

## บทที่ 5

### อภิปรายผลการวิจัยและวิจารณ์

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรภายในสถาบันฯ รวมทั้งสิ้น 114 ตัวอย่าง โดยงานวิจัยนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาหลักไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นนำมาวิเคราะห์ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน (t-test and One-way ANOVA) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ในบทที่ 3 สามารถสรุปผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

### 5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### 1. เพศ

- กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.04 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 35.96

#### 2. อายุ

- กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีอายุมากกว่า 35-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.49 รองลงมาคือ มีอายุต่ำกว่า 20-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.84 และมีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.67

#### 3. ระดับการศึกษา

- กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 49.2 รองลงมาคือ สูงกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 45.61 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 5.26

#### 4. ระยะเวลาปฏิบัติงาน

- กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 9 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 56.14 รองลงมา คือมีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 6-9 ปีคิดเป็นร้อยละ 16.67 มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 3-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.79 และมีระยะเวลาปฏิบัติงาน 0-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.40

#### 5. ตำแหน่งงาน

- กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีตำแหน่งงานอยู่ในฝ่ายสนับสนุนงาน คิดเป็นร้อยละ 65.79 รองลงมาคือ ฝ่ายวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 27.19 และฝ่ายบริหาร คิดเป็นร้อยละ 7.02

### 5.1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทั้งหมด 5 ด้านประกอบด้วย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเสริมอำนาจของบุคคล ด้านการจัดการความรู้และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

### 5.1.2.1 ด้านพลวัตการเรียนรู้

พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังในภาพรวม อยู่ในระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.812 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพลวัตการเรียนรู้ เป็นรายชื่ออยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ ผู้บริหารในองค์การของท่านให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ลำดับที่ 2 คือ องค์การสนับสนุนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 และลำดับที่ 3 คือ บุคคลและทีมงาน ใช้กระบวนการเรียนรู้ด้วยการกระทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25

### 5.1.2.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังในภาพรวม อยู่ในระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.875 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร เป็นรายชื่ออยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ ผู้บริหารสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ลำดับที่ 2 คือ องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 และลำดับที่ 3 คือ โอกาสแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรได้ถูกรวมไว้ในแผนปฏิบัติงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15

### 5.1.2.3 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังในภาพรวม อยู่ในระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.914 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการเสริมอำนาจบุคคล เป็นรายชื่ออยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ องค์กรส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ลำดับที่ 2 คือ องค์กรกระจายอำนาจจากส่วนกลางและมอบอำนาจตามสัดส่วน ของหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของบุคลากร เพื่อให้สามารถนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13

#### 5.1.2.4 ด้านการจัดการความรู้

พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังในภาพรวม อยู่ในระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.89 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการจัดการความรู้ เป็นรายชื่ออยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ บุคคลตระหนักถึงความจำเป็นที่จะเก็บรักษาความรู้ขององค์กรพร้อมทั้งแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ลำดับที่ 2 คือ องค์กรมีระบบที่สามารถเข้าถึงระบบจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 และลำดับที่ 3 คือ องค์กรสนับสนุนหน่วยงานและโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ ด้วยการเปิดโอกาสการเรียนรู้ให้กับทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07

#### 5.1.2.5 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังในภาพรวม อยู่ในระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.901 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เป็นรายชื่ออยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ บุคลากรพร้อมที่จะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ช่วยในการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ลำดับที่ 2 คือ องค์กรมีระบบข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 และลำดับที่ 3 คือ บุคลากรมีความพร้อมในการเข้าถึงระบบสารสนเทศความเร็วสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20

### 5.1.3 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ในด้านการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การวิเคราะห์ t-test และ One-Way ANOVA

**สมมติฐานที่ 1.1 : บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน**

ผลการทดสอบพบว่า บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงว่า เพศ ไม่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

**สมมติฐานที่ 1.2 : บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน**

ผลการทดสอบพบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงว่า อายุ ไม่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

**สมมติฐานที่ 1.3 : บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน**

ผลการทดสอบพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงว่า ระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

**สมมติฐานที่ 1.4 : บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน**

ผลการทดสอบพบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงว่า ระยะเวลาปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

**สมมติฐานที่ 1.5 : บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน**

ผลการทดสอบพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงว่า เพศ ไม่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

**5.1.4 สรุปข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

#### 1. ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้

- กระตุ้นทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ แบ่งปันความรู้ เรียนรู้ร่วมกัน
- กระตุ้นการเรียนรู้ให้เป็นนโยบายหลักขององค์กร

- เป็นการยากที่จะทำให้หายากเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะมีปัจจัยหลายด้านที่เป็นข้อจำกัด
- ส่งเสริมให้มีนโยบายกระบวนการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้
- ต้องการให้ผู้บริหารในองค์กรได้สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอตลอดไป โดยการจัดทำแผนระยะยาว
- ควรมีการรณรงค์ และสนับสนุนให้มีการเรียนรู้มากขึ้น
- ยังไม่มีการพัฒนาความรู้ร่วมกันอย่างจริงจัง
- ควรมีการจัดอบรมให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น โดยเริ่มต้นจากการจัดอบรมพนักงานใหม่ ของสถาบันเพื่อให้เข้าใจและรู้จักองค์กรได้มากขึ้น ทั้งยังเป็นการปรับทัศนคติ การมีส่วนร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- องค์กรควรสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตัวเองของบุคลากร และควรใช้วิธีที่หลากหลาย
- องค์กรยังขาดการเข้าร่วมอย่างจริงจังของบุคลากรทุกระดับ ซึ่งทำให้การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังอยู่แค่กลุ่มเล็ก ๆ
- พลวัตมีการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงและรวดเร็ว โดยอาจส่งผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ดังนั้นบุคลากรควรได้รับความรู้ด้านพลวัต

## 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

- การปรับเปลี่ยนเป็นสิ่งที่ดี แต่ควรเช็กศักยภาพและเพิ่มศักยภาพแก่บุคลากร
- กระตุ้นให้บุคลากรเข้าใจองค์กรแห่งการเรียนรู้(ไม่เข้าใจจะไม่ร่วมมือ)
- ปลุกฝังทัศนคติการรักองค์กร
- ในการปรับเปลี่ยนองค์กร ควรมีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนก่อนที่จะปรับเปลี่ยน มิใช่ว่าจะเปลี่ยน แต่ไม่มีแนวทาง
- มีกระบวนการปรับเปลี่ยนให้เป็นรูปธรรม
- องค์กรควรจะเปิดเวทีให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้กัน เป็นประจำสม่ำเสมอ และนำผลที่ได้จากการประชุมปรึกษาหารือกัน มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรต่อไป
- ปรับเปลี่ยนให้กระชับไม่ซับซ้อนในการสื่อสารจะดีขึ้น
- องค์กรภายในคณะฯ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ บรรยากาศที่จะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ยังไม่ค่อยมี เห็นได้จากสภาพแวดล้อมภายใน - ภายนอก ที่ทำงาน ห้องทำงาน ไม่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรกระฉับกระเฉงเท่าที่ควร เช่น แสงไปสตัว ๆ ป้าย-บอร์ด, ประกาศที่ไม่น่าสนใจ ไม่เชิญชวนให้ติดตาม ด้านการจัดแต่งภูมิทัศน์ ที่บางมุมเป็นมุมอับ ควรมีการปรับปรุงเป็นอย่างยิ่ง เพื่อเพิ่มบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน
- ผู้บริหารยังไม่สามารถชี้แนะแนวทางร่วมของคนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ควรเน้นให้เห็นการปรับปรุงตัวจากฝั่งความสำเร็จ และ ความล้มเหลว การหลงในความสำเร็จจะทำให้การพัฒนาหยุดยั้งที่ การจมกับความล้มเหลวก็ไม่เกิดการพัฒนา
- บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจน้อยเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนองค์การ
- ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- บุคลากรยังไม่เข้าใจถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างไรทั้งต่อองค์การและตนเอง
- การบริหารองค์การรูปแบบใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นต้องให้ความรู้และคำแนะนำแก่บุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

### 3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

- หากเพิ่มอำนาจกับคนที่รู้จักใช้อำนาจถูกต้องทาง ก็ส่งผลดีต่อองค์กร หากเพิ่มให้กับคนเห็นแก่ตัว ก็จะทำให้ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในองค์กรลดลง และส่งผลเสียต่อองค์กร
- เหมาะสม
- พิจารณาในทุกมิติ รวมถึงการรับฟังทั้ง Top Down & Bottom Up
- ควรเพิ่มอำนาจบุคคลได้ ถ้าบุคคลมีการใช้อำนาจ ในทาง ที่เหมาะที่ควร ใช้อำนาจมากขึ้น
- นโยบายส่งเสริมการตัดสินใจร่วม เพื่อการปฏิบัติงาน
- องค์กรควรเพิ่มโอกาสในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร โดยมีขอบเขตที่เหมาะสมและเป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การกระจายอำนาจไม่ควรเพิ่มเพราะจะทำให้เกิดการยึดคิดในอำนาจ
- ขอเชื่อมโยงกับข้อ 29 องค์กรส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน ปัจจุบันสถาบันฯ ยังทำอยู่ในขอบเขตที่ไม่กว้างขวางนัก ภายในหน่วยงาน ภายในเอง การพบปะ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกันในแต่ละคณะ ยังเป็นเรื่องค่อนข้างยาก และถ้าภายนอกสถาบันฯด้วยแล้ว การส่งเสริมให้บุคลากรออกไปเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงเป็นเรื่องที่ยาก สถาบันควรเร่งส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าร่วม กิจกรรมกับภายนอกมากขึ้น เพื่อเปิดโลกทัศน์ในการทำงาน
- ยังไม่เข้าใจภาวะผู้นำอย่างแท้จริงของผู้บริหาร
- การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลยังมีน้อย อำนาจส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา
- ตัดสินใจในภาระงานของตน ก็ทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ถ้าทำตามอำนาจของผู้ไม่รู้จักใช้อำนาจก็จะทำให้เกิดผลเสียตามมา
- ผู้บริหารและบุคลากรควรมีการทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะเรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกัน

- การเพิ่มอำนาจเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น การเพิ่มอำนาจให้บุคคล ถ้าดูความเหมาะสมและสอดคล้องกับภาระหน้าที่งาน ตามสายการบังคับบัญชา

#### 4. ด้านการจัดการความรู้

- ต้องเข้าใจองค์การแห่งการเรียนรู้ก่อน จึงจะมีกิจกรรมตามมา ความร่วมมือจะเกิดมากขึ้น

- ควรเข้ามาหาความรู้ในองค์การได้ง่าย และสะดวก

- ส่งเสริมให้ความสำคัญแก่บุคลากรที่สร้างสรรค์ความรู้ โดยพิจารณาให้ครอบคลุมทุกมิติ

- การยึดติดกับความลับของข้อมูลความรู้ ก็น่าจะไม่ได้ผลเท่านัก

- มีการใช้ KM เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

- องค์การควรมีการจัดทำเว็บไซต์ด้านการจัดการความรู้ โดยการให้แต่ละส่วนงาน ได้มีโอกาสนำเสนอข้อมูลผลัดเปลี่ยนกัน ไปลงในเว็บไซต์ดังกล่าว แต่ถ้าหากได้มีการดำเนินการดังกล่าวแล้ว ก็น่าจะ มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

- ควรจัดการให้เป็นระบบสามารถหาและสืบค้นได้ง่าย

- บุคลากรยังให้ความสำคัญ ความสนใจน้อยมาก ด้านการจัดการความรู้ยังอยู่ในวงที่จำกัด ภายในองค์การ ภายในคณะ ยังไม่เป็นรูปธรรมมากนัก บุคลากรยังไม่ตระหนักชัดกับคำว่า KM และจะมีการจัดการรูปแบบใดให้บุคลากรเข้าถึงคำว่า KM ได้อย่างแท้จริง สถาบันควรริบดำเนินการ

- บุคลากรยังขาดความเข้าใจการให้ Sharing ซึ่งกันและกันของบุคคล

- ควรสร้างเครือข่ายความรู้กับองค์กรหรือบุคลากรภายในสถาบันมากขึ้น

- การจัดการความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่ายขึ้น

- ในทางนโยบายนั้นดีมาก แต่ถ้านำมาปฏิบัติได้อย่างน นโยบายก็จะดียิ่งขึ้น

- ขาดการแบ่งปันความรู้ขององค์การ และให้มีการใช้ทีมงานข้ามสายงานในการถ่ายทอดความรู้

- การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ยังมีอยู่น้อย

- องค์การควรมีระบบรองรับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

#### 5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

- บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นเก่า การใช้เทคโนโลยีเลยไปได้ช้า

- บุคลากรมีความสามารถใช้เทคโนโลยี แต่ระบบสนับสนุนมีน้อย ทำให้ขาดประสิทธิภาพด้านข้อมูล

- เป็นช่องทางที่จะทำให้ง่ายและสะดวก

- พยายามจัดระบบการสื่อสารภายในให้มีความคล่องตัว และใช้งานได้ตลอดเวลา
- ไม่มีการสอนใช้ เทคโนโลยีที่ดี เป็นการสอนเฉพาะกลุ่ม
- มีนโยบาย การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง
- องค์กรควรจะจงใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพด้านการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ สร้างสรรผลงาน และมีการตอบแทนอย่างเหมาะสม ที่จะผลักดันให้นำเทคโนโลยีดังกล่าวมาประยุกต์ใช้งานในองค์กร
- แจกไอแพดคนละเครื่องจะดีมาก
- ทุกหน่วยงานและสถาบันควรเน้น และให้ความสำคัญว่า มีความพร้อมมาก น้อย มีปัญหาอะไร เพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถาบัน
- ควรใช้เทคโนโลยีปรับปรุงการเรียนการสอน การวิจัย มากขึ้น โดยสถาบันเป็นผู้ผลักดัน กระตุ้น และฝึกอบรม รวมทั้งจัดหาเทคโนโลยี
- ยังมีน้อย บุคลากรบางส่วนยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยี
- ควรมีการอบรมความรู้ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ให้กับบุคลากร เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการทำงาน
- องค์กรมีเว็บไซต์ KM เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ แต่ยังมีเพียงกลุ่มเล็ก ๆ ที่รู้
- เทคโนโลยีมีความจำเป็นในชีวิตประจำวันมากขึ้น ดังนั้นองค์กรควรสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาและควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมอย่างสร้างสรรค์

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สำหรับการวิจัยนี้ ได้ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะสามารถทำให้องค์กรขยายขีดความสามารถทางการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในระดับอุดมศึกษา จำเป็นต้องสร้างกระบวนการการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน คือ ด้านพลวัตการเรียน ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Marquardt,1994) การรับรู้ของบุคลากรในองค์กรก็เป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้ องค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าก็จะเสริมสร้างประสิทธิภาพและความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กร เมื่อการเรียนรู้ได้ผนวกกับการจัดการความรู้ที่ดี ก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพ

ขององค์กร มีการเติบโตและพัฒนาต่อไปได้ยั่งยืน และสอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง กล่าวได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรซึ่งบุคลากรในองค์กรได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ความรู้ไม่ได้เป็นเพียงสิ่งซึ่งได้รับจากการสั่งสมแต่เพียงอย่างเดียว ยังเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นใหม่ได้จากความคิด ประสบการณ์และการรับรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร บุคลากรแต่ละคนจะเป็นทรัพยากรความรู้ให้แก่บุคคลอื่น ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการบริการและการจัดการที่นำเอาความรู้ความสามารถ ตลอดจนสติปัญญาของบุคลากรมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ด้วยการอยู่บนพื้นฐานของการบริหารงานภายใต้องค์ความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 95) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ มี 6 ปัจจัย คือ สิ่งแวดล้อม โครงสร้างองค์กร ระบบบริหารภายในองค์กร กลยุทธ์ เทคโนโลยี ผู้นำองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

งานของ Pedler M., Burguynne J. และ Boydell T. (1991) และ Marquardt และ Reynolds (1994) ซึ่งได้เสนอองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate learning culture) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment)

### 5.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิจัยปัจจัยส่วนบุคคล สามารถอภิปรายผล ดังนี้

**เพศแตกต่างกัน** มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิระเสกข์ ศรีเมธสุนทรและณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล (2552 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า บุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐและเอกชนที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ไม่แตกต่างกัน และผลงานวิจัยของ จิระเสกข์ ศรีเมธสุนทรและณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล (2552:บทคัดย่อ) ที่พบว่า บุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของปฐนียา ศิริประพจน์ (2548 : บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน คือ เพศ ระดับการศึกษา อาจเป็นเพราะว่า เพศที่ต่างกัน สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เท่ากัน ดังนั้นเพศจึงไม่มีผลต่อการรับรู้

**อายุแตกต่างกัน** มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทรและณัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล (2552 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า บุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่า องค์กรต่าง ๆ คำนึงถึงการสื่อสารในการสร้างการเรียนรู้และความเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง ทั้งแบบช่องทางปกติและแบบการใช้ Social Media ต่าง ๆ ทำให้อายุไม่มีผลต่อการรับรู้ แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทรและณัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล (2552:บทคัดย่อ) ที่พบว่า บุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านประยุกต์การใช้เทคโนโลยี ซึ่งพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 35-50 ปี อาจเป็นเพราะว่า คนที่มีอายุมากจะต้องพยายามในการปรับตัวในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมากกว่า จึงต้องเข้าไปรับรู้ข่าวสารและสร้างความเข้าใจให้กับตัวเอง เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

**ระดับการศึกษาแตกต่างกัน** มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทรและณัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล (2552 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า บุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความสนใจและกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ เพื่อให้ตัวเองสามารถพัฒนาความรู้ให้เทียบเท่ากัน แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทรและณัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล (2552:บทคัดย่อ) ที่พบว่า บุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และงานวิจัยของอุษาลักษณ์ ฮวบเอี่ยม(2549: บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรของคณะทำงานเพื่อดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดีเพื่อเป็นองค์กรการเรียนรู้ คือ ระดับการศึกษาและงานวิจัยของปฐนียา ศิริประพลธิ์ (2548 : บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือในกระดุมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน คือ เพศ ระดับการศึกษา

**ระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน** มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทรและณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล (2552 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า บุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่า ระยะเวลาปฏิบัติงาน จะแสวงหาข้อมูลหรือการรับรู้ที่ไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทรและณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล (2552:บทคัดย่อ) ที่พบว่า บุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตำแหน่งงานแตกต่างกัน** มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทรและณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล (2552 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า บุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่า กลุ่มตัวอย่างไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งไหน ช่องทางสื่อสารของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สามารถสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การได้อย่างทั่วถึง แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทรและณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล (2552:บทคัดย่อ) ที่พบว่า บุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

● **ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการเพิ่มปัจจัยส่วนบุคคลด้านอื่น ๆ เช่น สถานภาพสมรส รายได้ เป็นต้น
2. ควรสำรวจความคิดเห็นในระยะเวลาที่ต่างกัน เพื่อตรวจสอบว่าได้ผลการวิจัยตรงกันหรือไม่
3. ควรจะมีการวิจัยในองค์กรอื่น ๆ ว่า ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้หรือไม่