

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของมณฑลทหารบกที่ 15 และ 3) เสนอแนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและสนับสนุนเพิ่มเติมด้วยระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ นายทหารชั้นสัญญาบัตร นายทหารชั้นประทวน ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการของมณฑลทหารบกที่ 15 จำนวน 233 คน สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสถิติที่ใช้คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 81.55 อายุราชการ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 47.21 ระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.64 และระดับชั้นยศมากที่สุดคือ ชั้นประทวน คิดเป็นร้อยละ 67.38

1. ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านกลยุทธ์ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านโครงสร้างองค์การ และด้านวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

2. ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และด้านวิธีคิดและโลกทัศน์ที่เปิดกว้าง ตามลำดับ

3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและด้านยุทธศาสตร์สามารถร่วมกันทำนายของค์การแห่งการเรียนรู้ของมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรีได้ร้อยละ 55.0 ซึ่งเขียนสมการการทำนายในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้ $\hat{y} = 1.437 + .381 (X_6) + .245 (X_4)$

4. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรีที่เหมาะสม

4.1 ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ กำหนดนโยบายการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่กำลังพล

4.2 ด้านวิถีคิดและโลกทัศน์ที่เปิดกว้าง ได้แก่ 1) ให้กำลังพลตั้งสมประสงค์จากการฝึกรวม เพื่อให้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของโลก 2) เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ โดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดร่วมกัน 3) ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นในการเป็นคนที่มียุทธศาสตร์ที่เปิดกว้าง

4.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ได้แก่ 1) ผสานวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและขององค์การให้เป็นหนึ่งเดียว 2) กำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

4.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ 1) ส่งเสริม และพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2) สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ 3) ติดตามวัดผลสำเร็จจากการปฏิบัติงาน

4.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ได้แก่ 1) สร้างกระบวนการคิดให้กำลังพลมองทุกอย่างแบบองค์รวม 2) กำหนดนโยบายการจัดการความรู้ในองค์การ

อภิปรายผล

1. ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่พบมากที่สุด คือ ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสอนงานพร้อมสอนคุณธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่ามณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรีเป็นหน่วยงานราชการทหาร ซึ่งผู้บริหารที่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรชั้นยศพันตรีขึ้นไปต้องเข้าศึกษาโรงเรียนเสนาธิการทหารบก และต้องผ่านการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ อีกมากมาย ทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งปัจจุบันภารกิจของทหารในปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนจากการทำการรบมาเป็นพัฒนาบ้านเมือง ทำให้ผู้บริหารต้องมีความตื่นตัวในการเรียนรู้และต้องถ่ายทอดผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเข้าใจถึงนโยบายของหน่วยงานและกองทัพบกเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาให้ไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งจากการที่

มณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการส่งเสริมลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้แก่กำลังพลทำให้การขับเคลื่อนการพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่ดีและคล่องตัวกว่าหน่วยงานราชการอื่น ๆ และจากการที่เป็นหน่วยงานทหารนี่เองที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีปฏิกริยาในการต่อต้านนโยบายของผู้บริหาร ทำให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของสายใจ รัตนพันธ์ (2549: 142-144) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนเขต 16 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอโดยรวมและรายด้านของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนเขต 16 อยู่ในระดับสูง และ ศศกร ไชยคำหาญ (2550: 211-218) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร และการมีวิสัยทัศน์ร่วมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ บุคลากรของมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรีส่วนใหญ่มีการยึดมั่นหลักการทำงานร่วมกันเป็นทีม และยอมรับความแตกต่างของเพื่อนร่วมงานในทีมเดียวกันได้ ทำให้การขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรีสามารถขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี เพราะมีพลังการขับเคลื่อนในการพัฒนาองค์กรจากความร่วมมือของบุคลากรทุกภาคส่วนที่สามารถรวมกันเป็นหนึ่งเดียวกันได้โดยไม่มีการแบกแยกชั้นยศ สอดคล้องกับผลการวิจัยของไพโรจน์ จิรพรไพศาล (2552: 104) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางการทหาร กองทัพเรือ ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางการทหาร กองทัพเรือโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนการพัฒนาองค์กรที่น้อยที่สุดคือ ด้านวิสัยทัศน์และโลกทัศน์ที่เปิดกว้าง ได้แก่ บุคลากรยังขาดการบูรณาการความคิดของตนเองได้อย่างรอบด้าน และขาดอิสระในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ นำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีแฟ้มสะสมผลงานในการติดตามผลการเรียนรู้ของตนเอง

ด้านวิธีคิดและโลกทัศน์ที่เปิดกว้างโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร รองลงมาคือ ติดตามข่าวสารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาแล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ และมีการระดมสมองกับเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนางานในทุกด้าน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ นูรณ์การความคิดของตนเองได้อย่างรอบด้าน

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ ปฏิบัติงานโดยยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลัก และยอมรับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการทำงานของตนเองกับเพื่อนร่วมงาน

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ยึดมั่นหลักการทำงานร่วมกันเป็นทีม รองลงมาคือ ยอมรับความแตกต่างของเพื่อนร่วมงานในทีมเดียวกันได้ และเมื่อเกิดความล้มเหลวในการทำงานท่านจะไม่โทษว่าเป็นความผิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีการวางแผนก่อนลงมือปฏิบัติ รองลงมาคือ ปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน และมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่างเป็นระบบ และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อปรับปรุงข้อบกพร่องอยู่เสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ นำสถิติต่าง ๆ มาใช้ประกอบการวางแผนในการปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และด้านยุทธศาสตร์สามารถร่วมกันทำนุขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี ได้ร้อยละ 55.0 ทั้งนี้เป็นเพราะว่า มณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี มีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีการเตรียมการเพื่อสนองต่อนโยบายของกองทัพบกที่ต้องการพัฒนาทุกหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในปี 2560 ทำให้มณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี มีความตื่นตัวในการพัฒนาและให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งปัจจัยดังกล่าวได้ขับเคลื่อนให้การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรีอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พหล สง่าเนตร (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนากองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงของ

ชาติในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้กองทัพบกต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและกระบวนการในการบริหารงานของตนเอง ได้แก่ สภาวะแวดล้อมทางการบริหารงานของโลกเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมโดยสิ้นเชิง (วิวัฒนาการการบริหารงาน) ขอบเขตเนื้อหาของความมั่นคงเปลี่ยนแปลงไป (ความมั่นคงมีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมองค์ประกอบทุกด้านของความเป็นรัฐชาติ จากเดิมที่หมายถึง การป้องกันประเทศหรือการรักษาบูรณาภาพแห่งดินแดน) นโยบายในการบริหารราชการของรัฐบาลเปลี่ยนไปจากเดิม โดยรัฐบาลได้ทำการปฏิรูประบบราชการใหม่ทั้งระบบ ทั้งการปรับโครงสร้าง การจัดปรับลดอัตรากำลัง และปรับวิธีการทำงาน นอกจากนี้ยังได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดวิธีปฏิบัติราชการแบบใหม่ โดยในมาตรา 11 ได้กำหนดให้องค์การของรัฐทุกองค์การต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตลอดจนผลจากโครงการจากกันด้วยดีของรัฐบาลที่สนับสนุนให้ข้าราชการสมัครใจออกจากราชการก่อนครบเกษียณอายุ ผลจากโครงการนี้ทำให้หลายตำแหน่งในกองทัพขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทางไปอย่างรวดเร็ว ระบบความรู้แบบเดิมที่เน้นความรู้เฉพาะตัวบุคคลกลายเป็นข้อเสียเมื่อกองทัพไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกันมาทดแทนได้ การปฏิบัติการกิจต่าง ๆ จึงขาดประสิทธิภาพไปอย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยง ดังนั้น การพัฒนากองทัพบกให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีความเหมาะสมในการที่จะทำให้กองทัพบกสามารถปฏิบัติการกิจทั้งปวงได้อย่างมีประสิทธิภาพในท่ามกลางความแปรปรวนของโลกยุคโลกาภิวัตน์ และเศรษฐกิจนวัตน์ (2555) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาองค์ความรู้ของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบกสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า การมีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อองค์ความรู้ของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

มณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาองค์การ โดยสร้างวัฒนธรรมขององค์การให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนบุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

ผู้บริหารมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของทีมพร้อมทั้งให้อิสระและมอบอำนาจในการทำงาน โดยจัดให้มีการฝึกอบรมให้เพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยและการนำไปใช้

จากการศึกษา พบว่า มีเพียง 2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การ แต่เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติกลับพบว่าปัจจัยดังกล่าวมีการปฏิบัติอยู่ในลำดับ ท้าย ๆ ดังนั้น ควรที่จะมีการให้ความสำคัญกับการพัฒนา ดังนี้

1. พัฒนากำลังพลให้มีความคิดที่เปิดกว้างโดยมองการแข่งขันเป็นสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ ไม่ใช่การแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน
2. พัฒนากำลังพลให้สามารถคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้บนพื้นฐานของความเป็นจริง
3. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของกำลังพลอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่แบ่งชั้นยศในการรับฟังความคิดเห็น
4. กำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี ควรพัฒนาทักษะด้านความคิดให้สามารถบูรณาการความคิดของตนเองได้อย่างรอบด้าน
5. ผู้บริหารมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี ควรให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของกำลังพลได้อย่างเต็มที่

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี เช่น บรรยากาศในการทำงาน การมีส่วนร่วมในระบบการบริหาร การจัดการความรู้และเทคโนโลยี เป็นต้น