

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การในโลกยุคสมัยใหม่เต็มไปด้วยการเรียนรู้มากขึ้น องค์การใดมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ก็จะเป็นองค์การที่มีความได้เปรียบอย่างยั่งยืน ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ จึงหันมาให้ความสนใจที่จะเรียนรู้องค์การของตน ซึ่งการพัฒนาโดยมีการเรียนรู้เป็นฐานนี้เป็นแนวคิดที่เรียกว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จากการศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการค้นคว้า เอกสาร ตำรา งานวิจัย ทำให้ทราบว่า มีนักวิชาการหลายคนได้ศึกษาในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มาจากแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดของ Argyris (อ้างใน เสาวรส บุญนาค, 2545) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีผลงานเขียนร่วมกับ Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ประเทศสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Learning เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเพื่อเป็นการถ่ายทอดแนวคิดสู่การปฏิบัติ Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshops) ให้แก่บริษัทองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ณ School of Management, MIT มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการคือเพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน และเพื่อสร้างชุมชนปฏิบัติ

(Community of practices) โดยเชิญองค์การชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน ในปี 1994 Senge และคณะได้ออกหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ the Fifth Discipline Field book: Strategies and Building a Learning เพื่อให้อธิบายแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบต่าง ๆ

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990 อ้างใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิคัมย์, 2543) ให้นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการ องค์การที่มีลักษณะภาพแห่งการเรียนรู้ (learning characters) มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตรอยู่เป็นนิจไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์การต้องมีการชวนชวนหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างองค์การเพื่อให้พร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยที่องค์การจะเปรียบเสมือนกับบุคคลที่มีความจำและความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ ปกติคนมีความจำและความสามารถในการเรียนรู้ของตน แต่องค์การเรียนรู้ต้องมีความจำในด้านความเป็นมาและพัฒนาการขององค์การซึ่งจะถูกบันทึกไว้หลายรูปแบบ เช่น เอกสาร นโยบาย ขั้นตอน รายงาน สินค้า ฐานข้อมูล และสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ (Hodge, Athony & Gales, 1996 อ้างใน ฉันทพันธ์ เขจรนันท์, 2543)

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์การขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้ เพื่อให้้องค์การสามารถเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด (survival learning) ได้ในอนาคต องค์การเรียนรู้จะมีความหมายเช่นเดียวกับ การเรียนรู้ในการปรับตัว (adaptive learning) โดยเป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (generative learning) ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในตัวเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคต (Senge, 1996 อ้างใน ฉันทพันธ์ เขจรนันท์, 2544)

วีรยุทธ มาฆะศิริพานิช (2541) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้หรือองค์การอัจฉริยะ เป็นองค์การที่ทำให้คนมีทักษะที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นระบบที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อนำความรู้และทักษะมาใช้ในการปรับปรุงสินค้าและบริการ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการงานตลอดจนคุณภาพชีวิตของคนทำงาน ซึ่งย่อมหมายถึงคุณประโยชน์อย่างเอนกอนันต์จะปรากฏแก่องค์การทุกประเภทที่สร้างสมอัจฉริยภาพไว้จนเกิดเป็นศักยภาพขององค์การในการที่จะตอบสนองต่อความ

เปลี่ยนแปลงและการบริหาร โอกาส ตลอดจนสร้างพัฒนาการต่าง ๆ แก่องค์การได้ด้วยความเร็ว ยิ่งกว่ากระแสของโลกาภิวัตน์ และความรุนแรงของการแข่งขัน ท่ามกลางโลกธุรกิจไร้รูปแบบ

ปีนรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2543) กล่าวว่า องค์การที่เรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถรับรู้ สิ่งเร้าต่าง ๆ เช่น ข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกและภายในตัว องค์การเอง และเป็นองค์การที่สามารถประมวลผล ทำความเข้าใจ ตีความออกมาเป็นแนวคิด นโยบาย มาตรการ นวัตกรรม และแนวปฏิบัติ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของ องค์การได้อย่างถูกต้องรวดเร็วทันการ เหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถที่จะเรียนรู้จาก ประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ความรู้ นั้น เพื่อตั้งสมมติฐานเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาสำหรับเลือกมา ใช้ได้ต่อไปในอนาคต

โดยสรุปแล้ว ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง แนวคิด หรือ กลยุทธ์การบริหารองค์การรูปแบบหนึ่ง ที่เน้นการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์การจากความต้องการส่วนบุคคล และขยายการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางและต่อเนื่องผ่านการทำงานเป็นทีม จนกระทั่ง เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ โดยได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหาร ทำให้องค์การมีความสามารถในการทำความเข้าใจ ในการวิเคราะห์ และคาดคะเนถึงสถานการณ์รอบด้านที่จะส่งผลต่อองค์การ และมีความสามารถในการนำการเรียนรู้มาพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์การมีศักยภาพ มีความพร้อมในการรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วในโลกปัจจุบัน โดยความแตกต่างระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ กับองค์การแบบดั้งเดิม สามารถจำแนกได้ดังแสดงใน ตารางที่ 1

ตาราง 1 การเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับ องค์การแบบดั้งเดิม (Traditional Organization) (Robbins & Coulter, 2002 อ้างใน ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550)

	องค์การแบบดั้งเดิม (Traditional Organization)	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
1. ทศนคติในการเปลี่ยนแปลง (Attitude toward change)	ถ้ากำลังทำงานอยู่ จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในขณะที่ทำงานอยู่	ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลง องค์การจะไม่สามารถทำงานได้ยาวนาน

ตาราง 1 (ต่อ)

	องค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional Organization)	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
2. ทักษะคิดต่อความคิดใหม่ ๆ (Attitude toward new idea)	ไม่ยอมรับความคิด ถ้าไม่มีการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น	ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลาย หรือมีการสร้างสิ่งประดิษฐ์ขึ้นใหม่
3. ผู้รับผิดชอบสำหรับนวัตกรรม (Who's responsible for innovation ?)	หน่วยงานหรือแผนกดั้งเดิม เช่น แผนกวิจัยและพัฒนา (R&D)	ทุก ๆ คนในองค์กร
4. ความกลัวที่สำคัญ (Main fear)	การทำความผิด	การไม่ได้เรียนรู้ และไม่มีการปรับตัว
5. ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage)	ผลิตภัณฑ์และบริการ	ความสามารถในการเรียนรู้ ความรู้ และความชำนาญ
6. งานของผู้บริหาร (Manager's job)	การควบคุมสิ่งต่าง ๆ	การสร้างเคล็ดลับความสำเร็จในด้านต่าง ๆ

ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถดูได้จากหลายลักษณะที่เกิดขึ้นในองค์กร ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้นี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้ดังต่อไปนี้

Gephaart, Marick, Duren and Spiro (1996 อ้างใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิคัมย์, 2543) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ ๆ 5 ประการคือ ลักษณะที่ 1 มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผล ลักษณะที่ 2 มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว ส่วนลักษณะที่ 3 สนับสนุนการคิดอย่าง

เป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิดและค่านิยมของตน ขณะที่ลักษณะที่ 4 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครูผู้สอน เป็นพี่เลี้ยง สุดท้ายคือลักษณะที่ 5 ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนให้กับองค์กรและได้รับการพัฒนาไปด้วย

Marquardt and Reynolds (1994 อ้างในวิระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย, 2543) ได้ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีการบังคับบัญชามากเกินไป ยืดหยุ่น คล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร พนักงานในองค์กรเรียนรู้จะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาด้านกว้าง และเผยแพร่ต่อกันฉันท์มิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร
3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถของการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาลงสู่ระดับล่างสุด ในฐานะผู้รู้ดีที่สุด
4. มีการตรวจสอบ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่าทีในธุรกิจของตนเองให้มีความสำคัญแก่สังคม เลือกรับเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย
5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายทอดความรู้ หน้าที่การสร้างวัฒนธรรมความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นหน้าที่เฉพาะของบุคคลหรือหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน
6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจและประยุกต์ใช้ได้
7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีคำว่าต่อรอง

8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกย่อง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเงื่อนไขมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของคนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีม กับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ ให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากลักษณะทั้งหมดข้างต้น Marquardt and Reynolds (1994 อ้างใน เสาวรสบุญนาถ, 2545) จึงได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การสร้างความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า มีการสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ และการคาดคะเน สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีการให้บุคลากรระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน สนับสนุนผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา ให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กรมีมุมมองโดยภาพรวมและมองอย่างเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่บุคลากรในองค์กร ภายในองค์กรมีบุคคลที่เป็นแม่แบบในการกล้าคิด กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลอง มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ให้บริการ มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลให้เข้ากับการพัฒนาขององค์กรโดยภาพรวม สร้างเครือข่ายในองค์กรด้วยเทคโนโลยี มีการสร้างเครือข่ายไปยังชุมชนต่าง ๆ มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับ สร้างความ

เชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายส่วนงาน มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้ มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้ และมีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

Senge (1990) กล่าวว่าไว้ว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร ที่จะต้องมีเป้าหมายและมีระบบงาน ในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยมีการส่งเสริม และยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ (5 Disciplines) ซึ่งได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (mental models) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (share vision) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และ ด้านความคิดเชิงระบบ (systematic thinking)

ด้านที่ 1 ด้านความรอบรู้แห่งตน (personal mastery)

Senge (1990 อ้างใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย, 2543) ให้ความหมายของความรอบรู้แห่งตนไว้ว่า หมายถึง การฝึกฝนอบรมตัวเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ และยังเป็นรากฐานสำคัญ ในการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะและความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อตนเอง ต่อองค์กร และในขณะเดียวกัน ก็เห็นภาพเหตุการณ์ (vision) ที่พึงประสงค์ได้ และสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (personal vision) เพื่อตอบตนเองได้

หลักการสำคัญของความรอบรู้แห่งตน คือ การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ได้นั้น จะต้องพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (knowledge) ให้ทุกคนได้มีแนวคิด (concept) ที่จะนำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงาน (conceptual framework) เป็นของตนเอง เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง
2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ (understanding) ในแนวคิดที่ได้เรียนรู้จนสามารถตีความ แปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้น ๆ
3. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่ชำนาญ (skills) ทักษะที่ต้องการ ได้แก่ ทักษะที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาเองได้ทุกอย่าง
4. การพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดี เพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่า โดยใช้ปัจจัยกระตุ้น 4 ประการ ในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ได้แก่

4.1 ให้ประสบด้วยตนเอง

4.2 สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง

4.3 มีความสมเหตุสมผล

4.4 ความน่าเชื่อถือของผู้บอก (ในทุกด้าน เช่น คุณวุฒิ วิทยุติ ฯลฯ)

กระบวนการสร้างความรอบรู้แห่งตน คือ การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และเปลี่ยนแปลง

เจตคติของคน เกิดจากกระบวนการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คนทุกคนจะมีประสบการณ์ที่ตั้งสมมติกำหนดเป็นกรอบความคิดของตน ซึ่งเรียกว่า กรอบอ้างอิง (frame of reference) อาจจะเป็นประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ คือการสร้างความสมจริงให้เกิดขึ้น โดยอาศัยการจัดระเบียบประสบการณ์ดังกล่าวให้เข้าใจง่าย และเมื่อได้รับการชี้แนะ การสังเกตการณ์ด้วยตนเองก็จะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 คือความรู้ ความเข้าใจที่เปรียบเทียบกับประสบการณ์จากมุมมองที่แตกต่าง หรือคนละทัศนะ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามสิ่งที่ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ โดยการถ่ายโอนและโยง ประสบการณ์ที่ได้ร่วมกับการชี้แนะ และสังเกตการณ์ที่อาศัยพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้เรียนรู้มา

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อสิ่งที่ลงมือปฏิบัติหรือตัดสินใจแก้ปัญหาตามความรู้ความเข้าใจ โดยธรรมชาติของคนที่ต้องการทราบผลว่าถูกหรือผิด การประเมินสามารถช่วยบอกได้ในขั้นนี้ ถ้าถูก ก็จะเก็บเพิ่มเป็นประสบการณ์ต่อ หากผิดก็จะจำไว้เป็นบทเรียนหรือเป็นประสบการณ์ที่ทำให้ไม่กระทำซ้ำหรือหาทางป้องกันต่อไป

การเสริมสร้างบุคลิกการให้มีการใฝ่รู้ เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ใน องค์การขึ้น เพราะการเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้น ได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

ด้านที่ 2 แบบแผนความคิดอ่าน (mental models)

Senge (1990 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543) ให้ความหมายของแบบแผน ความคิดอ่านไว้ว่า หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตาม สภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิม ซึ่งอาจผิดพลาดหรือ เปลี่ยนแปลงไป และไม่ทันเหตุการณ์

ความสำคัญของแบบแผนความคิดอ่านนั้น เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่าง สิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติจริง การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เรารู้สึกท้าทายและปรับ

ขยายขอบเขตกระบวนการความคิดความเชื่อของตนเอง และสามารถเข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น

หลักการของแบบแผนความคิดอ่าน ต้องอาศัยวินัยความคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) เข้าไปร่วมทำงานด้วยจึงจะมีพลัง เกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหาร และผู้นำทั้งหลายพึงผสานแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นระบบที่เน้นระบบใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์การประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์การ ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย และพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านอยู่เสมออย่างยืดหยุ่น รวมทั้งรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์

กระบวนการแบบแผนความคิดอ่าน ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ทั้งโดยตรง และซ่อนเร้นที่เกิดจากการสังเกต การคิดใคร่ครวญ การแอบจดจำที่ใช้เวลาในการสังสมทักษะนั้นออกมา แบ่งปันกันกลายเป็นแบบแผนความคิดอ่านร่วมกัน (shared mental models) รูปแบบของความคิดอ่านมิใช่มีเพียงแต่เพิ่มพูนทักษะฝีมือ แต่ยังสร้างประสบการณ์ และประสบการณ์ก็เป็นตัวสอนรูปแบบความคิดอ่านของคน ของทีมด้วยแบบแผนความคิดอ่านที่แบ่งปันร่วมกันนั้นจะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ทั้งในลักษณะรู้อะไร (know – what) ด้วยกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการ เช่นไร (know – how) เข้าใจและมีความรอบรู้ในเชิงระบบ เห็นความเชื่อมโยงและตอบตนเองได้ว่าตนเองเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด (know – why) เห็นความเป็นเหตุเป็นผล คาดคะเนผลที่จะติดตามมาได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มด้วยตัวเองได้ (self – starter) เพื่อให้มีความสำคัญกับสิ่งใด (care – why) ด้วยจิตใจที่มุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดี ไม่ทอดทิ้ง ใฝ่รู้ อยากรู้ และไม่พอใจกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่

Argyris (1991 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543) ได้ให้คำแนะนำภาคธุรกิจในการบริหารแบบแผนความคิดอ่านของตนไว้ย่อ ๆ ดังนี้

1. พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอเพื่อคาดคะเนและเตรียมรับมือกับปัจจัยของภาวะแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลต่อธุรกิจของเรา
2. ให้การยอมรับและชื่นชมผู้อื่นอยู่เสมอ บอกผู้อื่นว่าท่านเชื่อถือยึดมั่นในอุดมการณ์ใดที่ทำให้เขาสบายใจ ลดการบั่นทอนขวัญละกำลังใจ เอื้ออาทรผู้อื่น
3. อย่าทำทนายเหตุผลหรือการกระทำของผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล
4. ยืนหยัดในแนวทางของเรา ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อของเรา
5. อย่าเผยความคิด แผนการ ความรู้สึกของท่านให้ผู้อื่นล่วงรู้หมดสิ้น

แบบแผนความคิดอ่านนั้น มีพลังและมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ยิ่งเมื่อแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งนับว่าเป็น หนทางเริ่มแรกของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี

ด้านที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)

Senge (1990 อ้างใน วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ร่วมไว้ว่า หมายถึง จุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคน ฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกัน เกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำ

ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมนั้นมีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายใน คือ ส่วนที่สร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกัตถยัคฆ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิก ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้เกิดสิ่งที่ดีกว่า ส่วนคุณค่าภายนอก คือ การให้ทราบโดยทั่วกันว่า องค์กรมุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กร เช่น ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวันด้วย

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนั้น Senge (1990) เชื่อว่าหากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโต ได้คิด สร้าง คิดทำ คิดพัฒนา การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมีกระบวนการขับเคลื่อน ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น
3. มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกัน ให้การยอมรับฟังซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกที่ผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกัน
5. สมาชิกทุกคนมีความอยากเห็นองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วม และพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

ด้านที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (team learning)

Senge (1990 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543) ให้ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีมไว้ว่า หมายถึง การนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกัน เล่าสู่กันฟัง เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของแต่ละคน รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหา

องค์การยุคใหม่จะแข่งขันตรงที่ความเป็นอัจฉริยภาพขององค์การโดยรวม โดยผ่านปัจจัยสำคัญก็คือ ทรัพยากรบุคคล และมีหนทางเดียวที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ คือ การเรียนรู้ร่วมกัน (team learning) อย่างเป็นระบบ

หลักการเรียนรู้เป็นทีมคือการเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และเมื่อปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือผิดพลาด ทุกคนย่อมมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยกัน

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้จะอยู่ที่การจัดโครงสร้างหน้าที่ขององค์การให้มีลำดับขั้นตอนของการทำงานน้อยลง และเมื่อกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานให้มากขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้เป็นทีมให้มี 3 ลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้กระจ่างแจ้งชัดเจน
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังยิ่งขึ้น

กระบวนการเรียนรู้เป็นทีม มีแนวปฏิบัติฝึกริชาเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discussion) เนื่องจากการอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดและมุมมองที่ตนเองเสนอ และองค์ประกอบที่จะสนับสนุนการพูดคุยหรือการอภิปราย ให้เกิดผลสูงสุดผู้ร่วมทีมจะต้องปฏิบัติดังนี้

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อส่วนตัวมาตัดสิน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. ต้องวางตัวเป็นกลาง มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หากความกระจ่างหา มุมมองเหมือนกัน จึงต้องเปิดใจ เห็นใจและเข้าใจผู้อื่นด้วย
3. เป็นผู้ถือถุและสร้างบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไปข่มหรือใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเสวนา

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เนื่องจากทีมสามารถช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (synergy) ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จต่าง ๆ

ด้านที่ 5 ความคิดเชิงระบบ (systematic thinking)

Senge (1990 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2543) ให้ความหมายของความคิดเชิงระบบไว้ว่า หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแต่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน

การคิดเชิงระบบ มีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบ เป็นต้นทุนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี ต้องเข้าใจพื้นฐานประวัติศาสตร์ สภาพองค์ประกอบย่อย ๆ ต่าง ๆ ในองค์กร และการพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ เช่นกัน

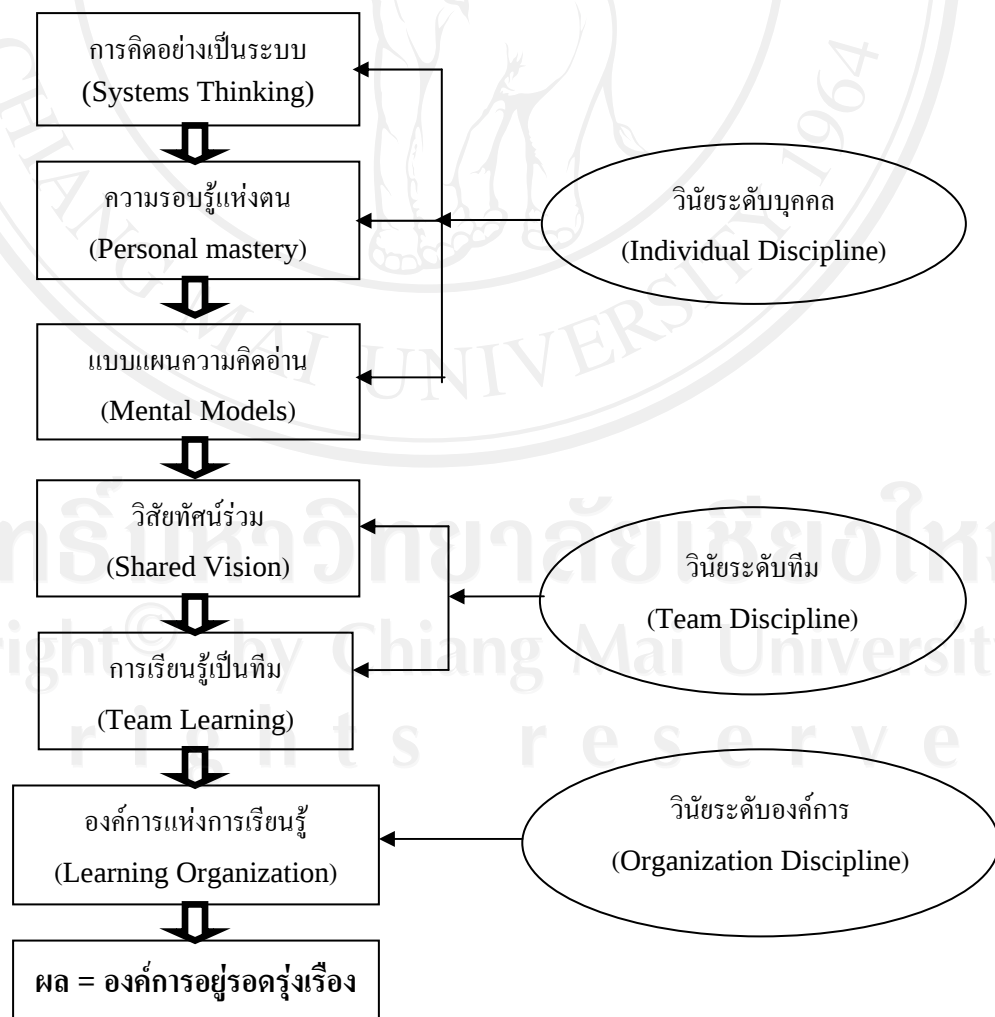
หลักการคิดเชิงระบบ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระบบงาน และกระบวนการของงาน มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. คิดเป็นกลยุทธ์ คือ มีความชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลายและแน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์
2. คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริงหรือปัญหา และชิงลงมือปฏิบัติหรือแก้ไขก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น
3. เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหา มีโอกาส ไม่ย่อท้อ มองให้เห็นถึงประโยชน์และสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นให้ได้ในทุกโอกาส

กระบวนการคิดเชิงระบบ เป็นการสร้างเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ประการหนึ่ง เป็นวิธีสร้างเสริมที่เป็นระบบโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาตามวิธีการคิดเชิงระบบ เป็นการศึกษาสภาพบริบท (context) ของภาวะองค์การปัจจุบันเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ การใส่ใจพัฒนาคน (personal mastery) การพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน (team learning) การคิดเชิงระบบ (systematic thinking) ค่านิยม (values) ผลตอบแทนและความก้าวหน้า ความต่อเนื่องในการพัฒนาสื่ออุปกรณ์ ฯลฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเสริมต่อไป

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว สรุปได้ว่า หน่วยงานทุก ๆ หน่วยงานที่ต้องอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมแห่งการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันนี้ จะต้องสร้างหน่วยงานหรือสมาชิกในหน่วยงานให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยกำหนดและวางรูปแบบพัฒนาองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้านคือ (1) ด้านความรู้แห่งตน (2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและ (5) ด้านความคิดเชิงระบบ เพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของตนและองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง และก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสรุปเป็น ภาพรวมแนวคิดเกี่ยวกับ วินัย 5 ประการของ Peter Senge ได้ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับ วินัย 5 ประการของ Peter Senge (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543)



อุปสรรคของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

อย่างไรก็ตาม อนงค์ อนันตริยเวช (2546) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ตามนัยยะขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อสร้างข้อความรู้ หรือ ข้อมูลใหม่ให้เกิดขึ้นข้อมูลหรือข้อความรู้ใหม่ที่ค้นพบเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทำให้เกิดข้อสรุปใหม่ ๆ สำหรับงานหรือองค์การ หรือทำให้มีการปรับความคิดเดิม ๆ ให้สอดคล้องกับความรู้ใหม่ ความรู้ที่เกิดขึ้นได้รับการถ่ายทอดสู่บุคลากรขององค์การโดยการสื่อสาร การพบปะ สนทนา และการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ บุคลากรยอมรับเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงมีการปรับกระบวนทัศน์(Paradigms) ในการทำงานใหม่ ผลผลิตหรือบริการใหม่ ๆ ขององค์การเกิดจากความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนของบุคลากร และมีการแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดเวลา นอกจากนี้เงื่อนไขดังกล่าวที่ทำให้้องค์การสามารถพัฒนาตนเองได้แล้ว กิจกรรมที่มักปรากฏในองค์การการเรียนรู้ คือ มีกระบวนการแก้ปัญหาที่เป็นระบบมีแนวคิดเชิงระบบโดยอาศัยข้อมูลเป็นพื้นฐานสำคัญมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์การเกิดขึ้นเสมอยอมรับความคิดใหม่ ๆ กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล มีการเรียนรู้ความสำเร็จจากองค์การอื่น ๆ และใช้ความรู้เป็นหลักในการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ ในการพัฒนาองค์การเพื่อไปสู่องค์การการเรียนรู้ที่มีคุณภาพอาจทำได้ยากเนื่องจากอุปสรรคจากบุคคลและจากองค์การ ดังนี้ อุปสรรคส่วนบุคคล ได้แก่ บุคลากรในองค์การคิดว่าตนเองรู้ทุกเรื่องที่ต้องการรู้แล้ว ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ใหม่ บุคลากรเห็นว่าความคิดของตนดีที่สุดไม่ยอมรับความคิดเห็นอื่น บุคลากรไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง บุคลากรไม่สนใจเรียนรู้ประสบการณ์จากอดีตบุคลากรคิดว่างานที่ทำอยู่มีมากอยู่แล้ว ไม่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ บุคลากรไม่กระตือรือร้น อุปสรรคจากองค์การ ได้แก่ ความคร่ำครึขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นคณะผู้บริหารที่ใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารงาน โดยไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม วัฒนธรรมองค์การแบบเดิม ๆ ที่มีอยู่ สมาชิกในองค์การที่ขาดการใฝ่รู้ ระเบียบวิธีปฏิบัติในองค์การที่ไม่ได้รับการปรับปรุง มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไปจนไม่สนใจที่จะนำความรู้ใหม่ ๆ มาสู่องค์การ ไม่เปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่ ผู้บริหารยังคงใช้ระบบควบคุมไม่กระจายอำนาจการตัดสินใจ ในองค์การไม่เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน ชักถาม เสนอแนะความคิดเห็น ผู้นำองค์การไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) รอคอยจนกว่าจะเกิดปัญหาและโทษคนอื่น รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดปัญหานั้น ผู้นำองค์การทุกระดับไม่สนใจใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีในทางสร้างสรรค์ ไม่ยอมเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งพยายามปกป้องความคิดของตนเองโดยไม่พิจารณาแนวคิดของผู้อื่น การสื่อสารภายในองค์การไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการปิดกั้นข้อมูล การรับ

ข้อมูลฝ่ายเดียว การพยายามสร้างหรือบิดเบือนข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งการไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System, MIS) ที่ดี ทำให้การตัดสินใจเกิดจากประสบการณ์มากกว่าการใช้ข้อมูล บุคลากรสนใจแต่เฉพาะงานของตน ไม่ให้ความสำคัญและไม่สนใจงานอื่น ทั้ง ๆ ที่งานทุกหน่วยเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กันในระบบขององค์กร ผู้บริหารมองไม่เห็นปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ไม่ว่า จะเป็นปัญหภายใน เช่น ระบบงานที่ไม่ชัดเจน บุคลากรไร้ประสิทธิภาพ บรรยากาศการทำงานไม่โปร่งใส เป็นต้น หรือปัญหภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสังคมด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร การแข่งขันสูง การปรับตัวขององค์กรอื่น เป็นต้น วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่เน้นการจับผิดมากกว่าการให้ความไว้วางใจ บรรยากาศการทำงานที่ไม่ท้าทายความรู้ ความสามารถของบุคลากร บุคลากรและผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของความรู้ บุคลากรไม่มีความมุ่งมั่นทะเยอทะยานในสิ่งที่ท้าทาย ผู้บริหารไม่เรียนรู้ ให้มีการพัฒนาเฉพาะบุคลากรระดับล่างเท่านั้น องค์กรไม่มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง การบริหารงานใช้การลงโทษมากกว่าการแก้ไข ไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กรไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ไม่มีระบบงานและกลไกที่เป็นมาตรฐานสำหรับองค์กร และไม่มีข้อความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นในองค์กร

ส่วน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543) ได้กล่าวถึง อุปสรรคและทางออกของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การบริหารเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จะมุ่งสู่การเรียนรู้ นั้น เป็นระบบเปิดที่ต้องติดต่อสัมพันธ์และปรับเปลี่ยนหลายส่วนในองค์กร เช่น การออกแบบงาน การทำงานเป็นทีม การปรับระบบ การให้รางวัลตามความสามารถ การมอบหรือเพิ่มอำนาจ การตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนความคิดให้เป็นระบบเป็นกลยุทธ์มากขึ้น ดังนั้นจึงมีความยากลำบากในการปฏิบัติในการผลักดัน พอสรุปได้ดังนี้ คือ ความเป็นองค์กรขนาดใหญ่ การที่องค์กรมีขนาดใหญ่ได้มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์กรตามอำนาจหน้าที่ตามสายงาน (Functional) มีลำดับมากมาย ด้วยกฎระเบียบนโยบายที่ไม่ยืดหยุ่น จะทำให้แย้งกับแนวความคิดพื้นฐานของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์งานโดยทีมอิสระ ชี้นำตนเอง หรือการทำงานเป็นกลุ่มโดยข้ามสายงาน ยิ่งองค์กรใดมีขนาดใหญ่องค์กรประกอบด้านประชากรที่มีภูมิหลังทางการศึกษาและประสบการณ์ต่างกันมาก ก็จะทำให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นด้วยความล่าช้าและยากลำบาก แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าไม่ควรคิดสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในองค์กรใด ๆ ตรงกันข้ามการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และแนวทางการทำงานขึ้นใหม่ ย่อมที่จะเอื้อให้มีการประยุกต์องค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้ ในฐานะที่เป็นภาพใหม่ที่ดีกว่าเก่า นอกจากนี้อุปสรรคอีกอันหนึ่งก็คือความเป็นผู้นำที่ไม่สร้างความผูกพัน การที่ไม่เอาจริง

เอจกับแนวทางการพัฒนาคน การพัฒนาทีมหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติและในการพัฒนาองค์กร เช่น ขาดนโยบายที่ชัดเจนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์ การให้รางวัลต่อผู้มีส่วนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าแก่องค์กร การไม่เรียนรู้ข้อผิดพลาดแต่กลับลงโทษผู้ที่ทำผิดพลาด ขาดการคิดริเริ่ม กล้าทดลอง ละเลยคนที่ไม่แสดงการเรียนรู้ให้ปรากฏ (Non learners) หรือลักษณะของไม้ตายซาก (Deadwood) ขาดการหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสาร แบ่งปันความรู้หรือการสร้างฐานข้อมูลที่ดีเป็น Resource Center ขององค์กร ผู้บริหารพึงสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของทีมที่มีอิสระในการทำงาน ความกล้าที่จะทดลอง พัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง การเปิดโอกาสให้สมาชิกพัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่ ๆ อยู่เสมอ การขยายขอบเขตแนวการปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์กร ด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ วัฒนธรรม และความพร้อมขององค์กร ส่วนการสื่อสารและการสร้างความไว้วางใจ การสร้างวัฒนธรรมที่มีการแบ่งปัน พบปะพูดคุยกันได้อย่างอิสระนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้การไหลของข่าวสาร (Information Flow) เข้าถึงผู้ที่ต้องการ และผู้ที่ต้องการใช้ในการปรับปรุงหน้าที่การทำงานของตน การสร้างความไว้วางใจในหมู่คณะ ทีมงาน การที่ผู้บริหารมีความไว้วางใจ ให้เกียรติแก่ผู้ปฏิบัติว่าเป็นผู้มีความสามารถเรียนรู้ สร้างความเปลี่ยนแปลงได้ในแนวทางของการกระจายอำนาจออกจากตนเองไปยังระดับต่าง ๆ ระดับปฏิบัตินั้นเป็นเครื่องบ่งบอกถึงระดับความไว้วางใจทางหนึ่งด้วย อุปสรรคสุดท้ายคือผลของการเรียนรู้ขององค์กรเป็นสิ่งที่ทราบได้ชัดและต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายแนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการปรับเปลี่ยนความคิดของผู้ปฏิบัติและของผู้บริหาร ที่อาจเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นมาตรการป้องกันเชิงกลยุทธ์(Strategic Intervention) ประการหนึ่งเหมือนการรื้อและปรับระบบ การลดขนาดกำลังคน อีกทั้งแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ยังขาดการวิจัยประเมินผล และดัชนีวัดเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนถึงความได้ผล ขาดการให้นิยามเชิงปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง โอกาสที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเห็นว่า แนวคิด แนวปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นเพียงแค่โปรแกรมการฝึกอบรมเท่านั้น หรือโอกาสที่ผู้บริหารจะเห็นว่าเป็น “ของเล่น” อีกอย่างหนึ่งในการบริหารงานก็มีสูง ซึ่งจะเป็นผลต่อความเชื่อถือความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเรียนรู้ขององค์กรก็เป็นได้

ขณะเดียวกัน เปี่ยมพงษ์ นัยบ้านด่าน (2543) ได้กล่าวว่า อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร มีดังนี้ สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหาก็สาเหตุที่แท้จริง ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป ความเข้าใจผิดว่าการ

เรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน มีผู้บริหารที่ดี แต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป ขาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990, อ้างใน จำเรียง วัชรวัฒน์ 2540) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ควรทำเป็น 2 ระดับ คือระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์การ โดยยึดถือแนวคิดในการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการและที่สำคัญ ก็คือต้องทำอย่างเป็นระบบ

ระดับปัจเจกบุคคล

1. เริ่มโดยการปลูกฝังทัศนคติ (Attitude) และค่านิยมขององค์การ (Value) ให้ทุกคนในองค์การได้รับทราบ และเข้าใจในการตัดสินใจครั้งสำคัญ ๆ ทุกครั้ง อย่างสม่ำเสมอ
2. พัฒนาทักษะ (Skill) และความสามารถ (Competencies) นอกเหนือจากที่ทุกคนจะต้องพยายามพัฒนาตนเองแล้ว องค์การจะต้องเข้ามามีส่วน ในการพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับสายอาชีพ (Career Path) ของแต่ละตำแหน่งงาน
3. ปลูกฝังความภูมิใจ และความเป็นเจ้าขององค์การ ที่ต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ ต่อลูกค้าผู้ซื้อสินค้าและบริการ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม อาทิเช่น เรื่องสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ระดับองค์การ

จะต้องพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. การมีวิสัยทัศน์องค์การ (Corporate Vision) ที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ ภายใต้การยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์การ เพื่อเป็นเสมือนหลักชัยที่ทุกคนจะมุ่งมั่นไปให้ถึง
2. การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือ อุปกรณ์นานาชนิดที่ใช้ประกอบการทำงาน และใช้สนับสนุนกระบวนการในการเรียนรู้ ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีระบบการบริหาร และระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล ซึ่งสำคัญต่อการสนับสนุนให้องค์การนั้นมีความเจริญก้าวหน้าบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ ตัวอย่างเช่น ระบบการวางแผน ระบบบัญชีและการเงิน ระบบการให้บริการลูกค้าและการตลาด ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการพัฒนาองค์การและพัฒนาผู้นำ ระบบการทำงานเป็นทีม (Team working) ระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management)

ดังนั้นเมื่อผนวกองค์ประกอบทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้เข้าด้วยกันก็เท่ากับว่า องค์การนี้มีการบริหารงานทุก ๆ ด้านอย่างเป็นระบบพร้อมทั้งมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์องค์การที่ได้ตั้งไว้ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาองค์การด้วยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การพัฒนาไม่ว่าจะเป็นในระดับปัจเจกบุคคลหรือองค์การ จำเป็นต้องมีการทบทวนองค์ประกอบต่าง ๆ (วิสัยทัศน์องค์การ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบบริหาร ระบบการทำงาน) อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Watkins and Marsick (1993 อ้างในวิมลรัตน์ อ่องล่อง, 2547) ประกอบด้วยการดำเนินกิจกรรม 6 อย่าง คือ

1. การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities)

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นโอกาสที่ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ บุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ทุกอย่าง จึงต้องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะทราบว่าบุคลากรต้องการเรียนรู้อะไร ไม่ต้องการเรียนรู้อะไร และทราบว่าบุคลากรจำเป็นต้องเรียนอะไร การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทำให้ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานและเป็นโค้ชที่ดี ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศสวีเดน ได้สนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับทักษะการทำงานของบุคลากร ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมจึงกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงาน กองทุนเพื่อสิ่งแวดล้อมในการทำงานของประเทศสวีเดน (1998) ได้พัฒนาโปรแกรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม สรุปได้ว่าสถานที่ทำงานควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์จะกระตือรือร้น และหาทางแก้ปัญหาต้องการเรียนรู้ และต้องการความเข้าใจ บุคลากรต้องเรียนรู้ตลอดเวลา การเปลี่ยนงานเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การหมุนเวียนในการทำงานและการฝึกทำงานระหว่างแผนกทำให้บุคลากรเรียนรู้ในการทำงานได้มากขึ้นกว่าหนึ่งอย่าง การบูรณาการการเรียนรู้เข้ากับการพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาออกสถานที่ดูงานโครงการต่าง ๆ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถในการวิเคราะห์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต้องการบุคลากรที่มีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงต้องการปรับตัวต้องการความก้าวหน้า

2. การสนับสนุนให้มีการซักถามและพูดคุย (Promote Inquiry and Dialogue)

การซักถามเป็นหัวใจของการเรียนรู้ระดับบุคคลและทีม การสนทนาทำให้เปิดใจและมีการติดต่อสื่อสาร การถามปัญหาที่มีผลกระทบต่อบุคลากร การรับฟังเหตุผลการมองในแง่มุมใหม่ สอบถามและช่วยเหลือไม่กล่าวโทษ ทำให้สามารถแก้ปัญหา การซักถามปัญหาและการทำสมมุติฐานจะเกิดขึ้นเมื่อมีบรรยากาศของการเรียนรู้ วัฒนธรรมที่ไม่ยอมให้เกิดความผิดพลาดจะไม่เกิดการเรียนรู้ ทักษะการซักถามจะเริ่มในแต่ละบุคคลไปจนถึงทีมและการเรียนรู้องค์การ การทำความเข้าใจความเห็นของคนอื่น และการเปิดโอกาสให้มีการซักถามเกี่ยวกับความเห็นจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเห็นหรือความเชื่อนั้นได้

การซักถามเป็นการสนทนาเพื่อสำรวจความคิด ปัญหา และศักยภาพในการทำงาน เป็นการเรียนรู้ผ่านการติดต่อกับบุคคลอื่นมีความสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นทีม การซักถามต้องการบรรยากาศที่ไว้วางใจ Argyziz and Schon (1974, 1978 อ้างใน วิมลรัตน์ อ่องด่อง, 2547) ได้พัฒนาการพูดและการซักถามในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมองไปที่จิตใจเรียนรู้จากประสบการณ์จากการที่คนอื่นพูดและทำ

3. การสนับสนุนให้มีการร่วมมือและเรียนรู้เป็นทีม (Encourage collaboration and team learning)

ทีม กลุ่ม และเครือข่ายเป็นตัวกลางที่สามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ หัวใจสำคัญของการเรียนรู้ของทีม คือ การมีกรอบ (Framing) การมองในแง่มุมใหม่ (Reforming) การมีมุมมองที่บูรณาการ (Integrating Perspectives) การทดลอง (Experimenting) และ การข้ามขอบเขต (Crossing boundaries) เมื่อได้รับการส่งเสริมในสิ่งเหล่านี้ทีมสามารถพัฒนาจากการเริ่มต้นจนถึงสามารถสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีพลังที่จะพัฒนา และความสามารถที่ต่อเนื่องในการทำงาน ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

1) กรอบ เป็นการรับรู้เกี่ยวกับเนื้อหา สถานการณ์ บุคคลซึ่งเป็นพื้นฐานความเข้าใจที่ผ่านมาในอดีตและการรับรู้ในปัจจุบัน

2) การมองในแง่มุมใหม่ เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนรูปแบบการรับรู้โดยเข้าใจในแง่มุมใหม่

3) มุมมองที่บูรณาการ เป็นการนำมุมมองต่าง ๆ มาสังเคราะห์ ทำให้เกิดความชัดเจนเพื่อสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ แม้จะไม่มีการประชุมหรือได้รับความเห็นชอบจากส่วนใหญ่

4) การทดลอง เป็นการดำเนินการทดสอบสมมุติฐานหรือค้นคิดสิ่งใหม่สามารถเกิดขึ้นได้ในหน่วยของสังคม เช่น การทดสอบบทบาทใหม่ของการทำงานแบบทีมนำตนเอง

5) การข้ามขอบเขต ขอบเขตเป็นการแยกบุคคลออกจากบุคคล แยกทีมออกจากทีม และแยกทีมออกจากองค์กรเมื่อบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปติดต่อสื่อสารกัน ก็จะมีการข้ามขอบเขต เมื่อบุคคลข้ามขอบเขตออกนอกทีมก็จะเกิดการเรียนรู้ในองค์กรแม้ว่าแต่ละบุคคลในองค์กรจะมีการเรียนรู้และเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง แต่องค์กรก็ไม่สามารถนำความรู้นั้นมาใช้ได้ ดังนั้นเมื่อทีมรับสิ่งใหม่เข้ามาสมาชิกแต่ละคนจำเป็นต้องขยายความคิดผ่านไปยังคนอื่นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสคิดร่วมกันและหล่อหลอมจนกลายเป็นความคิดของทีม

4. การสร้างระบบที่จัดเก็บและการใช้ความรู้ร่วมกัน (Establish System to Capture and Share Learning)

การเรียนรู้ในองค์กร เป็นการสร้างความสามารถขององค์กรให้คิดสิ่งใหม่ ๆ และสามารถนำความรู้มาใช้ร่วมกันกับคนอื่น มีการจัดเก็บความรู้และสะสมไว้ในระบบความจำขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแนวทางในการรักษาสิ่งที่ได้เรียนรู้ ดังนั้นความรู้จึงอยู่ทนทานควบคู่กับองค์กร ทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้เหล่านี้มาใช้ในการปฏิบัติงานและวางแผนการมีนวัตกรรมภายในองค์กร การจัดเก็บความรู้ไว้ใช้ร่วมกันเป็นการช่วยเหลือบุคลากรในยุคโลกาภิวัตน์ให้มีการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยคุ้มครองความรู้ที่ได้สร้างขึ้นและมีระบบจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม หากมีข้อมูลข่าวสารมากมายเกินไปบุคลากรไม่สามารถเอามาปฏิบัติได้จริงให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นการรับรู้ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในองค์กร บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง มีการเข้าใจลึกซึ้งมากขึ้นในการแก้ไขปัญหา และเป็นแนวทางให้ผู้อื่นสามารถแก้ปัญหาได้

5. การให้อำนาจสมาชิกในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Empowering People toward a Collective Vision)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะคงอยู่ได้ด้วยการมีวิสัยทัศน์ของตนเอง ผู้บริหารจะแสดงความคิดเห็นในส่วนที่เป็นเป้าหมายและนโยบายขององค์กร จะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร (Empowerment) การให้อำนาจในการตัดสินใจเป็นคำใหม่ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร เกี่ยวข้องกับความรู้สึก การควบคุมบุคลิกภาพ การรับรู้ และการจิตใจของคนอื่น เป็นการแสดงความรู้สึกการมีคุณค่าต่อตนเอง และมีความสามารถที่จะทำให้แตกต่างออกไป ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ จัดการผลกระทบกับคนอื่น และบุคลากรสามารถจัดการกับตนเอง และพูดถึงสิ่งที่ตนเองต้องการ การให้อำนาจในการตัดสินใจถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการติดต่อกันในการทำงานแต่ละวัน เป็นการให้ความสำคัญในบริษัทที่ปฏิบัติงานในการทำงานในองค์กร เมื่อบุคลากรได้รับอำนาจเขาจะมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหา หลายองค์กรมีปัญหาเกี่ยวกับความล้มเหลวในการตัดสินใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานซึ่งทำให้เกิดผลเสีย

ต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรที่ช่วยเหลือบุคลากรให้อำนาจในการตัดสินใจโดยให้ออกาสในการควบคุมสถานการณ์ สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา ช่วยเหลือสมาชิกในการสร้างเป้าหมาย และให้สามารถบรรลุเป้าหมาย จัดหาทรัพยากร และให้รางวัลเมื่อประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะเปลี่ยนบทบาทมาจากการควบคุมเป็นการสนับสนุน บุคลากรจึงต้องมีความรับผิดชอบ อาจกล่าวได้ว่าการให้อำนาจในการตัดสินใจเป็นเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรที่จะสนับสนุนให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมทุกคนจะเข้าใจว่าอะไรเป็นอะไร เป็นภาพรวมขององค์กร ทราบว่าควรปฏิบัติอะไรในองค์กร ทราบว่าควรทำงานอย่างไร สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเรียนรู้ มีความรอบรู้แห่งตนคือ สามารถอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นได้ชัดเจน และชักชวนให้เห็นวิสัยทัศน์ของตน

6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อม (Connect the Organization to Its Environment)

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมภายในเป็นการตอบสนองต่อคุณภาพชีวิตของสมาชิกในองค์กร การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าภายนอก สิ่งแวดล้อมและสังคม บริษัทคู่แข่ง สำนักงานกฎหมาย ซึ่งองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมเหล่านี้มีผลกระทบต่อองค์กรเช่นเดียวกัน

2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร

ความหมายของประสิทธิผลขององค์กร

ได้มีนักวิชาการสรุปความหมายประสิทธิผลขององค์กรไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2541) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง ความสามารถของบุคคลในองค์กรในการที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้

อัญชลี มากบุญส่ง (2540) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง ภาพรวมขององค์กรที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดหรือสิ่งแวดล้อมได้เพียงใดตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

พิทยา บวรวัฒนา (2546) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง องค์กรที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

จากความหมายของประสิทธิภาพองค์การดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การในบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายในการทำงาน และการรักษาสภาพองค์การให้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิผล

องค์การที่มีประสิทธิผล (effective organizations) เป็นองค์การที่ถือได้ว่ามีความมั่นคง มีประสิทธิภาพ และมีความเจริญงอกงาม นั้นหมายความว่าองค์การที่มีประสิทธิผล หมายถึง องค์การที่สามารถผสมผสานความต้องการของบุคคล หรือความต้องการของสมาชิกในองค์การ กับความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การ โดยสามารถให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นักวิชาการจำนวนมากได้พยายามค้นหา และได้เสนอองค์ประกอบหรือเครื่องมือที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การแตกต่างกันไป ซึ่งเครื่องมือหรือตัวแปรบางตัวให้ความสำคัญในเรื่องของการวางแผน แต่บางตัวให้ความสำคัญในเรื่องของผลผลิต หรือการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ขวัญกำลังใจ ความยืดหยุ่น เพราะฉะนั้นความมีประสิทธิผลจะขึ้นอยู่กับ การให้ความสำคัญของลักษณะขององค์การว่ามีลักษณะเช่นไร เช่นองค์การเอกชนจะให้ความสำคัญต่อรายได้หรือกำไร องค์การที่เป็นของส่วนราชการซึ่งไม่สามารถประเมินผลผลิตเป็นผลกำไรแบบเอกชนได้ ก็จะให้ความสำคัญกับตัวแปรอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การผสมผสานว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิผล

ลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ มนุญ วงศ์นารี (2524) ได้กล่าวไว้ว่า เกณฑ์ในการวินิจฉัยขององค์การที่มีประสิทธิผลคือ ความร่วมมือช่วยกันทำงานโดยมุ่งสู่จุดหมาย และความรู้สึกเป็นอิสระในการเสนอข้อคิดเห็นจากความรู้สึกของตนในการแก้ไขปัญหา การแก้ปัญหานั้นจะเป็นการปฏิบัติที่มุ่งต่อผลอย่างแท้จริง และบรรยากาศการทำงานเป็นแบบให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ เกื้อกูลเป็นไปอย่างอิสระโดยเต็มใจ และไม่ถูกบังคับ

โดยสรุปลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิผล ต้องมีลักษณะดังนี้ (พิทยา บวรวัฒนา, 2526)

1. มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ สามารถผสมผสานความต้องการของสมาชิกในองค์การได้
2. การปรับตัวขององค์การต้องให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น
3. การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพทางสังคม
4. ผลผลิตที่สูงขององค์การ

แนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์กร

นักทฤษฎีองค์กรได้พยายามร่วมกันศึกษา ค้นคว้าและเสนอแนวคิดในการวิเคราะห์วิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรซึ่งสรุปได้ 3 แนวทางที่สำคัญ (กรณิ มหามนต์, 2529) คือ แนวทางแรก การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (the goal approach) แนวทางที่สอง การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (the system resource approach) และแนวทางที่สาม การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (the multiple criteria of effectiveness) ซึ่งในที่นี้จะได้กล่าวถึงรายละเอียดในแต่ละแนวทางโดยสังเขปดังนี้

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (goal model of organizational effectiveness)

การวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กรตามแนวทางนี้มีหลักว่า ประสิทธิผลขององค์กรอยู่ที่ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร โดยพบว่าตัวแปรที่จะใช้เป็นเกณฑ์บ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ประกอบด้วย (กรณิ มหามนต์, 2529)

- 1.1 ความสามารถในการผลิตขององค์กร (productivity)
- 1.2 ความยืดหยุ่นขององค์กร (flexibility) ในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นนอกองค์กร
- 1.3 การปราศจากความตึงเครียด (strain) หรือการขัดแย้งรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยใน องค์กรหรือระหว่างหน่วยงานในองค์กร

แนวความคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรซึ่งเน้นที่เป้าหมาย แม้ว่าจะเป็นที่ นิยมกันมาก แต่ในทางปฏิบัติมีจุดอ่อนหลายประการ (ลมัย ทองเรือง, 2543) เช่น เป้าหมายทั่วไป ขององค์กรมีความแตกต่างกับเป้าหมายปฏิบัติการ องค์กรมักจะมีเป้าหมายหลายเป้าหมาย พร้อม ๆ กันไป และบางครั้งเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นไม่สอดคล้องกับเป้าหมายในระยะยาว เพราะสภาพแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (the system – resource model of organizational effectiveness)

แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิดซึ่งประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตลอดเวลา ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเกิดขัดข้องจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ในองค์กรทั้งหมด ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลขององค์กรตามแนวคิดนี้ จะเน้นถึงความสามารถขององค์กรในด้านปัจจัยนำเข้า เช่น คน เงิน ที่จำเป็นในการผลิตและความสามารถขององค์กรในการแปรปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นปัจจัยนำออก ตลอดจนสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทั้งนี้ โดยจะต้องมีการทดแทนและปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพดีพร้อมเสมอในการปฏิบัติงาน เช่น การให้มีการฝึกอบรมพนักงานเพิ่มเพื่อพูนความรู้ หรือความสามารถในการสรรหาบุคลากรมาทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง รวมทั้งความสามารถขององค์กรในการพยากรณ์ทรัพยากรประเภทต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุ และสิ่งอื่น ๆ ขององค์กรในอนาคต

ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กรในแง่ของระบบทรัพยากร จึงหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองข้อเรียกร้องที่เกิดจากสภาพแวดล้อม องค์กรจะมีประสิทธิผลสูงสุดก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถแสวงหาประโยชน์สูงสุดได้จากตำแหน่งที่ทำการต่อรองและใช้ประโยชน์จากการได้มาซึ่งทรัพยากร (resource procurement) มากที่สุด

อย่างไรก็ตามปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งของการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้แนวความคิดระบบทรัพยากร คือ ตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์กร เช่น “ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม” เป็นตัวแปรที่วัดได้ยากมาก แม้จะสร้างมาตรวัดตัวแปรได้แต่คงหาข้อยุติไม่ได้ว่าเป็นมาตรวัดที่ถูกต้องสมบูรณ์แล้ว (ลมัย ทองเรือง, 2543) และข้อบกพร่องอีกข้อหนึ่งคือ การเน้นที่ปัจจัยนำเข้าทำให้ปัจจัยที่เหลือไม่ได้รับการเอาใจใส่เท่าที่ควร (Hoy & Miskel, 1991 อ้างใน สีมั่น อุดมผล, 2541) ดังนั้นจึงนำไปสู่การประเมินผลวิธีที่สาม คือ การใช้หลายเกณฑ์เป็นเครื่องประเมินประสิทธิผลขององค์กร

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (the multiple criteria of organizational effectiveness)

เป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทั้งในแง่ของนักวิชาการ และนำไปใช้ในทางปฏิบัติด้วย แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าตัวแปรที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรไม่ได้มีเพียงตัวแปรเดียว ผู้ที่ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรด้วยวิธีนี้ได้แก่

แนวคิดของ Caplow (1964 อ้างใน ชงยุทธ เกษสาคร, 2541) กล่าวว่าแนวคิดนี้สามารถใช้ในการวิเคราะห์องค์กรทุกประเภท หรือ ทุกขนาด ไม่ว่าจะตั้งอยู่ในแหล่งที่มีวัฒนธรรม

ขนบธรรมเนียมประเพณี หรือประวัติศาสตร์อย่างไร และเพื่อนำไปสู่การคาดคะเนที่เป็นประโยชน์ให้กว้างขวางขึ้น แนวคิดของ Caplow เสนอแนะว่าประสิทธิผลขององค์การสององค์การหรือองค์การเดียวในระยะเวลาที่ต่างกันสามารถเอามาเปรียบเทียบกันได้ และประเมินผลโดยวัดจากตัวแปร 4 ตัวแปรด้วยกันคือ

1. ความมั่นคง (stability) หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การ และความสามารถมีโอกาสเลื่อนสูงขึ้นตามคุณภาพของงาน การวัดความมั่นคงขององค์การ หมายถึง การวัดความสามารถขององค์การในการดำรงรักษา (maintenance) โครงสร้างขององค์การไว้ การรักษาไว้ซึ่งสภาพและ การพัฒนาโครงสร้างรวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวกับการได้มาซึ่งทรัพยากร (acquiring resources) การใช้ตัวป้อนอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติอย่างมีเหตุผล และการรักษาระเบียบ กิจกรรมทั้งหมดนี้มุ่งไปสู่องค์การซึ่งสามารถควบคุมพฤติกรรมองค์ของสมาชิกองค์การได้สำเร็จ
2. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียว (integration) หมายถึง ความสามารถในการประสานงาน ทำให้องค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน
3. ความสมัครใจ (voluntarism) หมายถึงความสามารถในการจัดให้มีการพึงพอใจสำหรับสมาชิก โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมมากจนเกินไป
4. ความสัมฤทธิ์ผล (achievement) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจ และปลานปลื้มในผลสำเร็จของงาน ความสามารถในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

แนวคิดของ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1994 อ้างใน อภิญา ตั้งเจริญยิ่ง, 2548) โดยแนวคิดนี้ได้นำมิติของเวลา (time dimension) เข้ามาผนวกในการวัดประสิทธิผลขององค์การด้วย กล่าวคือ การวิเคราะห์องค์การจะต้องวิเคราะห์กระบวนการหรือวงจรของการนำทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยหรือตัวป้อนมาจัดการให้ออกมาเป็นผลกลับสู่สภาพแวดล้อมผ่านระยะเวลา เครื่องบ่งชี้ดังกล่าวอาจแยกออกตามเวลาได้ดังนี้

1. เครื่องบ่งชี้ในระยะสั้น (short - term) พิจารณาจาก
 - 1.1 การผลิต (production) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการผลิตผลผลิตในปริมาณและคุณภาพซึ่งสภาพแวดล้อมต้องการ การวัดการผลิตนั้นรวมถึงผลกำไร (profit) การขาย (sale) ส่วนแบ่งทางการตลาด (market share) เครื่องวัดเหล่านี้สัมพันธ์โดยตรงต่อผลผลิตซึ่งถูกใช้โดยลูกค้าขององค์การ

1.2 ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ โดยเปรียบเทียบปัจจัยการผลิตที่เป็นตัวป้อน ได้แก่ วัตถุดิบ เงิน คน ฯลฯ ต่อผลผลิตที่ได้รับ โดยมีกระบวนการผลิตเป็นตัวกลางในการแปรปัจจัยให้เป็นผลผลิต

1.3 ความยืดหยุ่น (flexibility) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือตอบสนองต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันหรือในภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต่อไปได้

1.4 ความพอใจ (satisfaction) หมายถึง การที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจพิจารณาได้จาก ทศนคติของพนักงาน การเปลี่ยนงาน การขาดงาน ความเฉื่อยชา และความทุกข์ใจต่าง ๆ

2. เครื่องบ่งชี้ในระยะกลาง (intermediate) พิจารณาจาก

2.1 การแข่งขัน (competitiveness) หมายถึง การดำรงอยู่ของธุรกิจในตลาดที่สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม ทั้งในด้านการผลิต คุณภาพของสินค้า และความยืดหยุ่นขององค์กรรวมถึงการได้รับผลกระทบเมื่อมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามา

2.2 การพัฒนา (development) หมายถึง กระบวนการซึ่งพยายามเพิ่มพูนสมรรถนะแก่องค์กรด้วยการผสมผสานความปรารถนาของบุคคลเข้ากับเป้าหมายขององค์กรซึ่งต้องกระทำอย่างมีแบบแผน อันได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาโครงสร้าง กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานการปรับเปลี่ยนเป้าหมาย บทบาทและหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนี้การพัฒนายังเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงระบบย่อยขององค์กรให้ดีขึ้น เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร

3. เครื่องบ่งชี้ในระยะยาว (long - term) พิจารณาจากความอยู่รอดขององค์กร (survival) กล่าวคือ การอยู่รอดขององค์กรมีเกณฑ์พิจารณา 2 ด้านคือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับข้อเรียกร้องของสภาพแวดล้อม และการรักษาสภาพการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นระบบหรือกระบวนการต่อไปในอนาคต เช่น คุณค่าขององค์กรต่อสมาชิกและสังคม องค์กรจะต้องไม่สร้างความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป แนวการประเมินประสิทธิผลของ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1994 อ้างใน อภิญา ตั้งเจริญยิ่ง, 2548) ใช้แนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิดที่ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม รวมกับมิติของเวลาเพื่อทดสอบว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมหรือไม่ โดยเสนอแนวคิดว่าการที่องค์กรจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมจึงมีผลทำให้้องค์การจะต้องมีความสามารถในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากร และ

จะต้องตอบสนองความต้องการของทั้งคนภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งจะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้องค์การมีคุณค่าเพื่อยู่รอดในสังคมได้ (ประพันธ์ พุทธาน, 2543)

แนวคิดของ Parson (1960 อ้างใน สุภาพร รอดถนน, 2542) เสนอแนวคิดในการวัดผลประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาจาก 4 ตัวแปรคือ

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (adaptation) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ หรือสภาพการณ์ภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อม สังคม การเมือง องค์กร รวมถึงกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดการปรับตัวแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน ความสามารถในการใช้นวัตกรรม และความสามารถในการพัฒนา

2. การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) หมายถึง การที่องค์กรใช้ทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เกณฑ์ที่ใช้ประเมินการบรรลุเป้าหมายแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ผลงาน และการจัดหาทรัพยากร

3. การบูรณาการ (integration) หมายถึง การบูรณาการด้วยกระบวนการภายในโดยใช้กลไกและวิธีการต่าง ๆ ให้ระบบย่อยมีความสัมพันธ์เป็นหน่วยเดียวกันเพื่อให้องค์การเกิดความมั่นคงและอยู่รอด เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ความพึงพอใจ บรรยากาศ องค์กรแบบเปิด และการติดต่อสื่อสารแบบเปิด

4. การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (latency) หมายถึง การที่องค์กรต้องปฏิบัติหน้าที่รักษาความมั่นคงของคุณค่าที่สมาชิกในองค์กรยึดถือ เกณฑ์ที่ใช้ประเมินแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ความผูกพัน และความสอดคล้องระหว่างบทบาทและปทัสถาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดของการประเมินประสิทธิผลขององค์กรข้างต้น สรุปได้ว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์กรนั้น สามารถกระทำได้หลายแนวทาง ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดการประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์เป็นแนวทางในการศึกษา เนื่องจากแนวคิดนี้ได้ครอบคลุมถึงแนวคิดการประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมายและในแง่ของระบบทรัพยากรเข้าไว้ด้วยกันแล้ว โดยได้นำแนวคิดของ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1994 อ้างใน อภิญา ตั้งเจริญยิ่ง, 2548) มาใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรในการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีความสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันต่อสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์กร ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา

โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรใน 2 แบบดังนี้

1. การประเมินเชิงกาววิสัย (objective measurement)

ในการวิจัยนี้จะพิจารณาจากอัตรากำไรต่อสินทรัพย์ (return on assets) ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่วัดความสามารถในการทำกำไรของกิจการ อัตราส่วนที่สูงขึ้น หมายถึง ความสามารถในการทำกำไรของกิจการที่สูงขึ้น (สถาบันพัฒนาความรู้ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2548) โดยทั่วไปอัตรากำไรต่อสินทรัพย์จะแสดงออกมาในรูปของร้อยละ มีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\text{อัตรากำไรต่อสินทรัพย์ (return on assets หรือ ROA)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์}} \times 100$$

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาจากการเงินและข้อมูลสถิติทางการเงินแบบ 56-1 ของปี 2550 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550) โดยนำอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนของทั้ง 521 บริษัทมาแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ องค์กรที่มีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนสูง หมายถึงองค์กรที่มีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนเท่ากับหรือสูงกว่าค่ามัธยฐานซึ่งคำนวณจากประชากรทั้งหมด และ องค์กรที่มีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนต่ำ หมายถึงองค์กรที่มีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนต่ำกว่าค่ามัธยฐาน

2. การประเมินเชิงอัตวิสัย (subjective measurement)

โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งดัดแปลงจากแบบประเมินของ อภิญา ตั้งเจริญยิ่ง (2548). ที่อาศัยแนวคิดของ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1994) ซึ่งใช้เครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์กร 2 ระยะเวลาคือเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์กรในระยะสั้น โดยพิจารณาด้านความยืดหยุ่นและความพอใจ และเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์กรในระยะกลางโดยพิจารณาจากด้านการแข่งขันและการพัฒนา

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ ในการแบ่งกลุ่มองค์กรเป็น 2 กลุ่ม คือ องค์กรที่มีประสิทธิภาพขององค์กรอยู่ในระดับสูง และองค์กรที่มีประสิทธิภาพขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ โดยองค์กรที่มีประสิทธิภาพขององค์กรอยู่ในระดับสูงหมายถึง องค์กรที่ได้คะแนนจากแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรเท่ากับหรือสูงกว่าค่ามัธยฐาน และอยู่ในกลุ่มองค์กรที่มีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) สูง ส่วนองค์กรที่มีประสิทธิภาพขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ หมายถึง องค์กรที่ได้คะแนนจากแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กร หรืออัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) อย่างใดอย่างหนึ่งต่ำกว่าค่ามัธยฐาน

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การ

องค์การธุรกิจจะประกอบไปด้วยบุคลากรขององค์การในระดับต่าง ๆ มากมาย เมื่อองค์การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่เชื่อมโยงในเรื่องต่าง ๆ อาทิเช่น การวางแผน การประกอบอาชีพ และประสบการณ์ทางการทำงาน เนื่องจากการเรียนรู้ที่แท้จริงทำให้บุคลากรพยายามพัฒนาตนเองในการสร้างสรรค์สามารถทำสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน และสามารถสร้างกระบวนการใหม่ของชีวิตได้ (Senge, 1990) ซึ่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นการที่บุคคลมีการพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะ ความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีทำให้มีประสิทธิผลส่วนบุคคล (Individual effectiveness) และเมื่อบุคลากรหลายคนในกลุ่มมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นย่อมส่งผลต่อการเกิดเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม (Group effectiveness) และพัฒนาไปสู่การเกิดประสิทธิผลขององค์การได้ในที่สุด (Gibson, Ivancevich & Donnelly 1994 อ้างใน วิมลรัตน์ อ่องล่อง, 2547)

องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแนวคิดการบริหารองค์การที่องค์การส่วนใหญ่ให้ความสนใจ เพราะเป็นแนวคิดที่ช่วยให้้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงตนเอง และค้นพบแนวทางใหม่ในการสร้างผลผลิตและบริการ นอกจากนี้คุณลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้คือเปิดกว้างต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้มีความคิด สร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น และลดความเสี่ยง พัฒนาความสามารถของบุคคลให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายสร้างบรรยากาศของการสอน สนับสนุนการตระหนักในตนเองและแก้ปัญหาเชิงรุก บุคลากรมีการค้นคว้าหาความรู้และทักษะในการทำงาน นอกจากนี้ de Geus (1997 อ้างใน วิมลรัตน์ อ่องล่อง, 2547) เชื่อว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยสนับสนุนให้เกิดคุณค่าในการทำงานขององค์การ ผ่านการเรียนรู้เป็นทีม และการวางแผนกลยุทธ์ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมส่งผลทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์การในที่สุด

นอกจากนี้ วิมลรัตน์ อ่องล่อง (2547) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล การปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 245 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลจิตเวช สังกัดกรมสุขภาพจิตอยู่ในระดับสูง
2. การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ($r = .331$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผดุงศักดิ์ หงษ์ทอง (2547) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 73 คน จาก 73 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1. สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน
2. ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประเมินผลโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดี
3. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดและด้านความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

Ellinger, Yang and Ellinger (2000) ทำการศึกษองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลงานขององค์กร (firm financial performance) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 400 คน ในโรงงานอุตสาหกรรม ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลงานขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้แนวคิดการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีผู้ศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในต่างประเทศ และพบว่าสามารถพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น (วิมลรัตน์ อ่องล่อง, 2547) โดยแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้ได้พิสูจน์ถึงความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ在美国 และได้รับความนิยมนิยปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย (จำเรียง ชัยวัฒน์, 2542) แต่จากการศึกษาแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าการศึกษาวิจัยในประเทศไทยยังมีจำนวนไม่มากนัก อาทิเช่น จากฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2550) พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เพียง 22 งานวิจัยจากทั้งสิ้น 84,520 งานวิจัย (ข้อมูลล่าสุด ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2550) ซึ่งแนวทางการวิจัยส่วนมากนั้นเน้นไปที่การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัย หรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งแนวคิดของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ยังขาดการวิจัยประเมินผล และดัชนีชี้วัดเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนถึงความสำเร็จ (วีระวัฒน์ ปิ่นนิคัมย์, 2543) ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์กรธุรกิจที่มีประสิทธิผลขององค์กรแตกต่างกัน เพื่อให้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์และผลการศึกษาที่ได้จะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับองค์กรต่าง ๆ ในการวางแผนพัฒนาองค์กรต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเปรียบเทียบ ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรแตกต่างกันดัง ภาพประกอบที่แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

องค์กรที่มีระดับประสิทธิผลขององค์กรแตกต่างกันจะมีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน