้ที่ การเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) การเก็บรวบรวมและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) (Marquardt, 1996)

การนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้กับสถาบันอุดมศึกษา โดยชี้ให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องปรับตามสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง จำต้องมีบุคลากรที่มีความรู้และมีศักยภาพในการจัดการเปลี่ยนแปลงทั้งเชิงรุกและเชิงรับ เข้าใจปัญหาและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการใช้ความรู้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงาน องค์กรใดสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าก็จะเสริมสร้างประสิทธิภาพและความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้น การนำแนวคิดการบริหารความรู้ไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของทั้งภาครัฐและ เอกชน ถือว่ามีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันให้กับประเทศไทย คนยิ่งเรียนรู้ก็ยิ่งขยายขีดความสามารถ องค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปอย่างไม่สิ้นสุด ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อันจะเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ภายในสถาบัน และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาต่อไป

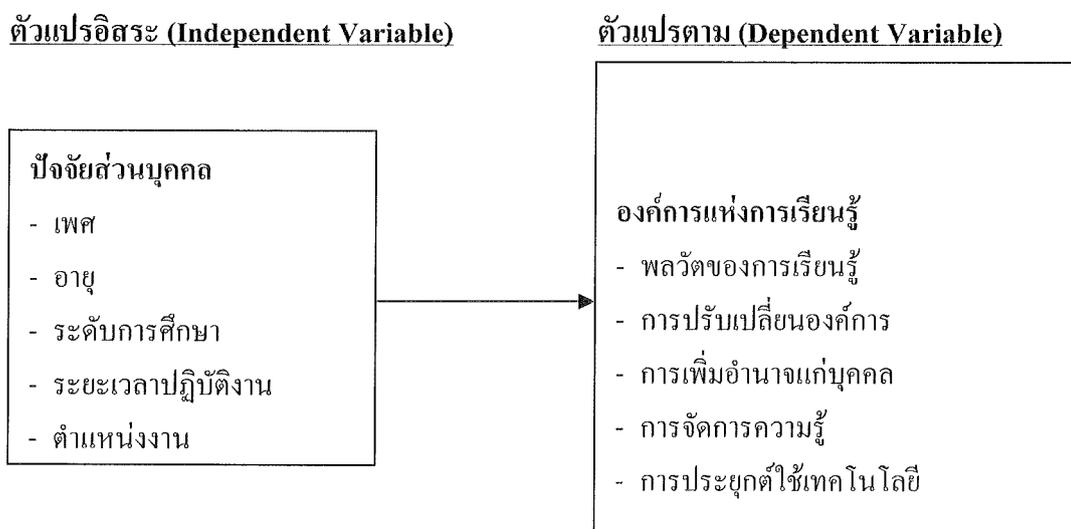
## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงานและตำแหน่งงาน กับการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

### 1.3 กรอบแนวความคิดของการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งทำการศึกษายปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จากแนวคิดแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt (1996) ที่ได้เสนอเครื่องมือในการประเมินการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะต้องมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร 3) การเสริมอำนาจแก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ และ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการดังกล่าว มีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน โดย Marquardt มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้ว จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 ด้าน หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในบุคคล ทีมงานและองค์กรแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้ และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวความคิดที่ใช้ในประกอบด้วยปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงานและตำแหน่งงาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เป็นตัวแปรตาม ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัย

## 1.4 สมมติฐานของการวิจัย

1.4.1 สมมติฐานที่ 1 : บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 : บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 : บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 : บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 : บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 : บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้การในวิจัย ได้แก่ บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 2,272 คน (หนังสือรายงานสถิติการศึกษาข้อมูล ปีการศึกษา 2552)

### 1.5.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1.5.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษ ตำแหน่งงานและระยะเวลาปฏิบัติงาน

1.5.2.2 ตัวแปรตาม คือ การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย พฤติกรรมการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงระดับการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

2. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

3. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

## 1.7 นวัตกรรมเฉพาะที่ใช้ในงานวิจัย

1.7.1 การรับรู้ หมายถึง กระบวนการซึ่งสมองตีความหรือแปลข้อมูลสิ่งเร้าจากอวัยวะรับความรู้สึก แล้วมีการแสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจนั้น อันจะไปสู่การเกิดพฤติกรรมโดยอาศัยประสบการณ์เดิม

1.7.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สมาชิกมีคุณลักษณะที่มุ่งมั่นในการพัฒนาตน พัฒนางานและพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง แสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ แสดงความคิดเห็นใหม่อย่างเสรี และแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1.7.2.1 พลวัตการเรียนรู้ หมายถึง สภาพที่หน่วยงานได้มีการแลกเปลี่ยนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในบุคคล ทีมงานและระดับองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรมีทักษะในการรับฟัง ปรับตัว ให้เข้ากับสถานการณ์และการให้ข้อมูลย้อนกลับ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการพัฒนาทีมงานให้มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันตลอดจนมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

1.7.2.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ หมายถึง บุคลากรในองค์การมีความรู้ความเข้าใจ มีความตระหนักต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้รวมทั้งมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลว มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรและทีมงานที่มีการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและช่วยให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศให้กับองค์การในการเรียนรู้กำหนดกิจกรรมไว้ในแผนปฏิบัติการ มีนโยบายลดขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อให้เกิดการสื่อสาร การประสานงานและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.2.3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึงการให้อำนาจและสนับสนุนให้บุคคลประสบความสำเร็จ โดยที่องค์การมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและให้อำนาจ แก่บุคลากรตามความสามารถในการเรียนรู้และความรับผิดชอบของแต่ละคน บุคลากรในองค์การมีการทำงานด้วยกันเพื่อที่จะเรียนรู้และแก้ปัญหาไปพร้อมกัน โดยผู้บริหารมีบทบาทในการสอนงาน ให้คำปรึกษาอำนวยความสะดวกและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากร องค์การให้โอกาสแก่สถานประกอบการและหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมการฝึกอบรม โดยผ่านการวางแผนกลยุทธ์ในการได้มาซึ่งความรู้ร่วมกัน

1.7.2.4 การจัดการความรู้ หมายถึง ระบบย่อยของความรู้ที่ครอบคลุมการเปลี่ยนผ่านความรู้จากแหล่งความรู้ จากแหล่งความรู้ไปสู่ความรู้เพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ โดยมีระบบฐานข้อมูลรวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรสามารถเข้าถึงระบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศจากทั้งภายในและภายนอกองค์การและพร้อมที่จะให้บริการเพื่อที่จะนำข้อมูลไปใช้ปรับปรุงงาน พร้อมทั้งติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์การ ซึ่งรวมถึงการเทียบเคียงแข่งดีในการปฏิบัติที่เป็นเลิศ บุคลากรได้รับการฝึกฝนทักษะในด้านการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ มีโครงการสาธิตต่าง ๆ เพื่อการ

ทดสอบวิธีในการพัฒนาการปฏิบัติงาน การแบ่งปันความรู้ที่แก่ผู้อื่น มีการใช้ทีมข้ามสายงาน โดยองค์การดำเนินการพัฒนาทั่วโลก เพื่อที่จะแบ่งปันการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง

1.7.2.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึงระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ โดยองค์การมีระบบข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพบุคลากรมีความพร้อมในการเข้าถึงระบบสารสนเทศ ซึ่งบุคลากรพร้อมที่จะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ช่วยในการเรียนรู้ อีกทั้งได้จัดทำมีระบบเพื่อสนองความต้องการในการเรียนรู้ โดยที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เขาต้องการเพื่อนำไปใช้การทำงานได้