

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนและศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยประมวลเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.3 แนวคิดทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.5 แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การพัฒนาตนเอง
 - 2.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง
 - 2.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง
 - 2.3 ความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาตนเอง
 - 2.4 กระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาตนเอง
 - 2.5 การพัฒนาตนเองตามสมรรถนะ
3. ข้อมูลเกี่ยวกับ บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สภาพองค์กร คือ ความเป็นจริงหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การแปลงสภาพขององค์กร (organization transformation) เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าให้ได้ดีกว่าเดิม เพราะองค์กรทั่วไปประกอบด้วยทรัพยากรที่นำมาแปรสภาพหรือสร้างเป็นคุณค่าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ทรัพยากรในการสร้างคุณค่าโดยตรง ซึ่งหมายถึงกิจกรรมในการปฏิบัติการ อีกส่วนคือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติการสร้างคุณค่า ทรัพยากรส่วนนี้มีความสำคัญที่สุดในการจัดการองค์กร เพราะว่าเป็นไปต่าง ๆ ในระดับปฏิบัติการนั้นเกิดจากการตัดสินใจจากคนทั้งสิ้น ดังนั้นผลิตภัณฑ์หรือบริการจะดีหรือไม่นั้นก็มาจากกิจกรรมในการปฏิบัติการซึ่งควบคุมและปรับปรุงจากคนที่เป็นผู้นำองค์กร ผู้จัดการ และผู้ปฏิบัติงาน (วิทยา สุหฤทธดำรง, 2553, หน้า 94)

องค์กรในอดีตมุ่งเน้นเฉพาะเรื่องของการสร้างผลผลิต การสร้างกำไร มองพนักงานเป็นเพียงปัจจัยพื้นฐานของระบบการผลิต รวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารเป็นสำคัญ นอกจากนี้ไม่เน้นให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยมีความเชื่อว่าเมื่อผลิตจำนวนมากก็ย่อมขายได้มากเท่ากัน แต่เมื่อสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลง องค์กรเหล่านี้ถูกท้าทายด้วยการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ทางเทคโนโลยี และการเรียนรู้ด้วยวิธีคิดใหม่ เป็นผลให้องค์กรเหล่านี้ไม่อาจอยู่รอดได้ เพราะไม่มีการเรียนรู้สำหรับการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

ดังนั้น สภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สภาพความเป็นจริงขององค์กรที่เป็นอยู่และมีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนสภาพไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งแรกที่ควรศึกษาคือความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มจากงานเขียน

ของ Argyris and Schon (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามย์, 2544, หน้า 46) ในหนังสือชื่อ Organizational Learning: A Theory of Action Perspective เขียนขึ้นปี ค.ศ. 1978 จึงถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อมา Senge ได้ก่อตั้ง Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational Learning ในปี ค.ศ. 1991 และเป็นผู้ที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับหลายเล่ม เช่น The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

จากการกล่าวถึงที่มาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มมีผู้สนใจและเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น เพราะการศึกษาเรื่องนี้เป็นที่นิยมสำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนา ชงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 37) กล่าวว่าจากการสำรวจโดยสมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Society of Training and Development--ASTD) ในปี ค.ศ. 1995 พบว่า ร้อยละ 94 ของผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า การสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญ และจากการสำรวจบริษัทในประเทศเยอรมันเกือบ 200 แห่งในปี ค.ศ. 1996 พบว่า ร้อยละ 90 พิจารณาให้องค์กรเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นกัน แสดงให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหลักการบริหารจัดการที่ผู้นำทุกองค์กรควรให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรของตนอย่างยิ่ง

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ที่ได้มีผู้ศึกษาและให้นิยามความหมายไว้มากมาย ดังต่อไปนี้

Senge (1990, p. 3) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่าเป็นองค์กรที่คนในองค์กรมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานเป็นที่ปรารถนาขององค์กรที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระและสมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งเป็นการเรียนรู้โดยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง



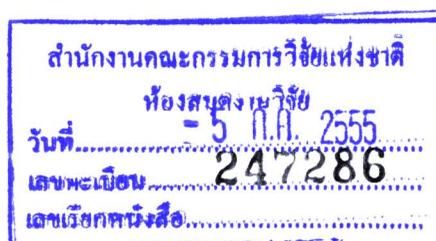
ออกมา แสดงให้เห็นว่า Senge มององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการเชื่อมการเรียนรู้ระหว่างคนกับองค์การ โดยเน้นให้คนเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ

Marquardt (1996, p. 19) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์การและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีการให้อำนาจผู้คนทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

Bateman and Snell (อ้างถึงใน สุภัทญา รัศมีธรรม โชติ, 2548, หน้า 37) กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้จัดการกล่าวขานถึงกันมาก องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่มีทักษะในการสร้าง ครอบครอง และถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งมีทักษะในการปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับความรู้ (knowledge) และความรอบรู้ (insight) ใหม่ ๆ

วิจารณ์ พานิช (2545, หน้า 1) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์การไปพร้อม ๆ กัน

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 89) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์การเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ รวมทั้งชุมชนที่องค์การตั้งอยู่ ทั้งนี้โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีมและต่อองค์การ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเน้น



ที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรและสร้างนวัตกรรม โดยองค์กรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2548, หน้า 45) ได้นิยามความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานและเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพยายามทำให้การเรียนรู้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเน้นที่การนำภูมิปัญญาของพนักงานมาใช้ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจะทำให้เกิดระบบที่ดีกว่าและมีความสามารถในการแข่งขันมากกว่า กล่าวคือ เป็นระบบที่สามารถปรับตัว และเป็นผู้นำในโลกที่มีการแข่งขันมากขึ้นได้

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548, หน้า 21) ได้ให้ความหมายอย่างง่ายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักและด้วยความเต็มใจ เพื่อการพัฒนาทั้งตนเอง หน่วยงาน องค์กรอย่างต่อเนื่อง

ธงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 186) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะการณ์ เช่นนี้ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีในอดีตถูกทำลายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร (2550, หน้า 84-86) ได้แยกสรุปความหมายไว้เป็นหัวข้อ ดังนี้

1. เป็นการตอบสนองขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างหรือรักษาความสามารถในการแข่งขัน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ
2. เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ของแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงานให้กลายมาเป็นองค์ความรู้ของแต่ละองค์กร
3. มีการนำองค์ความรู้ที่ได้ มาใช้ในการสร้างความสามารถหลัก (core competency) ขององค์กร

4. องค์การมีการสนับสนุนการเรียนรู้ มีการสรรหาความรู้ใหม่ ๆ บูรณาการความรู้ และพัฒนาความรู้

5. บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การมีการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ และพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่เอื้อให้พนักงานทุกคนมีโอกาสพัฒนาตนเอง โดยใช้แนวการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนต่อความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นในการนำไปแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงและเป็นการเรียนรู้โดยพร้อมเพียงกันทั้งองค์การ

แนวคิดทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้

การศึกษาแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการ ได้เสนอแนวคิดไว้หลายท่าน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดที่สำคัญของนักวิชาการที่มีชื่อเสียง 3 ท่าน คือ Senge, Marquardt และ Argyris and Schon โดยมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้แบบวินัย 5 ประการของ Senge

Senge (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, หน้า 36-37) ได้แบ่งองค์ประกอบของแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ออกเป็นวินัย 5 ประการ ส่วนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้อธิบายเรื่องวินัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยนิยามว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต ซึ่งเขาได้ใช้คำว่า “วินัย” (discipline) เพื่อบ่งบอกว่าหมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะหรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งหากองค์การสามารถผสมผสานวินัยทั้ง 5 ประการ (the fifth discipline) เข้าด้วยกันเป็นอย่างดีแล้วจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งเป็นแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น วินัย 5 ประการที่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้

1. ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์กร เป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลหรือสมาชิกขององค์กร เป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการ ได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้นได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการศึกษานั้น จะต้องมีความรู้ที่สำคัญ ที่เรียกว่า human mastery คือ ความเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้ตลอดเวลา การเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้เพื่อขยายเพิ่มความสามารถในระดับบุคคลและการสร้างสรรค์ให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนา และเป็นการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์กรให้เกิดขึ้น เพื่อที่จะช่วยสนับสนุนให้สมาชิกขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายที่สมาชิกได้เลือกสรรไว้ โดยสมาชิกในองค์กรที่มีกรอบแนวคิดแบบ personal mastery จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและไฟที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. แบบแผนความคิดอ่าน (mental models) เป็นการสร้างภาพความคิดและบรรทัดฐานของแต่ละบุคคลซึ่งมีรากฐานจากการนำความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตมาหล่อหลอม วิเคราะห์ และสรุปออกมาเป็นแนวคิดของแต่ละบุคคลที่จะแตกต่างกันไป mental models อาจหมายถึงแบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร หรือภาวะทางจิต ทัศนคติ การมอง โลก ตลอดจนความเชื่อของคนซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการทางสังคม (socialization) ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ในการตั้งข้อสมมติฐานเพื่อจะอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือมีความรู้สึกที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้

อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (building shared vision) องค์กรที่ผู้คนมี วิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นจะมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ด้วยการมุ่งเน้นความรู้สึกในการเป็นเจ้าของขององค์กรร่วมกัน ทุกคนจะให้ความสำคัญกับองค์กรเพราะถือว่า “เป็นองค์กรของเรา” ไม่ใช่ “องค์กรของพวกเขาเหล่านั้น” เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นกำเนิดมาจากวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นพลังงานที่สามารถเสริมสร้างให้เกิดเป็นความผูกพันร่วมกันในการยอมรับวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้นหลักในการสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถทำได้โดยเริ่มต้นที่การกระตุ้นให้ผู้คนในองค์กรพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างอิสระเสรี เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมกันแสดงออก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนตัวอันจะนำไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกันและกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยความสนใจของทุก ๆ คนในการเข้ามามีส่วนร่วมและผูกพันตนเองกับวิสัยทัศน์ร่วมนั้น ๆ และจะต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมอย่างต่อเนื่องซึ่งสามารถเสริมเข้าไปในแนวคิดที่ใช้ในการบริหาร (governing ideas) อันได้แก่ วิสัยทัศน์เป้าหมาย และค่านิยมร่วม และสิ่งสำคัญคือการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ในทางบวกด้วยการเสริมสร้างพลังแห่งความปรารถนาอันแรงกล้าของผู้คนในองค์กร เพื่อให้เกิดเป็นความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (creative tension) อันจะนำไปสู่ความผูกพันที่จะมองปัญหาทั้งหลายตามความเป็นจริง โดยมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีส่วนในการสร้างอนาคตขององค์กร

4. การเรียนรู้ของทีม (team learning) การเรียนรู้ของทีมคือ กระบวนการของการจัดรูปแบบและพัฒนาความสามารถของทีมหรือกลุ่มในองค์กร ในอันที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นผลลัพธ์ที่สมาชิกทุกคนปรารถนา โดยเริ่มต้นจากการมีวินัยของการพัฒนาทั้งวิสัยทัศน์ร่วมและความรอบรู้แห่งตน วิธีทางในการฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น Senge อธิบายว่าทำได้โดยผ่านการสนทนา (dialogue) และการอภิปราย (discussion) ของผู้คนในองค์กร ซึ่งจะต้องมีการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (alignment) ทั้งนี้ถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการให้อำนาจใน

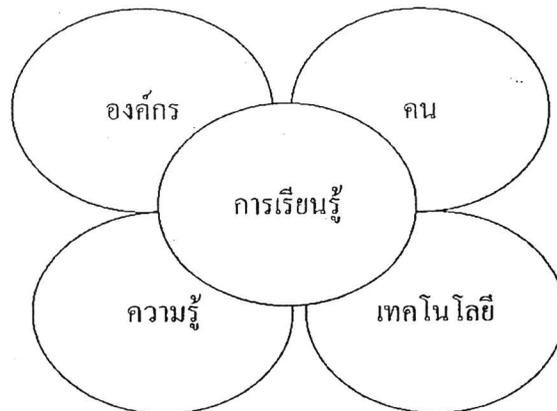
การปฏิบัติงาน (empowerment) แก่บุคคลหรือทีมในการตัดสินใจหรือทำการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ สำหรับการอภิปรายนั้นต่างจากการสนทนาตรงที่เป็นการนำเอา ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละคน มาวิพากษ์วิจารณ์กันด้วยเหตุผลและหาข้อสรุป จนได้เป็นมุมมองที่ดีที่สุด เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในประเด็นนั้น ทั้งการสนทนาและการอภิปรายเป็นสิ่งที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของทีม การเรียนรู้ของทีมนั้นมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นทั้งหลายร่วมกัน ภายในทีมต้องมีการทำงานที่ประสานกัน ได้อย่างสอดคล้อง ในการคิดสิ่งใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างจากเดิม มีความไว้วางใจต่อกัน บทบาทของการเรียนรู้ของสมาชิกในทีมหนึ่งจะมีผลต่อทีมงานอื่นในองค์กรด้วย ซึ่งจะเป็นการช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) การคิดอย่างเป็นระบบนั้นเป็นวินัยที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงบูรณาการเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบหรือเป็นองค์รวม การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เพราะว่าเป็นกระบวนการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย เปรียบเสมือนกับการมองเห็นภาพป่าทั้งป่า ในขณะที่เดียวกันยังเห็นต้นไม้แต่ละต้นอีกด้วย (see whole instead of parts, see the forest and the trees) นี่คือการคิดเป็นระบบที่แท้จริงในการที่จะพัฒนาองค์กร

จากวินัยทั้ง 5 ประการข้างต้นของ Senge สามารถสรุปได้ว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องมีลักษณะเป็นองค์กรในอุดมคติที่ Senge บรรณาจะให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง โดยวินัย ทั้ง 5 ประการนี้ มีลักษณะของการร่วมสร้างและพัฒนาองค์กรไปพร้อมกันทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และองค์กร

แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบ *the systems-linked organization model* ของ Marquardt ตามการขยายความเพิ่มเติมของ วีรวิธ มาชะศิริานนท์ (2549,

หน้า 49-63) ศึกษาพบว่า Marquardt ได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการวิเคราะห์บทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์กรต้องเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้นและรวดเร็วกว่าเดิม แต่ปัญหาสำคัญก็คือจะเป็นไปได้อย่างไร องค์กรมากมายพยายามหาวิธีสำเร็จรูป บางองค์กรให้ความสนใจกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพียง 1-2 องค์ประกอบ เช่น การแสวงหาทักษะใหม่ ๆ และเทคโนโลยี ซึ่งผลของการพยายามใช้ทางลัดแบบนี้ก็คือ ไม่ประสบความสำเร็จ การเรียนรู้ประเภทนี้ไม่สามารถจะเกิดขึ้นและไม่สามารถจะคงอยู่ได้หากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

ที่มา. จาก การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (หน้า 50), โดย วีรฐ ฆาณะศิริานนท์, 2549, กรุงเทพมหานคร: ธรรมกมลการพิมพ์.

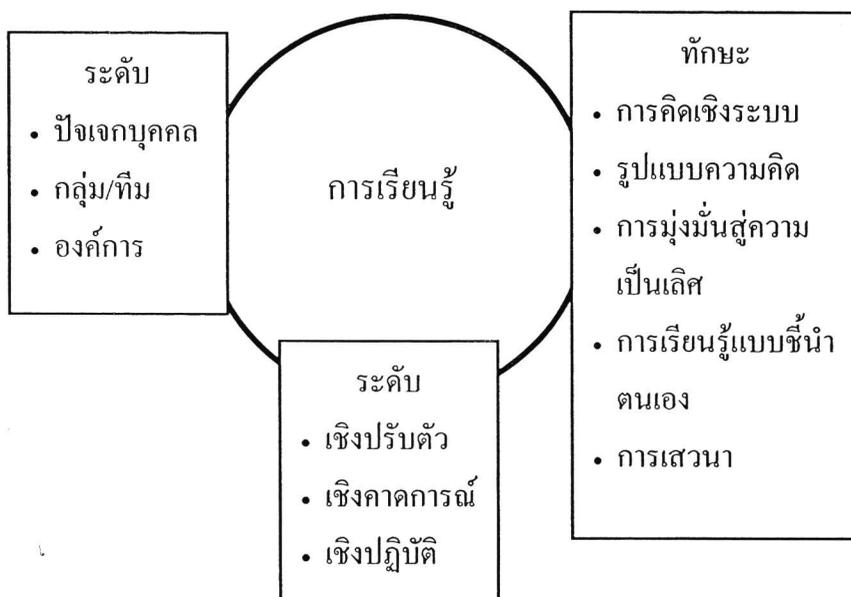
- ประการแรก การเรียนรู้ (learning) หรือพลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamics)
- ประการที่สอง องค์กร (organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation)
- ประการที่สาม สมาชิกในองค์กร (people) หรือการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment)

ประการที่สี่ ความรู้ (knowledge) หรือการจัดการความรู้ (knowledge management) ประการสุดท้าย เทคโนโลยี (technology) หรือการใช้เทคโนโลยี (technology application)

ระบบย่อยด้านองค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ (learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์การที่จะขาดมิได้ ระบบย่อยทั้ง 5 มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่นจะได้รับความเสียหายไปตามกัน ซึ่งคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt 5 องค์ประกอบ อธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamics) หมายถึง การสร้างและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ สามารถเพิ่มพูนความรู้ใหม่แก่ตนเองตลอดเวลาและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะมันเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญ เช่น การคิดเชิงระบบ (systems thinking) รูปแบบความคิด (mental models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตัวเอง (self-directed learning) และการเสวนา (dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การ รวมถึงทักษะขององค์การที่ถูกต้องอีกด้วย ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ที่มา. จาก การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (หน้า 51), โดย วีรวิฑูร มาพะศิริรานนท์, 2549, กรุงเทพมหานคร: ชรรรมกมลการพิมพ์.

ระดับของการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (individual learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี
2. การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (group/team learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่มสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง
3. การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

ประเภทของการเรียนรู้ วิธีในการเรียนรู้ 3 วิธี ต่อไปนี้แม้ว่าจะมีความแตกต่างกัน

แต่ก็มักจะคาบเกี่ยวกันและมีลักษณะเสริมต่อกันและกัน นอกจากนี้ยังมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก คือ

1. การเรียนรู้เชิงปรับตัว (adaptive learning) จะเกิดขึ้นเมื่อมีการครุ่นคิดพิจารณา ทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (anticipatory learning) คือกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ (เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการพิจารณาไตร่ตรอง) วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะ โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคต

3. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณา ไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่มและองค์การ

ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์การ ทักษะ 5 ประการต่อไปนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์การให้ได้มากที่สุด

1. การคิดเชิงระบบ (systems thinking) เป็นโครงสร้างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้นและมันจะช่วยให้เรากำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. รูปแบบความคิด (mental models) คือข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทรรศนะและการกระทำต่าง ๆ ของเรา ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิด หรือจินตนาการของเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์การจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของเราในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเหล่านั้น

3. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

4. การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-directed learning) คือการที่ทุกคนตระหนักถึง และมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบ

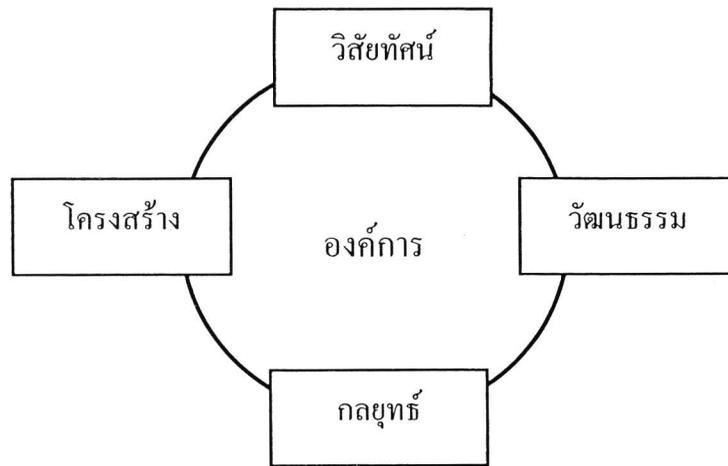
ของการเรียนรู้แบบซึ่งนำตนเองจะประกอบไปด้วยการรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเองและการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเป็นในการเรียนรู้

5. การเสวนา (dialogue) คือการฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้ต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ ตัวอย่างเช่น องค์กรหรือกลุ่มมักจะมีแบบแผนของการปกป้องตนเองฝังลึกอยู่และถ้ามองไม่ออก หรือมองข้ามแบบแผนประเภทนี้ไปก็จะบ่อนทำลายการเรียนรู้ แต่ถ้ามองออกและเปิดเผยอย่างสร้างสรรค์ก็สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

Marquardt (อ้างถึงใน สุจิตรา รัตนันท์, 2551, หน้า 127) ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยต้องส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ มีการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในด้านความรู้ (learning how to learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้เรื่องบรรยากาศในองค์กรก็เป็นเรื่องสำคัญ กล่าวคือ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ง่าย รวดเร็วและมีประสิทธิภาพได้นั้นสิ่งสำคัญก็คือ บรรยากาศในองค์กรต้องเอื้อให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation)

หมายถึง การปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อยนี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้าง ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 ระบบย่อยด้านองค์การ

ที่มา. จาก การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (หน้า 55), โดย วีรวิทย์ มามะศิริรานนท์, 2549, กรุงเทพมหานคร: ชรรคมงคลการพิมพ์.

1. วิสัยทัศน์ (vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตของบริษัทเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์การที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์การ จากนั้นมันก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์การ วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้จะกำจูนวิสัยทัศน์ของบริษัท ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์การนั้นก็ จะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอด

2. วัฒนธรรม (culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์การ ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัชชาของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้ ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานทุกอย่างในองค์การ วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่าง ๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตนเอง

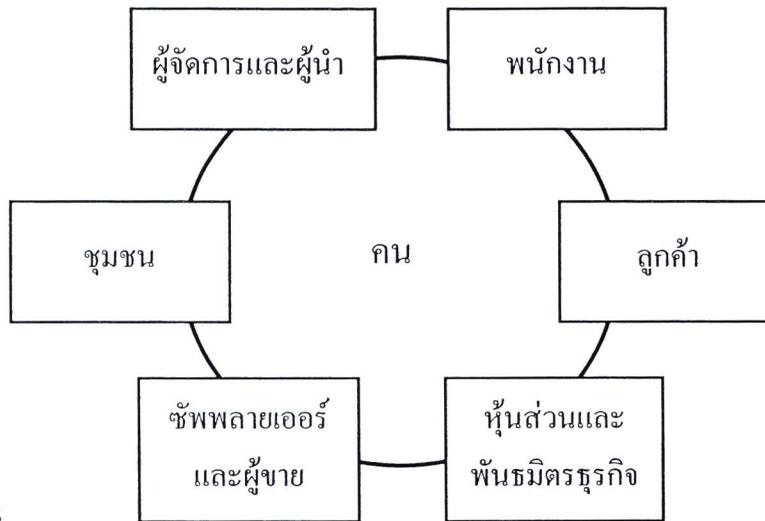
3. กลยุทธ์ (strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์การแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุก ๆ ปฏิบัติการของบริษัท

4. โครงสร้าง (structure) จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่าง ๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นไปด้วยดี

Marquardt (อ้างถึงใน สุจิตรา ธานันท์, 2551, หน้า 128) ให้ทัศนะว่า องค์ประกอบที่ 2 ของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องจัดให้มีโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อน จัดให้มีลักษณะแนวราบ (flat organization) รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และมีการเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์การให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ

องค์ประกอบที่ 3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment) หมายถึง การให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนในองค์การ เพราะเป็นหลักสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกับองค์การอื่น และแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เอื้อให้พนักงานมีความรับผิดชอบ สนับสนุนการพัฒนาความรู้ ความสามารถตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์ผลงานและความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชน ดังแสดงในภาพ 4



ภาพ 4 ระบบย่อยด้านคน

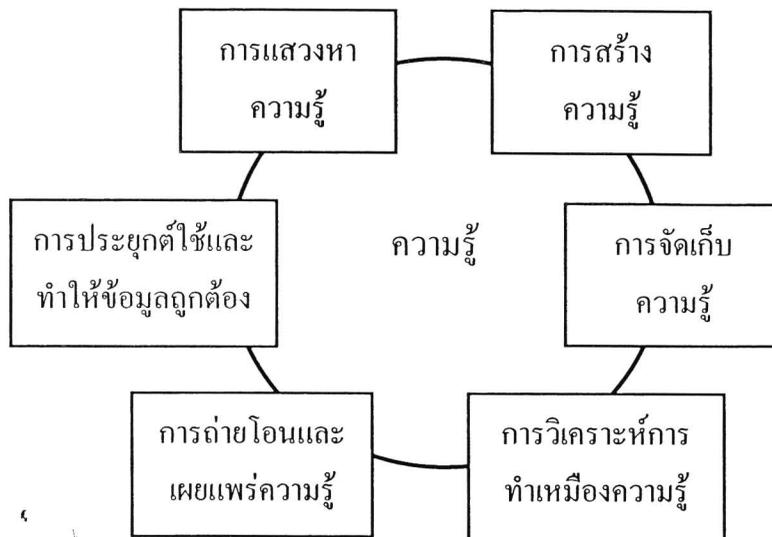
ที่มา. จาก การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (หน้า 58), โดย วีรวิฑูร มามะศิริรานนท์, 2549, กรุงเทพมหานคร: ชรรคมกลการพิมพ์.

1. ผู้จัดการและผู้นำ (managers and leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง
2. พนักงาน (employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคตกล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น
3. ลูกค้า (customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมคือได้มีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์การ
4. หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (business partners and alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้
5. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (supplier and vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ

6. ชุมชน (community) ได้แก่ กลุ่มต่าง ๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

Marquardt (อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์, 2551, หน้า 128) กล่าวว่า องค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กร รวมถึงผู้บริหาร ลูกจ้าง บริษัทผู้แทนจำหน่าย คู่ค้าทางธุรกิจ และชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (network) มีการทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน ทั้งนี้อาจเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคลหมายถึง การที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (mentor) ผู้สอนแนะ (coach) และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม โดยต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการแก้ปัญหาาร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เพื่อที่จะรับทราบแนวคิด ตลอดจนเป็นแนวทางในการเรียนรู้ที่จะช่วยพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ อาทิเช่น คู่ค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (knowledge management) หมายถึง การแสวงหา และสร้างองค์ความรู้จากแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้กับพนักงานในองค์กร เพื่อนำความรู้มาใช้กับองค์กร โดยมีการจัดให้มีระบบ จัดเก็บ ข้อมูลข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อช่วยในการสะสมข้อมูลความรู้ อย่างเหมาะสม และสามารถสืบค้นและนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันตามความต้องการ ดังแสดงในภาพ 5



ภาพ 5 ระบบย่อยด้านความรู้

ที่มา. จาก การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (หน้า 59), โดย วีรวิฑูร มามะศิริรานนท์, 2549, กรุงเทพมหานคร: ชรรคมลการพิมพ์.

ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 อย่าง สำหรับการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่ายการกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่าง ๆ อย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกัน ส่วนการจัดการความรู้ (knowledge management) จะขึ้นอยู่กับตัวกลั่นกรองทางการรับรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและกิจกรรมเชิงรับ การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทาง (guide) ความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน โดยขั้นตอนทั้ง 6 ประการนี้ประกอบไปด้วย

ประการที่ 1 การแสวงหาความรู้ (acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

ประการที่ 2 การสร้างความรู้ (creation) คือ ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้น โดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ยังอาจเกิดจากความสามารถ

ในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้ว เข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

ประการที่ 3 การจัดเก็บความรู้ (storage) คือ การเข้ารหัส (coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์การ เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้ โดยง่ายในตลอดเวลาและทุกสถานที่

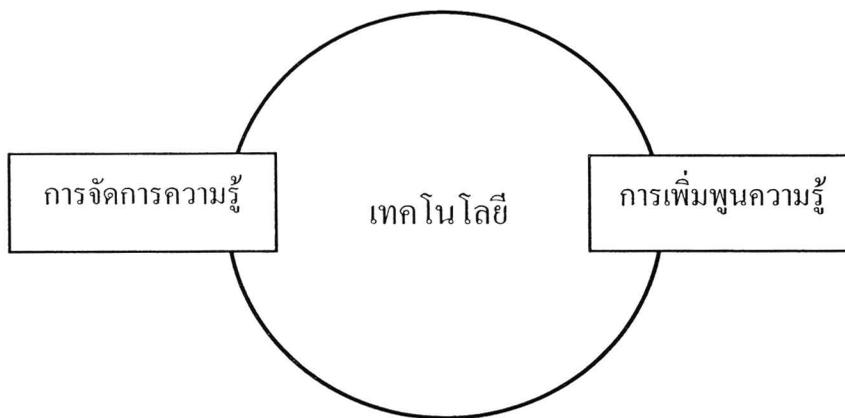
ประการที่ 4 การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (analysis and data mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความเข้าใจองค์การ และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์การสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

ประการที่ 5 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (transfer and dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์การ (ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

ประการที่ 6 การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (application and validation) คือการใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์การ เป็นการเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์การมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 5 การใช้เทคโนโลยี (technology application) หมายถึง องค์การมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยสนับสนุนในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และพนักงานมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยน ผสมผสานกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อให้พนักงานในองค์การสามารถใช้เทคโนโลยีดังกล่าวได้ โดยมีการสร้างฐานข้อมูล จัดเก็บข้อมูล และคัดเลือกข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการช่วยสนับสนุนการตัดสินใจได้ทันสถานการณ์ มีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ทันและสามารถสร้างผลงานได้ดียิ่งขึ้น ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนี้จะประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะ

ในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ ระบบย่อยนี้จะครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ไปมาก อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (simulation) การประชุมทางไกล (computer conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้ อาจกล่าวได้ว่าเป็น “ทางด่วนความรู้” (knowledge freeways) ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ ดังแสดงในภาพ 6



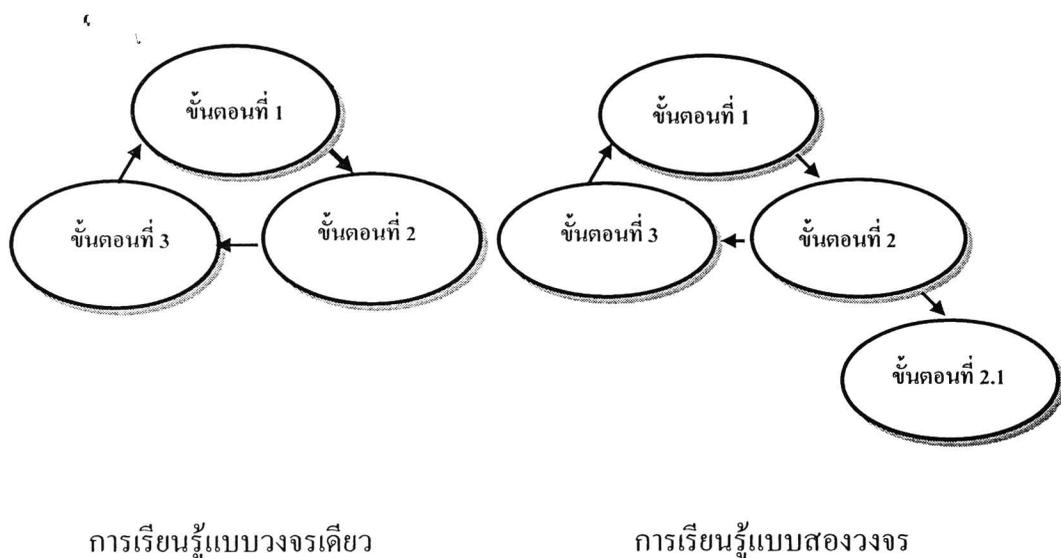
ภาพ 6 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา. จาก การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (หน้า 62), โดย วีรวิฑูร มาชะศิริานนท์, 2549, กรุงเทพมหานคร: ชรรรมกมลการพิมพ์.

1. เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (technology for managing knowledge)
หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์การ และทั่วโลก
2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (technology for enhancing knowledge)
จะเกี่ยวข้องกับการนำเสนอเอาวิดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน

(computer-based multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

แนวคิดการเรียนรู้ขององค์การแบบ single loop และ double loop ของ Argyris and Schon (อ้างอิงใน สุจิตรา ชนานนท์, 2551, หน้า 130-131) นอกจากแนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น ยังมีแนวคิดในการเรียนรู้ขององค์การที่นำเสนอโดย Argyris and Schon ที่ได้เสนอการเรียนรู้ขององค์การที่สามารถนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกการเรียนรู้ขององค์การเป็น 2 ประเภท ดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพ 7 การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยวและสองวงจ

ที่มา. จาก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3, หน้า 127), โดย สุจิตรา ชนานนท์ 2551, กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็น เพรส.

1. การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (single-loop learning) คือ ความสามารถในการตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานประจำภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติในการดำเนินงานที่เคยมีมาการเรียนรู้แบบนี้เปรียบเทียบกับการใช้เครื่องปรับอากาศที่ผู้ใช้จะตั้งอุณหภูมิตามที่ตนเองต้องการ เช่น 24 องศา หรือ 25 องศา โดยเครื่องปรับอากาศจะทำงานตามที่ได้มีการกำหนดไว้เท่านั้นหากในห้องนั้นมีคนเพิ่มมากขึ้น

หรืออากาศเกิดร้อนมากขึ้น เครื่องปรับอากาศจะไม่สามารถปรับอุณหภูมิใหม่ให้ต่างจากที่ถูกกำหนดไว้ได้ แม้ว่าการเรียนรู้แบบวงจรถ้วนจะใช้ในการแก้ไขปัญหของงานประจำที่ปฏิบัติภายในองค์กร แต่การเรียนรู้แบบวงจรถ้วนนี้ไม่ได้คำนึงถึงเหตุผลหรือสาเหตุที่มีการปฏิบัติอยู่นั้นอยู่ คือ เป็นการทำงานภายใต้กรอบนโยบายหรือแผนงานนั่นเอง จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้แบบวงจรถ้วนประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่แรก การติดตามและการตรวจสอบสถานการณ์ว่าเป็นอย่างไร ขั้นตอนที่สอง การเปรียบเทียบข้อมูลจากการติดตามสถานการณ์กับธรรมเนียมการปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไร และขั้นตอนที่สาม หากเปรียบเทียบแล้วเห็นว่าการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ก็ให้ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

2. การเรียนรู้แบบสองวงจรถ้วน (double-loop learning) การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการตรวจหาข้อผิดพลาด และมีการทบทวนปรับปรุงธรรมเนียมการปฏิบัติ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย การเรียนรู้แบบนี้ทำให้องค์กรสามารถติดตามแก้ไขพฤติกรรมและสามารถกำหนดมาตรฐานหรือแนวทางที่ควรจะดำเนินการเองได้ การเรียนรู้แบบสองวงจรถ้วนจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงรากฐานที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย เปรียบเทียบการเรียนรู้แบบสองวงจรถ้วนกับเครื่องปรับอากาศที่มีความฉลาดที่จะสามารถปรับอุณหภูมิได้เองตามความเหมาะสม โดยคุณจำนวนคนที่อยู่ในห้องและอากาศภายนอกห้องประกอบนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นอุณหภูมิที่กำหนดค่าไว้แบบเดิม ส่วนทางด้านของการเรียนรู้แบบสองวงจรถ้วน สิ่งที่เพิ่มเติมคือ ขั้นตอนที่ 2.1 ดังภาพ 7 ซึ่งเป็นการตั้งคำถามเกี่ยวกับธรรมเนียมปฏิบัติเดิมที่เคยมีมาว่ามีความเหมาะสมเพียงไร ถ้าไม่เหมาะสมก็ให้เปลี่ยนแปลงได้ในขั้นตอนที่สาม กล่าวอย่างง่ายคือ วงจรถ้วนเรียนรู้แบบสองวงจรถ้วนจะสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ นโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ หรือมาตรฐานการทำงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เดิมได้

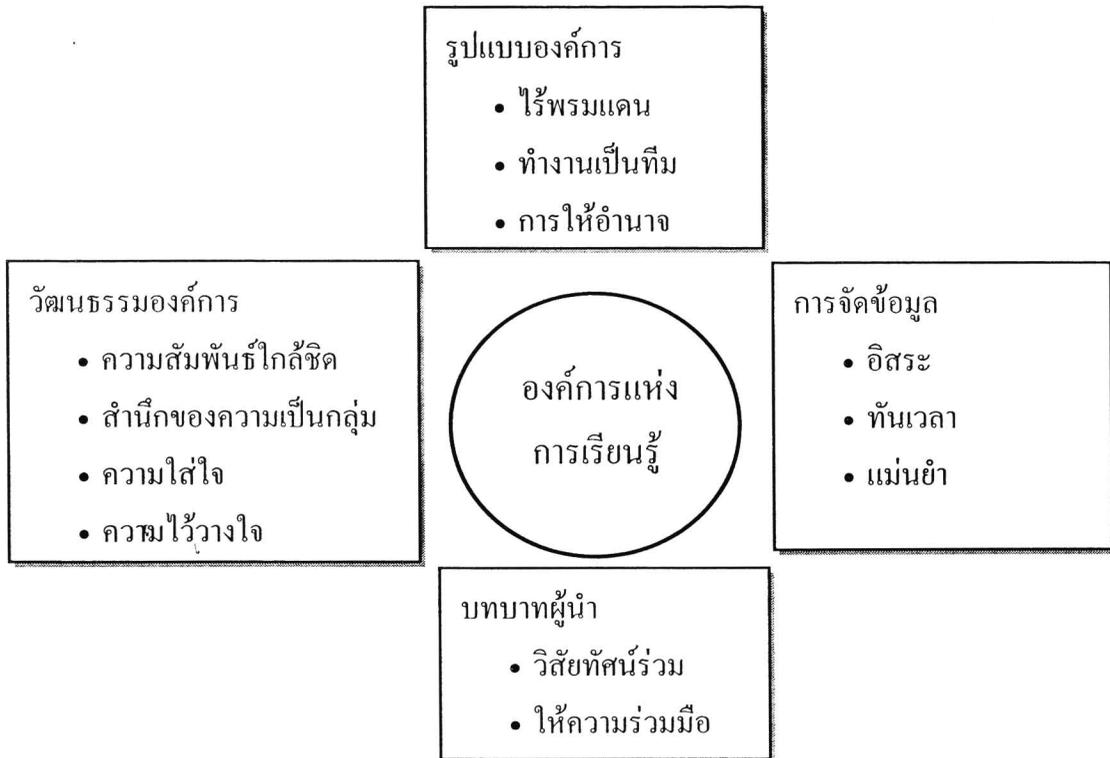
จากแนวคิดทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งทำให้องค์กรหันมาให้ความสำคัญกับความรู้ที่ต้องการเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา เพื่อไม่ให้องค์กรล้าหลังและเพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรต่าง ๆ ด้วยความรู้ขององค์กรเอง โดยผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ที่มีความเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยประการแรก การเรียนรู้

(learning) หรือพลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamics) ประการที่สอง องค์กร (organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation) ประการที่สาม สมาชิกในองค์กร (people) หรือการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment) ประการที่สี่ ความรู้ (knowledge) หรือการจัดการความรู้ (knowledge management) ประการสุดท้าย เทคโนโลยี (technology) หรือการใช้เทคโนโลยี (technology application) โดยองค์กรต้องนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรเองด้วย จากองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งล้วนแต่มีความสำคัญและต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Robbins and Coulter (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 35-37) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีรูปแบบดังแสดงในภาพ 8





ภาพ 8 ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด Robbins และ Coulter

ที่มา. จาก แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *competency base learning* (หน้า 36), โดย สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2548, กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.

1. รูปแบบขององค์การ (organization design) ไร้พรมแดน (boundless)

การทำงานเป็นทีม (team) และการให้อำนาจ (empowerment) พนักงานขององค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องแบ่งปันข้อมูลและให้ความร่วมมือ (collaborate) กับทุกกิจกรรมของงานต่าง ๆ ของทุกหน่วยงานในองค์การ ถึงแม้ว่างานนั้นจะเป็นงานของหน่วยงานอื่น ๆ หรือแม้แต่งานในลำดับชั้นอื่น ๆ ขององค์การก็ตาม ซึ่งการกระทำในลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการลด (minimize) หรือกำจัด (eliminate) โครงสร้างหรือขอบเขตที่เป็นทางการขององค์การในบรรยากาศการทำงานดังกล่าว พนักงานจะมีอิสระในการทำงานร่วมกันและเต็มใจให้ความร่วมมือในการทำงานขององค์การด้วยวิธีการที่ดีที่สุดที่เขาสามารถทำได้ ตลอดจนเรียนรู้ร่วมกัน ความจำเป็นของความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ

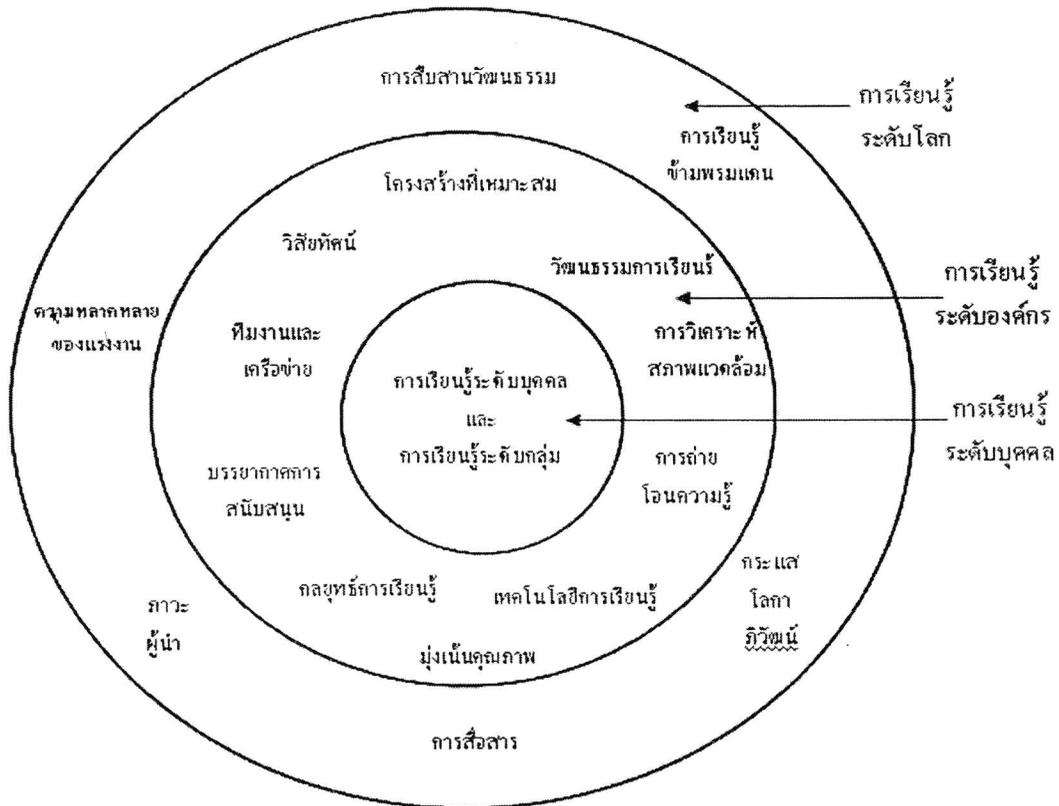
แห่งการเรียนรู้ พนักงานจะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมในการดำเนินทุกกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์กร โดยทีมงานต่าง ๆ เหล่านี้จะได้รับมอบอำนาจให้ตัดสินใจเกี่ยวกับงานหรือประเด็นปัญหาต่าง ๆ เมื่อพนักงานและทีมได้รับมอบอำนาจ ผู้บังคับบัญชาจึงไม่จำเป็นต้องกำกับหรือควบคุมการทำงาน บทบาทของผู้จัดการจึงเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ผู้สนับสนุน (supporter) และที่ปรึกษา (advocate) ของทีมงาน

2. การจัดการข้อมูล (information sharing) อิสระ (open) ทันเวลา (timely) และแม่นยำ (accurate) พนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องแบ่งปัน (share) ข้อมูลระหว่างกันซึ่งหมายถึงการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างอิสระ ทันเวลา และแม่นยำ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีโครงสร้างหรือขอบเขตที่เป็นทางการ ดังนั้น บรรยากาศขององค์กรจึงเอื้อต่อการสื่อสารอย่างอิสระและใช้ข้อมูลที่หลากหลายร่วมกัน

3. บทบาทผู้นำ (leadership) วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) และความร่วมมือ (collaboration) บทบาทหนึ่งที่สำคัญของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร ตลอดจนโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์ร่วมนั้น ๆ นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องส่งเสริมและผลักดันบรรยากาศแห่งความร่วมมือให้เกิดขึ้น ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งเท่านั้นจึงสามารถแสดงบทบาทดังกล่าวได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

4. วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด (strong mutual relationship) สำนึกของความเป็นกลุ่ม (sense of community) ความใส่ใจ (caring) และความไว้วางใจ (trust) วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่ทุกคนเห็นด้วยและยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) และทุกคนตระหนักถึงความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างกระบวนการ กิจกรรม และหน้าที่ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก บรรยากาศขององค์กรจะเต็มไปด้วยสำนึกของความเป็นกลุ่ม ความใส่ใจซึ่งกันและกัน และความไว้วางใจ ดังนั้น พนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงสื่อสาร แลกเปลี่ยน ทดลองและเรียนรู้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกังวลกับการวิพากษ์-วิจารณ์หรือการลงโทษขององค์กร

Marquardt and Reynolds (อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547; สุจิตรา ษณานันท์, 2551) สรุปลักษณะ 11 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังแสดง ในภาพ 9



ภาพ 9 โมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลก

ที่มา. จาก *The Global Learning Organization* (p. 29), by M. Maquardt and A. Reynolds, 1993, Burr Ridge, IL: Irwin Professional.

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) ไม่ใช่ชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป แบบราบ (flat organization) มีลักษณะ จีวแต่แจ้ว ยืดหยุ่น คล่องตัว เพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงาน มีคำพรรณาน้ำที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (competencies) แทน job description และต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (holistic structure) มีลักษณะเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (corporate learning culture) ลักษณะของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรจะเอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรตระหนักและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร จะไม่รู้จักคำว่า ทดสอบแล้วล้มเหลว ตราบเท่าที่การศึกษา เรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ บุคลากรจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น (empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ มีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกมามสร้างสรรค้อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุดในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีทำที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งจะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) มีหน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กร มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R and D (Research and Development) หรือ C and D (Copy and Development) สมาชิกทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ มีการเรียนรู้จากทุกส่วน การติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่าย ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารระหว่างกัน

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ รวมทั้งมีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์

ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้น กระชับ ช่วยในการถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ โดยรวมทั้งทั้งองค์การและตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

8. กลยุทธ์ (strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการทั้งในด้านของการยกวาง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลอง เกื้อหนุน มากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศที่มุ่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ให้ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันของทุกคน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีเครือข่าย (teamwork and networking) รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือเป็นการสร้างให้เกิดระบบการทำงานแบบเป็นเครือข่าย และเกิดการสร้างพลังร่วม (synergy) ในองค์การ ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และมีการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขัน สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

11. วิสัยทัศน์ (vision) วิสัยทัศน์จะเป็นความคิดเห็น ซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์การ จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายเดียวกัน ด้วยความรู้สึกร่วมกันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายไปในทางเดียวกัน

Pedler, Burguine and Boydell (1991, pp. 18-21) กล่าวถึง ลักษณะที่เหมาะสม

ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่ามีองค์ประกอบ 5 ด้าน โดยจะประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (strategy)

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ (learning approach to strategy) ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทาง และกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลา การนำไปใช้ในการทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participative policy making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่าง และการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคน ไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

2. ด้านการมองภายในองค์การ (looking in)

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล (information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติ และนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบ และการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่ และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2 การสร้างการตรวจสอบ และควบคุม (formative accounting and control) ระบบของการตรวจสอบ งบประมาณและการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชี และการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบ และดำเนิน

ไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (internal exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่นเป็นลูกค้า และผู้จัดหาวัตถุดิบ ที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบ แต่ละแผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้ และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กรโดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจา ต่อรอง และการทำสัญญา มากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

3. ด้าน โครงสร้าง (structures)

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (enable structure) บทบาทและอาชีพเป็น โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผล การปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงาน และแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็น โครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการ แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบ โครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (looking out)

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (boundary workers as environmental scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวม นำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัท ตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิกชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขามีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท รับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร (inter-company leaning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิด และข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ คนจากบริษัทมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วน

ทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดหา ลูกค้า และคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดหา ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันกับผู้จัดหา ลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ในอุตสาหกรรมอื่นเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities)

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (learning climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือ สนับสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้จากบทเรียน มีเจตคติของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ การพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรถูกมองว่าเป็น คุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อต้องการรู้บางสิ่งก็ถือเป็น เรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการ หรือได้รับความช่วยเหลือ

5.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน (self-development for all) มีงบประมาณ สำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าจะฝึกอบรมและพัฒนา อะไรต้องการคำแนะนำที่เหมาะสม และถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย คือ มีโอกาส วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิด ให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผล และการวางแผนอาชีพ

จากลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวข้างต้น ภาพรวมแล้วในแต่ละ แนวคิดนั้นมีลักษณะไปทิศทางเดียวกัน แต่อาจมีความแตกต่างกันในรายละเอียดย่อย ของแต่ละท่าน แต่ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีรูปแบบตายตัวขึ้นอยู่กับ การประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริษัทนั้น ๆ

แนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 51-52) ได้เสนอกกลยุทธ์ที่สำคัญใน การเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้



1. การทำให้สมาชิกรู้จักวิธีการเรียนรู้ (learn how to learn) สมาชิกในองค์กรจะต้องก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน บุคคลในองค์กรจะต้องเปิดใจกว้าง มีความกล้าเสี่ยง อดทนต่อความคลุมเครือ รักความก้าวหน้า ชอบค้นคว้า มีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีการคิดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และสิ่งสำคัญที่จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน คือ ต้องมีผู้บริหารองค์กรแบบ Chief Learning Office (CLO) โดยสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกและสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งการแสวงหาความรู้จากแหล่งองค์กรภายนอก มีการเรียนรู้จากการทดลองงาน การศึกษานำร่อง ผู้นำจะต้องเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเกื้อหนุน สอนแนะ เป็นพี่เลี้ยงและเป็นครูผู้ออกแบบในการทำให้เกิดองค์ความรู้ในองค์กร

2. สร้างความยึดมั่นผูกพัน และทำให้สมาชิกเห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับโดยองค์กรจะต้องมีความยึดมั่น เห็นความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารจะต้องมีการประกาศนโยบายที่เด่นชัด มีการรวมพลังของบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมายสนับสนุนงบประมาณและนโยบายในการพัฒนาบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน มีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนในการทำงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การเรียนรู้ทางไกล อินเทอร์เน็ต ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เป็นต้น กระบวนการวิเคราะห์ขององค์กรต้องส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ การระดมสมอง การค้นหาทางเลือกในการปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในองค์กร โดยให้สมาชิกคิดหรือทำอย่างเป็นระบบสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเองหรือเป็นเหยื่อของระบบป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ (learning disabilities) เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร และจะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่นใดบ้าง

ธงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 170-171) ได้กล่าวว่าการบริหารจัดการการเรียนรู้ (managing learning) เพื่อให้ได้คำตอบว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างไรจึงทำให้

เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทอะไรบ้างถ้าจะทำให้บริหารของตนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแนวดำเนินการที่นำมาปฏิบัติแล้วได้ผลอย่างยั่งยืนคือ

1. กำหนดยุทธศาสตร์ (establish a strategy) ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องแสดงจุดยืนของตนเองอย่างชัดเจนว่า ตนมุ่งมั่นผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. ออกแบบโครงสร้างใหม่ขององค์กร (redesign the organization's structure) เนื่องจากโครงสร้างอย่างเป็นทางการแบบเก่าเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการเรียนรู้อย่างยิ่ง จึงควรแก้ไขให้โครงสร้างเป็นแบบแนวราบ (flat organization) ซึ่งลดระดับสายการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยลง พยายามหลอมรวมแผนกต่าง ๆ ที่มีภารกิจใกล้เคียงเข้าด้วยกัน เพิ่มการใช้ทีมงานแบบข้ามหน้าที่ (cross-functional teams) มากขึ้น ส่งเสริมการทำงานที่ต้องพึ่งพาระหว่างกันมากขึ้น และขจัดพรมแดนระหว่างบุคคลให้น้อยลง

3. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร (reshape the organization's culture) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ มีความกล้าเสี่ยง (risk taking) ความเปิดเผย (openness) และความก้าวหน้า (growth) ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงต้องกำหนดทำที่ทั้งทางคำพูดและการกระทำไปในลักษณะดังกล่าวจนฝังรากลึกกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ผู้บริหารเองต้องแสดงออกให้เห็นถึงความเป็นคนกล้าเสี่ยงและยอมรับว่าผิดพลาดเป็นเรื่องธรรมดา ยอมรับให้ผลตอบแทนแก่คนที่กล้าฉกฉวยโอกาสที่จะเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม แม้จะต้องพบความผิดพลาดบ้างก็ตาม ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่เกี่ยวกับงาน เพื่อให้ทุกฝ่ายได้เรียนรู้ร่วมกันในการหาคำตอบที่ดีที่สุดแก่องค์กร

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยต้องการจะศึกษาตามแนวคิดของ Marquardt (1996) เพื่อจะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันได้อย่างเหมาะสมโดยอาศัยการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงาน ทีม และองค์กร เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกันและมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสมที่จะเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างรวดเร็วโดยมีการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ใน

การปฏิบัติงานของตนเองและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและนำการบริหารจัดการความรู้มาเป็นส่วนช่วยในการรวบรวมและจัดการความรู้ที่มีอย่างเป็นระบบ โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นรูปธรรมแต่องค์กรก็ควรจะมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นสำคัญและควรดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อให้เกิดผลที่ยั่งยืน

การพัฒนาตนเอง

คนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีคุณค่าที่สุดในยุคสารสนเทศ เพราะคนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และการสร้างสัมพันธภาพ คนที่มีค่าที่สุดคือคนที่มีทุนทางปัญญาเป็นทรัพย์สินที่สำคัญ และมีค่าที่สุดถ้าบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ สามารถที่จะพัฒนาตนเอง และสามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีในการผลิตสินค้าและบริการ การใช้ความรู้ทดแทนสินทรัพย์และวัตถุดิบต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะองค์กรที่ให้ความสำคัญและลงทุนในการพัฒนาความชำนาญ ความสามารถพิเศษ ความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (ัชชาวล วงษ์ประเสริฐ, 2548, หน้า 136)

ความหมายของการพัฒนาตนเอง

จากการศึกษาพบว่า มีผู้ให้คำจำกัดความและความหมายของคำว่า การพัฒนาตนเองไว้หลายท่าน ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมความหมายของการพัฒนาที่สนใจศึกษาไว้ดังนี้

Drucker (1999, p. 65) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การปรับปรุงสิ่งที่ดีอยู่แล้วในตัวเราให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และผลจากการพัฒนาดังกล่าวจะสามารถปกปิดข้อจำกัดต่าง ๆ ของตนเองและการขาดแคลนทักษะความรู้ที่จำเป็นต่องานที่ทำอยู่

Megginson and Pedler (1992, p. 3) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่ผู้เรียนได้ตัดสินใจด้วยตนเองในการเลือกว่าจะเรียนอะไร เมื่อไร และอย่างไร เพื่อให้เกิด

การพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงาน การเลือกพัฒนาตนเองจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตน

Gellerman (1970, p. 102) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาตนเอง เป็นการเรียนรู้ซึ่งเกิดอย่างเป็นอิสระปราศจากการชี้นำ เช่น การเรียนรู้จากการกระทำ จากการสังเกต และคิดจากประสบการณ์ของตนเอง

กล้า ทองขาว (2543, หน้า 321) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการเรียนรู้ของตน เมื่อสะสมเป็นความรู้หรือประสบการณ์มากขึ้นก็ถือว่าบุคคลได้เติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ในที่สุดก็กลายเป็นเรื่องการพัฒนาของแต่ละคน หรืออาจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้ทุกอย่าง รวมทั้งการฝึกอบรมด้วย หรือการทำให้ศักยภาพที่มีในตนปรากฏเด่นและดีขึ้น จนทำให้คนมีสถานะความมั่นคง เกิดการเข้าใจตนเอง จนสามารถดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างอิสระ ปราศจากการชี้นำ เช่น การเรียนรู้จากการกระทำ การสังเกต และการคิดจากประสบการณ์ของตนเอง หรือเกิดจากแรงจูงใจของบุคคลในการพัฒนาและความต้องการศึกษาของพนักงานแต่ละคน หน้าที่ของหัวหน้างานและองค์กร คือการจัดบรรยากาศให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่อยากจะพัฒนาตนเอง โดยการให้โอกาสให้ข่าวสาร ให้คำแนะนำและให้การสนับสนุนโดยตรง

จากความหมายที่เสนอมานี้ สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง คือ การรับรู้และการยอมรับตนเอง ในการปรับปรุงสิ่งที่คืออยู่แล้วในตัวเองให้ดียิ่งขึ้นและเกิดประโยชน์ในระยะยาวด้วยตัวของตัวเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาในทุกด้านทั้งการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงาน การเลือกพัฒนาตนเองจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตน

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง (self-development) เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลเพื่อไปสู่พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ต่องานและต่อองค์กร การพัฒนาตนเองจะเน้นการค้นหาตัวเอง การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตัวเอง การกำหนดเป้าหมายในชีวิต การกำหนดแนวทางไป

สู่เป้าหมาย รวมถึงการจัดทำแผนการดำเนินชีวิตที่เป็นรูปธรรม เป็นลักษณะของการบริการจัดการตนเอง แต่องค์กรจำเป็นต้องเปิดใจกว้างให้มากขึ้น และเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กรก็จะเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาตนเองของพนักงาน

วิโรจน์ ลักษณะอดิศร (2550, หน้า 93-94) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นแตกต่างจากการฝึกอบรม ตรงที่การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ที่ยาวนานกว่าการฝึกอบรม เพราะวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมีเพื่อปรับปรุงหน้าที่เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ในขณะที่การพัฒนาบุคลากรมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน พัฒนาภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ ระบบความคิด และพฤติกรรมในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลานานซึ่งก็สอดคล้องกับผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในลักษณะสะสม และให้ผลต่อองค์กรในระยะยาวเช่นกัน โดยทั่วไปองค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากรจะประกอบด้วยส่วนประกอบต่าง ๆ 5 ประการ ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การจัดสรรงาน หรือการมอบหมายหน้าที่
3. การประเมินผลและการให้รางวัล
4. วัฒนธรรม และ โครงสร้างองค์การ
5. การวางแผนอาชีพ (career path) และการสืบทอดตำแหน่ง (succession plan)

นอกจากนี้ วิโรจน์ ลักษณะอดิศร (2550, หน้า 142-144) กล่าวว่า ศักยภาพหมายถึง จิตจำกัดในการพัฒนาความสามารถหากเปรียบเทียบกับภาชนะรองรับน้ำ ที่มีอยู่ในภาชนะเปรียบเสมือนความสามารถในการปฏิบัติงาน สำหรับปริมาณของภาชนะก็เปรียบเสมือนศักยภาพของพนักงานแต่ละคน หากองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถแต่ไม่สามารถที่จะพัฒนาตนเองต่อไปได้ ก็เปรียบเสมือนน้ำที่เต็มแก้ว แม้ว่าปัจจุบันองค์กรยังคงเป็นผู้นำอยู่ก็ตาม ก็เปรียบเหมือนผู้นำที่หยุดนิ่ง ก็มีวันที่คู่แข่งจะนำหน้าได้ ด้วยมุมมองทั้งด้านความสามารถและศักยภาพของบุคลากร สามารถเปรียบเทียบและแสดงความสัมพันธ์ได้ ดังแสดงในภาพ 10

ความสามารถ	สูง	น้ำในเขื่อน	น้ำเต็มแก้ว
	ต่ำ	เขื่อนใหม่	หยดน้ำในแก้ว
		สูง	ต่ำ
		ศักยภาพ	

ภาพ 10 การจัดแบ่งทรัพยากรมนุษย์ตามความสามารถและศักยภาพ

ที่มา. จาก กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้ (หน้า 142), โดย วิโรจน์ ลักขณาอดิศร, 2550, กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

ประเภทที่ 1 น้ำในเขื่อน คือกลุ่มพนักงานที่ปัจจุบันมีความสามารถสูง และยังมีศักยภาพที่พัฒนาตนเองต่อไปให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้มากขึ้นอีก ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในการที่จะนำองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต

ประเภทที่ 2 น้ำเต็มแก้ว คือกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถสูงในภารกิจที่จำกัด ไม่สามารถที่จะพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นได้อีกแล้ว การลงทุนขององค์กรเพื่อพัฒนาพนักงานกลุ่มนี้ไม่มีประโยชน์อันใด ซึ่งตรงจุดนี้องค์กรจะต้องพยายามให้พนักงานกลุ่มนี้ได้มีหน้าที่ในการถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ให้กับพนักงานรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพ เพื่อนำเอาความรู้ของพนักงาน ประเภทนี้ไปใช้เป็นฐานความรู้ในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรต่อไป

ประเภทที่ 3 เขื่อนใหม่ คือกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองสูง แต่ในปัจจุบันด้วยประสบการณ์ที่น้อย จึงเป็นเงื่อนไขทำให้ความสามารถในการทำงานไม่สูงนัก ซึ่งองค์กรจะต้องให้การอบรมทักษะการทำงานกับพนักงานกลุ่มนี้ อย่างเหมาะสม เพื่อให้พนักงานที่มีศักยภาพเหล่านี้พัฒนาความสามารถขึ้นมาอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้องค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับการปลูกฝังวัฒนธรรมและทัศนคติที่ดีต่อพนักงานกลุ่มนี้ด้วย

ประเภทที่ 4 หยคน้ำในแก้ว คือกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถและมีศักยภาพแต่
 ไม่มีความสามารถในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้เป็นพนักงานที่
 องค์กรไม่ต้องการ เป็นภาระสำหรับองค์กร องค์กรจะต้องใช้มาตรการใน
 การประเมินผลการปฏิบัติงานมาจัดการให้พนักงานกลุ่มนี้มีการปรับตัว หรือไม่ก็ยอมรับ
 สภาพของตนเองและลาออกไป

มนุษย์จะทำงานให้สำเร็จเพียงคนเดียวไม่ได้ จะต้องมีการเกี่ยวข้องกับ
 ผู้อื่น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจผู้อื่น โดยเฉพาะในเรื่องความต้องการของ
 มนุษย์ ได้มีผู้ศึกษาถึงความต้องการของมนุษย์ไว้หลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีของ Maslow
 (อ้างถึงใน ชูศักดิ์ เจนประ โคน, 2545, หน้า 32) ซึ่งเห็นว่ามนุษย์มีความต้องการ
 ตามลำดับ 5 ชั้น เมื่อมนุษย์มีความต้องการชั้นหนึ่งและได้รับการตอบสนองอย่าง
 เพียงพอแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการชั้นต่อไป สำหรับการพัฒนาตนเองตามแนวคิด
 ของ Kemp and Williams (อ้างถึงใน กรรณิการ์ วิชัยภประหาร, 2539, หน้า 35-36) ได้
 เสนอรูปแบบการพัฒนาตนเองที่เรียกว่า “การพัฒนาสมรรถภาพในวิชาชีพ” คือ
 การพัฒนาตนเองด้วยการทำให้ตนเองเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพในวิชาชีพของตนเอง ซึ่งผู้ที่
 จะเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพในวิชาชีพจะต้องมีคุณสมบัติในด้านความรู้ที่จำเป็นและมี
 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานไว้ 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 ความรู้ (knowledge) ความสำเร็จสุดยอดในการทำงานเป็นสิ่งที่พึง
 ปรารถนาของทุกคน ดังนั้นบุคคลผู้ปฏิบัติงานควรจะมีความรู้ในเรื่องต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงในองค์กร เช่น วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของ
 แผนงาน โครงการ และกิจกรรมขององค์กร เป็นต้น

2. ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ เช่น ความรู้ ความเข้าใจในงานที่ตนปฏิบัติ

ระดับที่ 2 ทักษะ (skills) ทักษะเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าความรู้ เพราะถึงแม้จะมี
 ความรู้อย่างมากมาย แต่ถ้าขาดทักษะในการปฏิบัติงานความรู้ทั้งหลายก็จะไร้ประโยชน์
 ทันที ดังนั้นทักษะก็คือ ความสามารถทำในสิ่งที่รู้ (knowledge) ได้ด้วย ทักษะในการที่
 จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานนั้น ได้แก่

1. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับคน (skills with people) เช่น ทักษะการเป็นผู้นำและ
 ผู้ตามทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจคน เป็นต้น

2. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุสิ่งของ (skills with things) เช่น ทักษะในการใช้ วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน เป็นต้น

3. ทักษะในการทำตนให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ (updating skills) เช่น การปรับตัวให้เป็นบุคคลที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ การนำความรู้และวิธีการใหม่ มาปรับปรุงพัฒนางาน เป็นต้น

ระดับที่ 3 คุณสมบัตส่วนตัว เจตคติ ค่านิยม และความเชื่อ (attitudes) ระดับนี้ เป็นระดับที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะบุคคลนั้นถึงแม้จะมีความรู้ มีทักษะ แต่ขาดเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อที่มีในการปฏิบัติงาน ก็จะเป็น “บุคลากรที่มีสมรรถภาพ” ไม่ได้ ดังนั้นบุคลากรที่มีสมรรถภาพจะต้องมีสิ่งดังต่อไปนี้

1. คุณสมบัตส่วนตัว เป็นผู้มีพลังและความตั้งใจจริง เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุ เป้าหมายเป็นผู้เตรียมการล่วงหน้า มีการคาดการณ์ล่วงหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ เป็นต้น

2. เจตคติ ค่านิยม และความเชื่อ (attitude, value, belief) ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริตไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน มองโลกในแง่ดี เป็นต้น

ความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาตนเอง

ปัจจุบัน โลกเปลี่ยนแปลงทุกวินาที การพัฒนาตนเองจำเป็นอย่างมากเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง วิธีการที่เคยใช้ได้ผลมาในยุคสมัยหนึ่งอาจไม่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน เพราะหากบุคคลไม่ยอมรับที่จะพัฒนาตนเองบุคคลนั้นย่อมล้าหลังและคงไม่เป็นที่ต้องการขององค์กรที่ต้องมีการแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จุฬารัตน์ โสตะ (2546, หน้า 96-97); ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2541, หน้า 20); เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 155) และ Cherrington (1995, p. 354) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้คนมีศักยภาพในการทำงาน ดังเช่น หน่วยงานใดก็ตามเมื่อคนทำงานไประยะหนึ่งก็มักจะเกิดความเสื่อมสมรรถภาพเปรียบเสมือนเครื่องจักรเมื่อใช้ไประยะเวลาานก็จะหย่อนสมรรถภาพ เช่น ทำงานช้าลงหรือชำรุด การทำงานของคนก็เหมือนกัน เมื่อทำไประยะหนึ่งมักจะเกิดความเบื่อหน่ายอันเป็นเหตุ

ให้ทำงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ทั้งนี้ เพราะขาดการปรับปรุงหรือพัฒนาในการทำงาน คนที่ตั้งใจทำงานดีนั้นจะเป็นอยู่ระยะแรก ๆ แต่เมื่อนานไปความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ เดิมก็ไม่เป็นการเพียงพอ เพราะวิทยาการก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ คนทำงานก็มีสภาพเป็น เช่นนั้น คนที่ขาดการพัฒนาตนเองหรือขาดการสนับสนุนให้พัฒนาจากผู้บริหาร คนทำงานนั้นก็จะมีสภาพเหมือนเป็น ไม้ผุ (deadwood)

2. การพัฒนาตนเอง เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร เนื่องจาก ความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน ความสนใจใฝ่รู้ของพนักงานจะนำไปสู่ ความตั้งใจในการเรียนรู้และจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานได้

3. การพัฒนาตนเอง จะทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ คือเมื่อคนพัฒนาตนเอง แล้วก็จะเกิดการพัฒนางาน พัฒนาแนวความคิด จนมีผลไปถึงพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ใกล้เคียง ผู้ที่มีการพัฒนาตนเองนั้นเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจตนเอง และปรับตัวให้เข้ากับ ผู้อื่น เมื่อปฏิบัติงานก็มักจะได้รับความร่วมมือสูง ผลงานก็บรรลุตามเป้าหมาย

4. การพัฒนาตนเอง เป็นการเพิ่มพูนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการกระทำด้วยตนเอง

5. การพัฒนาตนเอง เป็นการแก้ปัญหาและสร้างความเจริญก้าวหน้าในชีวิตตาม ยุทธศาสตร์การพัฒนาตนเอง คือ ช่วยแก้ปัญหาความยุ่งยากและอุปสรรคต่าง ๆ ในชีวิต ได้แก่ การเอาชนะการแข่งขันต่าง ๆ การเอาชนะอุปสรรคในชีวิต การสร้างความเข้มแข็ง ให้ตนเอง เป็นเครื่องมือสร้างความเจริญก้าวหน้าและความสุขในชีวิต ได้แก่ การคบมิตร การใช้สมองให้เกิดประโยชน์ยิ่งใหญ่มาก การสร้างความร่วมมือการหาทุนทรัพย์และความช่วยเหลือ การเอาชนะความกลัว การสร้างความสงบสุขทางจิต การป้องกันอันตรายจากคำวิพากษ์วิจารณ์ ความล้มเหลว และความขาดแคลนต่าง ๆ การส่งเสริม ความเจริญก้าวหน้าของตนเองและส่วนรวม การบำเพ็ญตนเป็นประโยชน์แก่ตนเองและ คนอื่น การรู้จักเชิดชูตนด้วยความดี และการดำรงรักษาเกียรติยศ ชื่อเสียงและความดีให้ ยั่งยืน

จากความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาตนเองดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตตนเองและต่อองค์กร เพราะ บุคคลที่พัฒนาตนเองดีแล้ว จะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถความชำนาญ

และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ได้ดียิ่งขึ้นเรื่อยไป ย่อมจะส่งผลดีต่อตัวบุคคลนั่นเอง และองค์การได้ในที่สุด ดังนั้นการพัฒนาตนเองในองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ องค์การประสบผลสำเร็จและบรรลุสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการแห่งการกระทำที่มีขั้นตอน เป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยจะต้องอาศัยตนเป็นจุดเริ่มต้น ผู้พัฒนาตนเองต้องมีความตั้งใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเอง มีการวางแผนที่ดี การเริ่มต้นพัฒนาตนเองด้วยการวิเคราะห์ตน จะทำให้เกิดการค้นพบตนเอง ตามที่เป็นจริง รู้จักตนเอง และพัฒนาจุดอ่อนของตน ตามลำดับ ได้แก่ พยายามค้นพบตนเอง ทำความรู้จักกับตัวเอง หมั่นตรวจตราพิจารณาตนเองถึงอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนการกระทำของตนเอง สนใจรับฟัง ข้อคิดเห็นหรือคำวิจารณ์ของบุคคลอื่นที่มีต่อตัวเอง และกลับมาพิจารณาตัวเองในแง่มุม คือ ตัวของเราที่เราเป็นจริง ตัวของเราที่เราคิดว่าเป็น และตัวของเราที่เราต้องการจะเป็น หลังจากพิจารณาตนเองแล้ว รู้จักตนเองแล้วจะยอมรับได้ว่าสิ่งนั้นคือตัวเรา การยอมรับตนเองนั้นควรจะยอมรับทั้งในส่วนที่เป็นจุดเด่นและจุดอ่อนไปด้วยกัน มิใช่จะยอมรับแต่จุดเด่นแล้วไม่สนใจจุดอ่อน หรือสนใจแต่จุดอ่อนแต่ไม่ยอมรับจุดเด่น และหาทางพัฒนาจุดอ่อนหรือส่วนที่เราไม่พอใจที่อยู่ในตัวของเราให้ดีขึ้น (สุธีรพันธุ์ กรลักษณ์, 2543, หน้า 859) นอกจากนี้ได้มีผู้เสนอกระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาตนเองไว้ ดังนี้ Megginson and Pedler (1992, p. 18) มีแนวคิดที่คล้ายกันว่า การพัฒนาตนเองของ บุคคลนั้นต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการ ซึ่งต้องมีลำดับหรือขั้นตอนต่อเนื่องกันไป ดังนี้

1. ปรารถนาในการเรียนรู้ (desire to learn) การพัฒนาตนเองเริ่มจากการที่บุคคล มีความต้องการเข้าใจองค์การและการปฏิบัติงาน ดังนั้นความก้าวหน้าในการทำงานจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากบุคคลไม่มีความต้องการในการพัฒนาตนเอง บุคคลที่ต้องการเรียนรู้ จะรับรู้ว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ตนเองต้องการเรียนรู้ ดังนั้น ในการพัฒนาตนเองต้อง เริ่มต้นจากการสำรวจหรือวิเคราะห์ถึงความต้องการของตนเอง ซึ่งอาจจะเกิดจาก

ความรู้สึกไม่พอใจหรือมีความรู้สึกไม่สะดวกสบายกับการทำงานของตนเองที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2. การวินิจฉัยตนเอง (self-diagnosis) บุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองจำเป็นต้องเข้าใจว่าทำไมถึงไม่พอใจในสภาพที่ตนเองเป็นอยู่ ทำไมอยากมีความก้าวหน้าหรือชอบสิ่งที่ท้าทาย ซึ่งขั้นตอนนี้เรียกว่า การสำรวจวิเคราะห์ตนเอง เพื่อทราบถึงจุดเด่นและจุดบกพร่องของตนเอง และนำจุดบกพร่องนั้นมาปรับปรุงแก้ไข การสำรวจตนเองเริ่มจากการรู้สึกไม่พอใจกับสิ่งเป็นอยู่ในปัจจุบัน ต้องการบางอย่างมากขึ้น หรือต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีขึ้น แนวทางในการสำรวจวิเคราะห์ตนเองนั้นมีหลายแนวทาง เช่น การอ่านหนังสือ การสนทนากับเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับการทำงาน หลังจากนั้นนำมาคิดวิเคราะห์ หรือการไปสนทนากับผู้รู้หรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อขอคำแนะนำ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ตนเอง หรือการค้นหาข้อบกพร่องด้วยตนเองเพื่อต้องการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงตนเองต่อไป

3. การกำหนดเป้าหมาย (set goals) เมื่อวิเคราะห์สำรวจตนเองแล้วก็จะทราบถึงเป้าหมายในการที่จะพัฒนาตนเองว่าอยากที่จะก้าวหน้าขึ้นจากเดิมอย่างไรบ้าง ความคิดที่อยากจะทำต่อไปคืออะไร เขียนเป้าหมายไว้ถ้าเป็นไปได้ควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลหรือวัดความก้าวหน้าของตนเองในการทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ บางครั้งต้องเผชิญกับความเสี่ยง แต่เป็นความเสี่ยงเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่พิจารณาแล้วว่าไม่เป็นอันตรายต่อชีวิตตนเองหรือผู้อื่น เป็นความเสี่ยงที่ไม่เกินความรู้ความสามารถของตนเอง และบางครั้งจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

4. การแสวงหาทรัพยากรที่เหมาะสม (finding appropriate resources) ภายหลังจากที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้แล้ว สามารถกำหนดวิธีการที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จนั้นได้ โดยการศึกษาหาความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ และค้นหาแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์หรือทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับตนเอง แต่ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ เช่น การสอบถาม การอ่านหนังสือ เพื่อให้ค้นพบในสิ่งที่ต้องการจะรู้ การฝึกซ้อม การฝึกฝนกับเพื่อนในรูปแบบต่าง ๆ

5. การสรรหาบุคคล (recruit of other people) การสรรหาหรือการแสวงหาความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากบุคคลอื่น เพื่อช่วยให้ความพยายามในการพัฒนา

ตนเองประสบผลสำเร็จ เราเรียกบุคคลเหล่านี้ว่า เพื่อน เช่น เพื่อนร่วมงาน เพื่อนที่มีทักษะความชำนาญ หรือผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ถึงวิธีการในการสร้างเครือข่ายกับเพื่อนเหล่านี้เพื่อช่วยเหลือให้บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมาย รวมทั้งการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อน

6. ความอดทน ต่อสู้ และความพยายาม (strickability and perseverance) ในระหว่างการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความพากเพียร พยายาม มานะ อดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ต้องเผชิญ ทุ่มเทและใช้เวลาที่มีอยู่ให้คุ้มค่า ไม่ให้สูญเปล่าเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในที่สุด

7. การประเมินผลด้วยตนเอง (evaluation) การประเมินตนเองกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลของการกระทำเป็นอย่างไร บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงใดเกิดขึ้นกับตนเองบ้าง ซึ่งอาจกระทำโดยการให้คะแนนตัวเองและตั้งเป้าหมายใหม่เพื่อพัฒนาตนเองต่อไป

นอกจากนี้ บุคคลจะพบว่ากระบวนการดังกล่าวมิได้เป็นกระบวนการที่สิ้นสุดตรงกันข้ามกับมีกิจกรรมต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ เพราะการพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อความสมดุลตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์ การจะพัฒนาตนเองให้ประสบผลสำเร็จ หรือมีประสิทธิผลสูงนั้น หากมีอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมจะทำให้เป็นผู้ที่มีความสมดุลสมบูรณ์แบบ มีพลัง โดยอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมตามแนวคิดของ ดนัย จันท์เจ้าฉาย (2548, หน้า 222-224) มี 7 ประการ คือ (1) การมีความคิดริเริ่ม และรับผิดชอบต่อการเลือกของตนเอง มีเสรีภาพในการเลือก ทำตามหลักการและคุณค่ามากกว่าทำตามอารมณ์ และเงื่อนไข ข้อแม้ต่าง ๆ (2) การเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจไม่ดำเนินชีวิตไปวัน ๆ โดยไร้เป้าหมายชัดเจนในใจ กำหนดและยึดมั่นในหลักการความสัมพันธ์และจุดมุ่งหมายที่มีความหมายมากที่สุดต่อตนเอง (3) ทำสิ่งที่สำคัญก่อน หมายถึง การจัดระเบียบและปฏิบัติตามลำดับความสำคัญ ไม่ว่าจะสถานการณ์จะเป็นเช่นไร ดำรงชีวิตตามหลักการที่เห็นคุณค่ามากที่สุด และมั่นคงในหลักการณ์นั้น ไม่ใช่การทำตามความเร่งด่วนและแรงผลักดันรอบตัว (4) การคิดแบบชนะ/ชนะ เป็นกรอบความคิดที่มุ่งสู่ประโยชน์

ร่วมกัน เป็นการคิดอย่างใจกว้าง มองโลกว่ามีความอุดมเหลือเฟือและโอกาสมากมาย สำหรับทุกคน ตรงข้ามกับความคิดเห็นแก่ตัว (ฉันชนะ คนอื่นแพ้) หรือความคิดแบบ พ่อพระ (ฉันแพ้ คนอื่นชนะ) (5) เข้าใจผู้อื่นก่อน แล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา ตั้งใจฟังเพื่อ จะเข้าใจผู้อื่นมากกว่าฟังเพื่อจะตอบ การพยายามเข้าใจผู้อื่นต้องอาศัยการคิดถึงใจของ ผู้อื่น การพยายามให้ผู้อื่นเข้าใจต้องอาศัยความกล้า ประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับการรักษาสมดุล หรือการผสมผสานความพยายามทั้งสองส่วนนี้ (6) ฝึกพลังประสานความต่าง เป็น ทางเลือกที่สามเป็นผลของการให้ความเคารพนับถือ เห็นคุณค่ากันและกัน ซึ่งชมความ แตกต่าง ร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์ เป็นกุญแจสำคัญสู่การมีทีมหรือความสัมพันธ์ที่มี ประสิทธิภาพ ทำให้ผู้พัฒนาตนเองสามารถได้รับประโยชน์สูงสุด ทำให้ข้ออ่อนด้อยของ แต่ละคนหมดความหมาย (7) กลับเนื้อให้คมอยู่เสมอ คือ การปรับปรุงและพัฒนาตนเอง อยู่เสมอในด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ของชีวิต คือ ร่างกาย สังคม/อารมณ์ สติปัญญาและจิต วิญญาณ ให้เกิดเป็นบูรณาภาพจนเป็นอุปนิสัยของตนที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้มี อุปนิสัยอื่น ๆ ทั้งหมด เพื่อความมีประสิทธิภาพต่อชีวิต

จากกระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาตนเอง ที่กล่าวมา จะเห็นว่ามีหลักการ ที่ดี จึงจะทำให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิผลจากแนวคิด เกี่ยวกับขั้นตอนของการพัฒนาตนเอง สามารถสรุปความสำคัญได้ว่า การพัฒนาตนเอง นั้น ตนเองจะต้องเริ่มด้วยการสำรวจหรือวิเคราะห์ตนเอง จากนั้นจึงกำหนดเป้าหมาย ของการพัฒนาตนเองดำเนินการพัฒนาตนเองตามเป้าหมายที่กำหนด ปรับปรุงแก้ไขใน ส่วนที่เป็นจุดด้อย และประเมินผลการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การพัฒนาตนเองจึงจะ เป็นไปตามลำดับ และเกิดประสิทธิผลต่อตนเอง

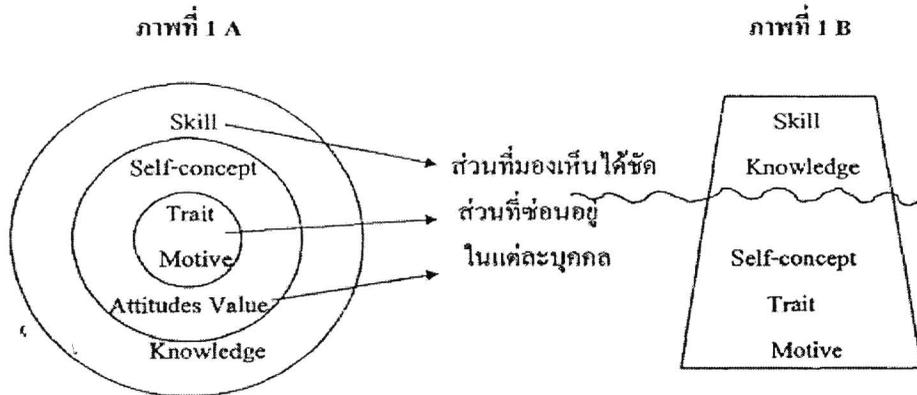
การพัฒนาตนเองตามสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ

การศึกษาเรื่องของสมรรถนะเพื่อเป็นการเชื่อมโยงแหล่งที่มาของความสามารถ ในการพัฒนาตนเองของบุคคล

McClelland (อ้างถึงใน สุภิญญา รัศมีธรรม โชติ, 2548, หน้า 14-15) ได้ให้คำ จำกัความไว้ว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่ง

สามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ โดย Competency มีองค์ประกอบที่แสดงไว้ใน ดังแสดง ในภาพ 11



ภาพ 11 ความหมายของ Competency ตามแนวคิดของ McClelland

ที่มา. จาก แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย competency base learning (หน้า 14), โดย สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2548, กรุงเทพมหานคร: สิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต.

จากทั้ง 2 ภาพข้างต้น McClelland ได้อธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า ภาพที่ 1A คือ องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 ประการของ Competency ในขณะที่ ภาพที่ 1B เป็นการแบ่ง องค์ประกอบของ Competency ตามความยากง่ายของการพัฒนา กล่าวคือ ส่วนที่เป็น knowledge (ความรู้) และ skills (ทักษะ) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนา ให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้-knowledge) และฝึกฝน ปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ-skills) ซึ่งในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า hard skills ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ self-concept (ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) รวมทั้ง trait (บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล) และ motive (แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะ เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล และในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า soft skills เช่น ภาวะผู้นำ (leadership) ความอดทนต่อความกดดัน (stress tolerance) เป็นต้น

McClelland (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 15) ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนไว้ดังนี้

1. skills สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟัน โดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บป่วย

2. knowledge ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

3. self-concept ทศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น self-concept คนที่มีความเชื่อมั่นใจตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ได้ เป็นต้น

4. trait บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. motive แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (achievement orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนข้างต้นนี้ได้กลายมาเป็นแนวทางในการกำหนด นิยาม หรือความหมาย ของตำรา Competency มากมาย ตัวอย่างเช่น นักวิชาการชื่อดังท่านหนึ่ง Parry (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 15) ผู้เขียนหนังสือเกี่ยวกับ Competency ใช้องค์ประกอบ 5 ส่วนของ McClelland มาเป็นแนวทางในการกำหนด นิยามของ Competency เช่นกัน แต่รวมส่วนที่เป็น self-concept และ trait, motive ไว้ด้วยกันและเรียกทั้งหมดนี้ว่า คุณลักษณะ หรือ attributes และนิยาม Competency ว่า คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มงานความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผล เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 6) นิยามคำว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ จากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กร กำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุ เป้าประสงค์ที่ต้องการไว้

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548, หน้า 17) Competency คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic or attributes) ที่ทำให้ บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 14) สรุปความหมายของ Competency ออกเป็น 2 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ทศนคติ (attitude) ความเชื่อ (believe) และอุปนิสัย (trait)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ ของบุคคล (attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมใน การทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถและสังเกตได้

จากความหมายของสมรรถนะข้างต้น อาจกล่าวสรุปได้ว่า สมรรถนะ คือกลุ่ม ของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้อง ผลผสมผสานกันและแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม ซึ่งมีผลกระทบต่องานประสิทธิภาพและ เป้าหมายของการทำงาน

ประเภทของสมรรถนะ

นักวิชาการมีการแบ่งกลุ่มของสมรรถนะได้หลายรูปแบบ ดังต่อไปนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 16) แบ่งประเภทของ Competency ออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. core competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. job competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถแสดงผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงานหรือเรียกว่า job competency ซึ่งอาจเรียกชื่อต่างกันไปเช่น ความสามารถในการสายงาน (functional competency) หรือความสามารถทางเทคนิค (technical competency) หรือความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ (role specific competency) หรือทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง (job skills)

3. personal competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548, หน้า 23) กล่าวถึงระดับของ Competency ดังนี้

1. core competency คือความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด หรือลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. management competency คือความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและจัดการงานต่างๆ หรือเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (role-based)

3. functional competency (job competency หรือ technical competency) คือความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน

สำหรับองค์กรเองก็ได้มีการแบ่ง ความสามารถขององค์กร หรือ organization competency เป็น 3 องค์ประกอบหลักคือ

1. ความรู้ (knowledge) ซึ่งหมายถึงความรู้ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศที่องค์กรมีหรือเข้าถึงได้ ยกตัวอย่างเช่น เทคโนโลยีที่เป็นเทคโนโลยีเฉพาะซึ่งทำให้องค์กร

สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง สูตรหรือส่วนผสมของวัตถุดิบในการผลิตที่เป็นความลับ หรือข้อมูลการขายขององค์กรที่สามารถใช้เป็นตัวแทนของตลาดได้ เนื่องจากองค์กรครองส่วนแบ่งตลาดในสัดส่วนที่สูงจึงทำให้องค์กรสามารถทำนายทิศทางของตลาดได้อย่างแม่นยำ เป็นต้น

2. ทักษะ (skills) คือทักษะและความชำนาญที่องค์กรมี ซึ่งแสดงให้เห็นได้จากการที่องค์กรสามารถปฏิบัติงานในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจจะเป็นในด้านระยะเวลาที่รวดเร็ว ต้นทุนในการปฏิบัติงานที่ต่ำ เช่นถ้าองค์กรมีระบบโลจิสติกส์ที่ดี จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เป็นต้น

3. คุณลักษณะ (attributes) คือค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบคู่แข่ง เช่น ความกระตือรือร้น ความอดทนและขยันขันแข็งในการทำงาน ค่านิยมในการยอมรับฟังความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์เพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น (วิโรจน์ ลักษณะอาคิสร, 2550, หน้า 35)

นอกจากนี้ McClelland (อ้างถึงในสุกัญญา รัศมิธรรมโชติ (2548, หน้า 17-18) ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่าง Competency กับ ทักษะ ความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ โดยได้อธิบายไว้ว่า Competency เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นจากความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และทัศนคติ/แรงจูงใจ (attitude/motives) แต่สิ่งที่มีจะทำให้คนทั่วไปสับสนคือ Competency แตกต่างจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/แรงจูงใจ อย่างไร และความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้น ถือเป็น Competency หรือไม่ จากการศึกษาของ McClelland พบว่า Competency สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. Competency ขั้นพื้นฐาน (threshold competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่เป็นประจำ เป็นต้น ซึ่ง Competency พื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็น Competency

2. Competency ที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (differentiating competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีที่สุดในงาน อีกทั้งยังเป็น competency ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้เกิดขึ้นในบุคคล

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการพัฒนาตนเองตามแนวสมรรถนะมีหลายองค์ประกอบ โดยผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาตนเอง 3 ด้านตามแนวคิดของ McClelland คือ การพัฒนาตนเองด้านความรู้ การพัฒนาตนเองด้านทักษะและพัฒนาตนเองด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล บุคลากรควรมีการพัฒนาทั้ง 3 ด้านจะปฏิบัติตนให้เป็นคนใฝ่เรียน ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้ที่สะสมอยู่ในตัวบุคคลจะเกิดประโยชน์ หากบุคคลไม่มีทักษะในการเชื่อมโยงตัวความรู้กับสิ่งต่าง ๆ ความรู้ที่สะสมอยู่อย่างมากมายในตัวก็ไม่มีคุณค่า บุคลากรต้องฝึกตนเองให้ คิดเป็น แก้ปัญหาเป็น ปรับใช้ เป็น ฝึกฝนอย่างต่อเนื่องและต้องรู้จักนำความรู้มาพัฒนาตนเองในด้านการงานและการดำเนินชีวิตในสังคม และพัฒนาผู้อื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร ให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

การแสวงหาและเสริมสร้างให้ตนเองมีความรู้ มีทักษะในการปฏิบัติงาน และสร้างคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล ให้สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความก้าวหน้าทั้งตนเองและองค์กร

ข้อมูลเกี่ยวกับ บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด

บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด มีจุดเริ่มจากธุรกิจแบบครอบครัวและจัดตั้งเป็นรูปบริษัทจำกัด ในวันที่ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2516 ในการจัดตั้งเป็นสถานประกอบการ เครื่องประดับมีค่าหรือวงการภายนอกเรียกว่า ร้านทำทอง ให้อยู่ในรูปแบบบริษัท มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ข้อ คือ

1. คนส่วนใหญ่มองข้ามการรวบรวมช่างทอง ซึ่งมีฝีมือและความสามารถดีให้มาแสดงออก ซึ่งมีฝีมือในผลิตภัณฑ์ แต่ละชิ้นที่จัดส่งออกจำหน่ายยังต่างประเทศอันเป็นการสร้างชื่อเสียงของประเทศและคงไว้ซึ่งงานฝีมือของบรรดาช่างทองมิให้ล้าหลังและปล่อยปละ การที่จะทำให้ฝีมือในงานช่างทองของประเทศก้าวหน้าเจริญขึ้น จะต้องประกอบด้วยกรรมวิธีการผลิตที่ทันสมัย โดยมีอุปกรณ์เครื่องมือที่สามารถคงไว้ซึ่งงานฝีมือ

2. การสร้างช่างฝีมือที่ไม่เคยผ่านงานด้านนี้มาก่อนเพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งงานด้านอัญมณีและเครื่องประดับของชาติที่มีความละเอียดอ่อน ประณีตงดงามของงานกว่า 40 ปีแห่งประสบการณ์ที่ผ่านมา ส่งผลให้ บิวตี้เจมส์ แข็งแกร่งและมีคุณภาพมากขึ้นตามลำดับ ซึ่งมีกระบวนการผลิตที่เน้นการใช้เทคโนโลยีอันทันสมัยและสมบูรณ์แบบที่สอดคล้องผสมผสานศิลปะอย่างลงตัว แม้จะนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตสินค้า แต่บิวตี้เจมส์ไม่เคยละทิ้งความประณีต ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ที่สำคัญในการผลิตเครื่องประดับอัญมณี โดยการเลือกวัตถุดิบที่ดีที่สุดไปจนถึงความประณีตในการประกอบชิ้นงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้ บิวตี้เจมส์ เป็นที่รู้จักในเรื่องของความสมบูรณ์แบบและเป็นผู้นำทางการตลาดของโลก นั่นหมายความว่าความสำเร็จที่ผ่านมาของบิวตี้เจมส์ สะท้อนถึงความสำเร็จของประเทศไทยที่เป็นศูนย์กลางของโลกอัญมณีเครื่องประดับ และเป็นผู้ส่งออกรายใหญ่ที่สุดของอุตสาหกรรมนี้

พันธสัญญา แห่งเกียรติยศ บิวตี้เจมส์ ยึดมั่น ในพันธสัญญาที่จะผลิตสินค้าที่งดงาม เปี่ยมด้วยคุณภาพและราคาที่เหมาะสมสำหรับตลาดต่าง ๆ ทั่วโลก และนอกจากนี้ บิวตี้เจมส์มีความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทยให้มีคุณภาพทัดเทียมสากล ด้วยการทำงานและประสานความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง ทั้งกับภาคเอกชนและภาครัฐบาล

ภารกิจ (Mission) ภารกิจอันแน่วแน่แต่แรกเริ่มก่อตั้งบริษัท คือการมุ่งมั่นผลิตสินค้า ที่สวยงาม คุณภาพสูงในระดับราคาที่เหมาะสมออกสู่ตลาดโลก โดยมีส่วนร่วมพัฒนาภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศไทย ภายใต้การสนับสนุนด้วยดีจากรัฐบาลในรูปของสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ในฐานะผู้บุกเบิกด้านการดำเนินงานและพัฒนาการของปัจจัยประกอบแต่ละด้าน โดยสมบูรณ์แบบ รวมทั้งการได้รับ

ความเชื่อถือว่าว่างใจจากลูกค้ามาช้านาน บริษัทจึงภาคภูมิใจที่จะสืบทอดมรดกงานช่างฝีมืออันประณีตบรรจงตั้งแต่ดั้งเดิม ควบคู่กับทางเทคโนโลยีการผลิตที่ล้ำสมัยเหนือคู่แข่งชั้นใดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ด้วยเหตุที่อัญมณีล้ำค่าย่อมควรคู่แก่การประดับไว้บนยอดมงกุฏตราบนานเท่านาน บิวตี้เจมส์ ยังคงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมบุคลากร การค้นคว้าวิจัย รักษามาตรฐานคุณภาพ ความซื่อสัตย์ที่ตรง ทุ่มเทอุทิศตนในงาน รวมทั้งสร้างเอกภาพแก่ปัจจัยร่วมต่าง ๆ เสมอมา

การพัฒนาบุคลากร จากการเริ่มต้นด้วยบุคลากรที่เปี่ยมด้วยประสบการณ์ ซึ่งตั้งใจมุ่งมั่นผลิตสินค้าประเภทเครื่องประดับอัญมณี บิวตี้เจมส์ ได้เติบโตและพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง โดยในปัจจุบันมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพกว่า 2,000 คน ซึ่งบุคลากรอันทรงคุณค่าของ บิวตี้เจมส์ สืบสานมรดกล้ำค่าของไทยทั้งในด้านความละเอียด ประณีตงดงาม และความเป็นงานศิลป์ฝีมือเยี่ยม ซึ่งนอกจากมรดกดังกล่าว จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาด้วยการอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญต่าง ๆ ของ บิวตี้เจมส์ แล้ว ความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ยังได้รับการถ่ายทอดจากบุคลากรรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งอย่างต่อเนื่อง กระบวนการดังกล่าวนับเป็นส่วนสำคัญในการผลิตชิ้นงานอัญมณีและเครื่องประดับที่ทรงคุณค่าและเปี่ยมด้วยคุณภาพของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

ความใส่ใจในคุณภาพของสินค้า บริการและสิ่งแวดล้อม แม้ว่า บิวตี้เจมส์ จะได้รับการยอมรับในด้านคุณภาพที่เป็นหนึ่งและความเป็นมืออาชีพในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ อย่างไรก็ตาม บิวตี้เจมส์ ยังคงมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพการผลิตให้ดียิ่งขึ้น โดยการนำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 มาประยุกต์ใช้กับระบบบริหารจัดการของบริษัท นอกเหนือจากด้านคุณภาพของสินค้าและบริการแล้ว บิวตี้เจมส์ ยังใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อมด้วยการได้รับรองมาตรฐาน ISO 14001 นี้ทำให้มั่นใจได้ว่า บิวตี้เจมส์ ใส่ใจสังครอบข้าง เพื่อสร้างให้องค์กรและสังคมอยู่ร่วมกันอย่างเอื้อต่อกัน

รางวัลแห่งเกียรติยศ รางวัลเกียรติยศต่าง ๆ มากมายทั้งในและต่างประเทศที่ บิวตี้เจมส์ ได้รับตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นถึงจินตนาการ ความสร้าง-

สรรค ความตั้งใจจริงในการทำงาน และความสามารถที่โดดเด่นของพนักงานในบริษัท และเป็นแรงบันดาลใจให้ บิวตี้เจมส์ ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงสู่มาตรฐานการผลิตในระดับโลกต่อไป รางวัลที่สร้างชื่อเสียง อาทิเช่น รางวัล International Asia Award สิงคโปร์-กรุงเทพ ฯ รางวัลดีเด่นด้านการส่งออก จัดโดยกระทรวงพาณิชย์ รางวัลผู้ผลิตสินค้าไทยดีเด่น และรางวัลที่ชนะการประกวดชิ้นงานด้านเครื่องประดับ อัญมณีอีกหลายรางวัล นอกจากนี้บริษัทได้รับเกียรติอันทรงค่าให้เป็นผู้จัดสร้างเครื่องทรงพระพุทธรูปหามณีรัตนปฎิมากร เรือพระที่นั่งสุพรรณหงส์ และเรือพระที่นั่งนารายณ์ทรงสุบรรณ

ความมุ่งมั่นในการสร้างให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดเวลาเกือบสี่ทศวรรษ ที่บิวตี้เจมส์ถือกำเนิดและธำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ณ ที่แห่งนี้เป็นที่สั่งสมประสบการณ์ ความรู้ของบุคลากรที่ทำงานด้านอัญมณีหลายรุ่น แต่ความรู้ต่าง ๆ ที่บุคลากรไม่ได้สูญหายไปไหน แต่ยังคงอยู่กับองค์กรด้วย การจัดการความรู้ โดยมี การจัดโครงการสอนงาน โครงการ On The Job Training และจัดหลักสูตรเฉพาะทางในงานแต่ละด้านของเครื่องประดับ เช่น งานรูปพรรณ งานประดับอัญมณี งานขัดเกลารูปพรรณ นอกจากนี้บริษัทมีการจัดฝึกอบรมพนักงานอยู่อย่างตลอดเวลา และส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานมีการประชุม ปรึกษาและแก้ปัญหาในงานด้วยการจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle--QCC) นอกจากนี้ส่งเสริมการประชุมข้ามสายงาน โดยจัดตั้งเป็นคณะกรรมการในการดูแลบริหารองค์กรในแต่ละด้าน เช่น คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะกรรมการเครื่องจักร คณะกรรมการแผนเชิงรุก เป็นต้น ซึ่งในแต่ละคณะกรรมการก็จะเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการเข้าประชุมเพื่อเสนอโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร นอกจากนี้บริษัทได้มีการจัดทำระบบ Intranet ภายในองค์กร เพื่อนำองค์ความรู้ต่าง ๆ ของบริษัทมารวมรวม และเผยแพร่ให้กับพนักงานได้เข้าไปศึกษาได้ตลอดเวลา และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้พนักงานสามารถตรวจสอบการทำงานของตนเองได้ผ่านระบบ Intranet โดยประกอบด้วยระบบย่อย เช่น

E-Personal ที่ประกอบด้วยการลาออนไลน์ การขอทำล่วงเวลาออนไลน์ นอกจากนี้พนักงานสามารถที่จะตรวจสอบวันลา วันหยุดได้ด้วยตนเอง

E-Service ที่ให้พนักงานสามารถแจ้งปัญหาในการทำงานเกี่ยวกับอุปกรณ์งานด้าน IT หรือซ่อมบำรุง ทำให้พนักงานไม่ต้องเสียเวลาในการมาติดต่อเอง

E-Store, E-Office ที่ให้พนักงานสามารถเบิกอุปกรณ์การทำงานและอุปกรณ์สำนักงานในการทำงานผ่านระบบ และหน่วยงานที่รับผิดชอบก็จะจัดสินค้าให้ตามที่ผู้จัดการยื่นขออนุมัติ

นอกจากนี้ยังมีโครงการ book comer เป็นที่รวบรวมหนังสือ สื่อการสอนที่พนักงานสามารถยืมเพื่อนำไปศึกษาได้ตลอดเวลา

นอกเหนือจากการจัดทำโครงการฝึกอบรมที่จำเป็นต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถช่างฝีมือแล้ว บิวตี้เจมส์ มีความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในการร่วมพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทย โดยผ่านทางโครงการความร่วมมือต่าง ๆ ดังนี้

1. การอบรมความรู้พื้นฐานช่างร่วมกับองค์กรภาครัฐ
2. การสนับสนุนทุนโครงการวิจัยต่าง ๆ แก่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
3. การร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เช่น การร่วมจัดทำตำราการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตทางสาขาวิชาอัญมณีกับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
4. การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรความรู้ในสถาบันองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
5. การจัดหาผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ เพื่อถ่ายทอดและอบรมความรู้ความสามารถให้กับพนักงานในองค์กร อาทิ หลักสูตรการปรับปรุงคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตของบริษัท เป็นต้น

กิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทได้ให้การสนับสนุน หรือเข้าร่วมโครงการกับทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษานั้น บริษัทฯ ได้เล็งเห็นว่ารากฐานการพัฒนาสังคมที่ดีได้ต้องเริ่มจากการพัฒนาคน พัฒนาชุมชน แล้วจะส่งผลให้ประเทศชาติพัฒนาได้อย่างแท้จริง จึงให้การช่วยเหลือและการสนับสนุนในกิจกรรมมาโดยตลอดไม่ว่าจะ การสนับสนุนในทุกด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ รวมไปถึงด้านการระดมคิด การระดมสมอง การวางรากฐานทางการศึกษา ยกกระดับความรู้ความสามารถ สร้างงานสร้างอาชีพตามที่ได้นำดำเนินการและกล่าวถึงข้างต้นล้วนแล้วมี

เป้าหมายหลักเพื่อสรรสร้างฟื้นฟูสังคมให้เกิดการพัฒนาและยังประโยชน์แก่
สาธารณชนสังคม และประเทศชาติสืบไป

คุณค่าเหนือกาลเวลา ความสำเร็จของ บิวตี้เจมส์ ในปัจจุบันเป็นผลสืบ
เนื่องมาจากความขยันขันแข็งและมุ่งมั่นในการทำงานสู่ความเป็นเลิศ วันนี้ บิวตี้เจมส์
ยังคงมุ่งมั่นที่จะผลิตสินค้าที่ถึงพร้อมด้วยคุณภาพ ด้วยความตั้งใจจริงและความซื่อสัตย์
โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีการผลิตอันทันสมัยของบริษัทอย่างไม่
หยุดยั้ง และยังคงมุ่งมั่นที่จะรักษาพันธสัญญานี้สืบเนื่องต่อไปในอนาคต

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยภายในประเทศ

ประดับพิณ ภูษณะกุล (2545) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์การ
แห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศขององค์การของ โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง พบว่า
โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยองมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง โดยด้านที่อยู่ระดับมาก ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ส่วนด้านที่อยู่ใน
ระดับปานกลาง ได้แก่ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจ ด้านการจัดการความรู้
และด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับน้อย*

ชนกพรรณณ ดิลกโกมล (2546) ศึกษาเรื่อง *วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่ง
การเรียนรู้: บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด พบว่า บริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด
มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบได้แก่ (1) ความสามารถในการ
ปรับตัว (2) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ และ (3) ความสอดคล้อง
ต้องกัน อยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ
ปานกลาง และเมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนพบว่า ลักษณะ
วัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้และ
สามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ ในการคาดคะเนลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งประสิทธิภาพของการพยากรณ์มีค่าเท่ากับร้อยละ 39.5*

กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่ง การเรียนรู้ คือการรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนา ของทั้งพนักงานและองค์การ

ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรตน์ (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่ง การเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท แชนเทิล ไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด พบว่า พนักงานของบริษัทฯ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่ง การเรียนรู้ในระดับสูงในทุก ๆ ด้าน โดยอันดับที่ 1 คือด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อันดับ 2 คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ อันดับที่ 3 คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล อันดับที่ 4 คือ การจัดการความรู้ และอันดับ 5 คือ การปรับเปลี่ยนองค์การ

เสาวรส บุญนาค (2546) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐกรุงเทพมหานคร พบว่า โรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน ในเขต 17 จังหวัดภาคเหนือ มีการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมี นัยสำคัญ ($p < 0.05$) และมีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญ ($p < 0.01$) ปัญหาคือ การมีบุคลากรในการดำเนินงานไม่เพียงพอ การขาด การประเมิน และติดตามผลงานบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนานาบุคลากรยัง ไม่มี ความสามารถพอและบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

ชวลีพร เอี่ยมอำนาจ (2548) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อ ศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานมี ความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัต การเรียนรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการปรับเปลี่ยน องค์การ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการเพิ่มสมาชิกองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง

สมชัย วงษ์นายะ (2548) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ โดยภาพรวมและรายด้าน คือ ด้านพลวัต

การเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับปานกลาง

จันทนา วิปุลานุสาสน์ (2549) ศึกษาเรื่อง *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศขององค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพ หาดใหญ่* พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่ มีการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้แล้วพบว่า 2 อันดับแรกของมิติในองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพ หาดใหญ่รับรู้คือ การใช้เทคโนโลยี รองลงมาคือ การปรับเปลี่ยนองค์การ

โฆษิต เสดะจิต (2549) ศึกษาเรื่อง *สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3* พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในภาพรวมทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการแปรรูปองค์การมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ปัญญา ทับธานี (2550) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารออมสิน* พบว่า ผู้จัดการธนาคารออมสิน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการให้อำนาจและความสามารถแก่บุคคล ด้านการบริหารความรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี

งานวิจัยต่างประเทศ

Ellinger, Yang and Ellinger (2000) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบ (impact) ของมิติความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อผลงานของ องค์การ โดยทำการศึกษามิติ (dimension) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิด Watkins and Marsick จำนวน 7 มิติ คือ (1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (2) การสนับสนุน

การค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา (inquiry and dialogue) (3) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม (4) การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน (5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (6) การเชื่อมโยงองค์การกับสิ่งแวดล้อม (7) การใช้แบบผู้นำ และการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์การ ตัวแปรตามใช้ตัวแปรทางด้าน ผลงานขององค์การ ใช้ตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงินและผลงานที่มีใช้ทางการเงิน ได้แก่ ด้าน ความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร พบว่า ตัวแปรด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์การทุกตัวแปร

Grader (2003) ศึกษาเรื่อง การนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ปฏิบัติในโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่จะนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และการสังเกต กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่มดังนี้ กลุ่มที่หนึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในการสร้างความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน การเรียนเป็นทีม การแบ่งปันวิสัยทัศน์พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็นผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงาน

Staub (2003) ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสามารถนำมาใช้ได้หรือไม่ เป็นการวิจัยเชิงบรรยายใช้วิธีการสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องความคิดริเริ่ม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการ โครงการ ผู้จัดการด้านข้อมูลข่าวสาร และที่ปรึกษาของบริษัทจำนวน 20 คน เป็นการวิเคราะห์จากภายในการได้รับคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ในบริษัทว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สามารถนำไปปฏิบัติได้ และประเมินในเรื่องของการริเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนทำให้องค์การต้องสร้างให้เกิดความริเริ่มในพนักงานเพื่อพัฒนาองค์การ พบว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มคือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการติดต่อสื่อสาร เพราะมันจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นหลักสำคัญของการพัฒนาองค์การ จึงได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและทีมงานหรือ หน่วยงานได้รับการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดเวลา และประสมประสานเทคโนโลยี ทันสมัย เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ ไปสู่ความเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง

งานวิจัยภายในประเทศ

สหวัฒน์ ประไพทรัพย์สกุล (2546) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการพัฒนาตนเองของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทค้าปลีกซีเมนต์ไทย จำกัด* พบว่า (1) พนักงานบริษัทค้าปลีกซีเมนต์ไทย จำกัด มีความคิดเห็นต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลาง (2) พบว่าพนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และอายุงานในองค์การแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (3) การรับรู้บรรยากาศโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (4) การรับรู้บรรยากาศโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการพัฒนาตนเองในด้านงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (5) การรับรู้บรรยากาศโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการพัฒนาตนเองในด้านสังคมและจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

วารภรณ์ คงสาหร่าย (2548) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)* พบว่า ในภาพรวมพนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ มีการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นของปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง ในขณะที่อายุ อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับ

การพัฒนาตนเอง ส่วนปัจจัยด้านงาน ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ ความมั่นคงในการทำงาน การสนับสนุนการอบรมและพัฒนา ผลตอบแทนในการทำงานและความคาดหวังในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง

วิเชียร บัวบาน (2549) ศึกษาเรื่อง *ความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่มีต่อการพัฒนาตนเอง* พบว่า ความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยต้องการพัฒนาตนเองในด้านร่างกายมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ค่าเฉลี่ย รองลงมาคือ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านจิตใจ และสังคมตามลำดับ

ศรีแพร ทวีลาภากุล (2549) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนาตนเองของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ* พบว่า การพัฒนาตนเองของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติโดยรวมมีระดับการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาโดยตนเองและการพัฒนาโดยผู้อื่น ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า ระดับการศึกษา ความพึงพอใจในการทำงาน ความคาดหวังจากการทำงาน และระบบสารสนเทศภายในองค์การมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 สำหรับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งปัจจุบันระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับสำนักงานข่าวกรองแห่งชาติ และกระประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ฉวีวรรณ ใจอ่อน (2549) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3* พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีสภาพการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ด้านการพัฒนาทักษะความชำนาญและด้านการพัฒนาทัศนคติ พบว่า มีสภาพการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมากทุกด้าน

จิตติกร บุญประคอง (2550) ศึกษาเรื่อง *การรับรู้บรรยากาศองค์การกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเอง: ศึกษากรณีเฉพาะ พนักงานบริษัท อิงเกรส ออโต้ เวนเจอร์* พบว่า พนักงานมีระดับค่าเฉลี่ยของความทุ่มเทในการพัฒนาตนเองโดย

ภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีระดับค่าเฉลี่ยของการพัฒนาตนเองในทุกด้านอยู่ในระดับสูง

ภักดิ์ ปิยะพรานันท์ (2550) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาตนเองของพนักงาน ส่วนบริการขายนครหลวงที่ 4.2 บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)* ผลการวิจัยจำแนกตามวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาตนเองของพนักงานส่วนบริการขายนครหลวงที่ 4.2 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาตนเองของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่การพัฒนาตนเองมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ พนักงานมีความเห็นอยู่ในระดับน้อย โดยด้านทักษะ ด้านคุณสมบัติส่วนตัว เจตคติ ค่านิยมและความเชื่อ พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

รัตนาภรณ์ คชมะเริง (2550) ศึกษาเรื่อง *ความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานส่วนตำบลในเขตจังหวัดสระบุรี* พบว่า ภาพรวมทั้ง 6 ด้าน ของความต้องการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเรียงรายด้านของค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการบริหาร ด้านบุคลิกภาพ ด้านวิชาการ ด้านสุขภาพ และด้านจริยธรรมและจิตวิญญาณ

งานวิจัยต่างประเทศ

Joyce (2002) ศึกษาเรื่อง การรับรู้ของหัวหน้าภาควิชาและผู้บริหารต่อการจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยมีแนวคิดว่าการจัดการอย่างมีส่วนร่วมจะทำให้สมาชิกองค์การมีโอกาสร่วมในการตัดสินใจจะทำให้รู้สึกว่าได้รับการสร้างเสริมพลังอำนาจ สร้างความรับผิดชอบต่องานที่ทำจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยเป็นหัวหน้าภาควิชาและผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 175 คน พบว่า ความเปิดเผย ความซื่อสัตย์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการแบบมีส่วนร่วมในประเด็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

Eith (2002) ศึกษาเรื่อง บทบาท วิสัยทัศน์และสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 25 คน โดยการศึกษาเชิงคุณภาพผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีวิสัยทัศน์ 3 ประการคือ (1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต (2) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (3) และการปรับปรุงการสนับสนุนองค์การในด้าน

บทบาทยังมี 3 บทบาท คือ (1) การแสดงบทบาทเป็นทีม (2) การให้บริการ (3) การเป็นผู้นำหรือผู้จัดการ ส่วนในด้านสมรรถนะ พบว่าหัวหน้าภาควิชาในอนาคตต้องมีสมรรถนะ 4 ด้าน ดังนี้ (1) การสร้างสัมพันธภาพ (2) การสร้างนวัตกรรม (3) การจัดการทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน (4) การเป็นผู้นำและการจัดการ

Boyce (2004) ศึกษาเรื่อง แนวโน้มในการพัฒนาตนเองของบุคคลที่เชื่อว่ามีความเป็นผู้นำ: ความเข้าใจ การคาดเดา และการสนับสนุนการดำเนินการในการพัฒนาตนเองของผู้นำเพื่อเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (ลักษณะของงาน) ลักษณะขององค์กร หรือลักษณะของแต่ละบุคคล ความพยายามในการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นการเสริมแผนการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีอยู่เป็นทางการ วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้เพื่อเป็นการเพิ่มในส่วนของคุณลักษณะและเพิ่มความเข้าใจในกฎต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของผู้นำ โดยการระบุคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่คาดเดาว่าน่าจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการพัฒนาตนเองได้ในบุคคลที่เชื่อว่ามีความเป็นผู้นำ มีการศึกษาว่าเหตุใดผู้นำจึงมีการพัฒนาตนเอง และมีการตรวจสอบว่าองค์กรอาจสนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้นำอย่างไร การดำเนินการอย่างมีระบบถูกจัดทำขึ้นและมีการทดสอบโครงสร้างจำลองแบบไปในทางแนวยาว ที่เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของผู้นำ ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการรวบรวมโครงสร้างสำหรับความเข้าใจ ผลกระทบของคุณลักษณะเฉพาะรายบุคคลที่มีแนวโน้มต่อการพัฒนาตนเองของบุคคลที่เชื่อว่ามีความเป็นผู้นำแบบจำลองในการคาดเดาบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความเป็นผู้นำ การงาน และทิศทาง การเติบโตในการทำงาน เป็นสิ่งที่ได้รับการกระตุ้นให้มีการดำเนินการพัฒนาตนเองมากขึ้นและนอกจากนี้แบบจำลองยังแสดงให้เห็นว่าองค์กรยังเป็นส่วนที่จัดหาและสนับสนุนอุปกรณ์หรือสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อีกด้วย เช่น การให้คำแนะนำข้อมูลข่าวสาร และแหล่งที่มาที่มีผลกระทบปานกลางต่อการดำเนินงานจริง ๆ ของกิจกรรมการพัฒนาตนเองของผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง สรุปได้ว่าการพัฒนาตนเองของบุคคลในองค์กรต่าง ๆ นั้น องค์กรเป็นส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมหรือกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง หากองค์กรมีการจัดบรรยากาศที่เอื้อให้

เกิดการพัฒนาดตนเองหรือมีรูปแบบการบริหารที่เน้นการพัฒนา บุคลากรในองค์กรก็จะ
มีลักษณะที่ต้องการพัฒนาดตนเองอยู่ตลอดเวลา

การทบทวนวรรณกรรม และแนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้และการ
พัฒนาดตนเองที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าควรจะทำการศึกษาในเรื่อง
ของความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้และการพัฒนาดตนเองของพนักงาน เนื่องด้วยองค์กรเป็นที่รวมตัวของ
บุคคลนั้นก็คือนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์บางประการร่วมกัน ดังนั้น หากองค์กรจะ
ดำเนินการพัฒนาดเรื่องใด ๆ ให้เกิดขึ้นจึงควรที่จะศึกษาทั้ง 2 องค์กรประกอบควบคู่ไปพร้อม
กัน โดยพิจารณาองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ของ Marquardt
(1996) เป็นหลัก คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร
(organization transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment)
การจัดการความรู้ (knowledge management) และเทคโนโลยี (technology
application) และองค์ประกอบด้านการพัฒนาดตนเองของ McClelland (1973) 3 ด้าน
คือ ด้านความรู้ (knowledge) ด้านทักษะ (skills) และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
(attributes) เพื่อให้เกิดการพัฒนาดตนเองของพนักงานและสร้างองค์กรให้เป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้

