

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท  
ทรูวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องและนำไป  
สู่ความกระจ่างชัดในการวิจัย ประกอบด้วยเนื้อหาสาระดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร
  - 1.1 ความหมายและความสำคัญขององค์กร
  - 1.2 ประเภทขององค์กร
  - 1.3 ทฤษฎีองค์กร
  - 1.4 พฤติกรรมองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.4 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge
  - 2.5 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt
  - 2.6 การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร

องค์กรเป็นสิ่งที่อยู่รอบตัวมนุษย์โดยมีอาจหลีกเลี่ยงได้ องค์กรนั้นเป็นผู้ที่นำ  
ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร เป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการ  
ตามความต้องการของลูกค้าภายใต้ระบบการแข่งขัน โดยมีการพัฒนาสินค้าเพื่อใช้

ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันภายใต้กระแสแห่งโลกโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่สังคมมีความหลากหลายและผสมผสานกันทางด้านวัฒนธรรม องค์กรยังมีอีกหนึ่งบทบาทสำคัญในการจัดการองค์กร เพื่อคงไว้ซึ่งความอยู่รอดด้วยการให้ความสนใจในความต่างของมนุษย์ และสร้างแนวทางเพื่อใช้ในการจูงใจให้สมาชิกในองค์กรร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรนั้น นักวิชาการได้ให้ความหมายและความสำคัญของทฤษฎี รวมถึงพฤติกรรมองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

### **ความหมายและความสำคัญขององค์กร**

ความหมายขององค์กร ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังเช่น Kast and Rosenzweig (1970, p. 2) กล่าวไว้ว่า องค์กร หมายถึง การรวมตัวของบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นระบบของสังคมที่มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นระบบของเทคโนโลยีที่ถูกรวบรวมมาใช้กรณีต่าง ๆ และเป็นการรวมตัวกัน มีปฏิกริยาร่วมกัน อันเป็นผลมาจากโครงสร้างขององค์กร ในขณะที่ Moorhead and Griffin (1995, p. 380) กล่าวว่า องค์กรหมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มาทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน สอดคล้องกับ Schermerhorn, Hunt, and Osborn (1997, p. 2) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง การรวบรวมบุคคลเข้าทำงานด้วยกัน โดยมีการแบ่งงานกันทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2545, หน้า 30) ที่กล่าวว่า องค์กรเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนด เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และสอดคล้องกับ วิเชียร วิทย์อุดม (2549, หน้า 1) กล่าวถึงองค์กรว่า หมายถึง องค์กรรวมของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน และมุ่งจะทำกิจกรรมบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ภายใต้โครงสร้างของความสัมพันธ์ที่มีกฎเกณฑ์และขอบเขตที่แน่นอน ความหมายดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ อิทธิกร เฟื่องรอด (2552) ที่ให้ความหมายขององค์กรว่า หมายถึง หน่วยงานซึ่งอาจจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรระหว่างประเทศ หรือกลุ่มคนที่มารวมตัวกันภายใต้โครงสร้าง โดยมีเป้าหมายบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายนั้น

สรุปได้ว่า องค์กร หมายถึง การที่คนมากกว่าหนึ่งคนได้มาร่วมกันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หรือหลายกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน วัตถุประสงค์นั้นอาจเป็นไปเพียงชั่วคราว หรือต้องใช้เวลายาวนาน ซึ่งอาจมีความยากง่าย หรือจริงจังที่แตกต่างกันไป จึงทำให้มีองค์กรเกิดขึ้น ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็้องค์กรของรัฐหรือองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ก็จะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ในขณะที่ ชัยยันต์ เล็กบำรุง (2552) ได้กล่าวว่า องค์กรควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (objective) หรือจุดมุ่งหมายในการก่อตั้งองค์กร เพื่อเป็นหลักหรือแนวทางในการปฏิบัติ ที่ก่อให้เกิดกิจกรรมหรือผลผลิตขององค์กร

2. โครงสร้าง (structure) องค์กรจะต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจน โดยมีการจัดแบ่งหน่วยงานภายในตามหลักความชำนาญเฉพาะ รวมทั้งมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของหน่วยงานภายในองค์กร

3. กระบวนการปฏิบัติงาน (process) หมายถึง แบบอย่างวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบแผนคงที่แน่นอน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรต้องยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

4. บุคคล (person) องค์กรจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งในลักษณะกลุ่มคนที่เป็สมาชิกภายในองค์กร ซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และยังต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกองค์กร ซึ่งได้แก่ ผู้รับบริการและผู้ให้การสนับสนุน

สำหรับลักษณะขององค์กรนั้น อิทธิกร เฟื่องรอด (2552) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรไว้ด้วยกัน 5 ลักษณะ คือ

1. องค์กรเป็นลักษณะของกลุ่มบุคคลที่มาทำงานร่วมกัน โดยมีความเชื่อว่าคนเพียงคนเดียวไม่สามารถกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองได้ เพราะฉะนั้นเมื่อมีกลุ่มบุคคลในองค์กรก็ย่อมเกิดการขัดแย้งเกิดขึ้น ทั้งในลักษณะที่เป็น Personal conflict และ Technical conflict เพื่อทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา อาจจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนก็ได้

2. องค์กรเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ คือ กลุ่มบุคคลที่เข้ามาอยู่ร่วมกัน ต้องมีการกำหนดความสัมพันธ์ของบุคคลและงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กรนั้นว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร

3. องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ องค์กรเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหาร และการบริหารจัดการก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเช่นกัน โดยอาจจะเอาหลัก POSDCORB MODEL เข้ามาใช้ คือ

P = Planning

O = Organizing

S = Staffing

D = Directing

CO = Co-ordinating

R = Reporting

B = Budgeting

4. องค์กรเป็นกระบวนการ เมื่อมีการจัดองค์กรก็ต้องนำเทคนิคการบริหารจัดการมาใช้ โดยการกำหนดให้เป็น 5 ขั้นตอน คือ

4.1 การกำหนดเป้าหมาย ที่ชัดเจนว่าเน้นด้านไหน อย่างไร

4.2 การแบ่งงาน เป็นฝ่ายต่าง ๆ ที่ชัดเจน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายสรรหา

4.3 การจัดบุคคลเข้าทำงาน ให้ตรงกับความรู้และความสามารถของบุคคล

4.4 การสร้างความสัมพันธ์ กำหนดความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ของแต่ละตำแหน่ง

5. องค์กรเป็นระบบระบบหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ คือ

5.1 ระบบเปิด คือ การให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

5.2 ระบบปิด คือ การให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพียง

อย่างเดียว สรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรนั้น คือ เป็นลักษณะของกลุ่มบุคคล ที่มาทำงานร่วมกัน จนเกิดเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ อีกทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ ที่เป็นกระบวนการ และเป็นระบบ ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดเป็นองค์กร ซึ่งประเภทขององค์กรนั้น ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงประเภทขององค์กรไว้ดังนี้



ประเภทขององค์กร อิทธิกร เพ็ชรอด (2552) ได้จัดแบ่งประเภทขององค์กรไว้  
ดังนี้

1. แบ่งตามการจัดระเบียบภายในองค์กร

1.1 องค์กรที่เป็นทางการ (รูปร่าง) คือ มีการจัดตั้งโดยมีกฎหมายรองรับ ซึ่งจะมีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน (ภายในองค์กรที่เป็นทางการจะมีองค์กรที่ไม่เป็นทางการแทรกอยู่เสมอ)

1.2 องค์กรที่ไม่เป็นทางการ (อรูปร่าง) เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นจากความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคล และไม่มีกฎหมายหรือระเบียบมารองรับ เช่น สโมสร ชมรม และกลุ่มต่าง ๆ อาจแบ่งเป็นกลุ่มได้ 2 กลุ่ม คือ องค์กรสาธารณะ และองค์กรเอกชนหรือเอกชนธุรกิจ

2. แบ่งโดยการถือกำเนิด

2.1 องค์กรแบบปฐม คือ เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เช่น ครอบครัว หมู่บ้าน ตำบล ศาสนา

2.2 องค์กรแบบมัธยม คือ มนุษย์จัดสร้างขึ้น แต่ถ้าองค์กรนั้นมีการเติบโตใหญ่ เริ่มมีระบบระเบียบ และการยอมรับจากสังคมมากขึ้น ก็จะมีปรับสถานะ “เป็นทางการ” (formal organization) ซึ่งจะต่างจากองค์กรที่ไม่มีการระบุวัตถุประสงค์ และไม่มีระบบระเบียบในการดำเนินการเอาไว้ หรือมีการยอมรับกันแต่อย่าง “ไม่เป็นทางการ” (informal organization) ซึ่งองค์กรอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้ อาจได้แก่ กลุ่มเพื่อน วงแชร์ การนัดสังสรรค์กลุ่ม หรืองานเลี้ยงฉลองต่าง ๆ เป็นต้น

ซึ่งองค์กรอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้ อาจเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นซ่อนอยู่ภายในระบบองค์กรที่เป็นทางการอยู่แล้วด้วย เช่น ภายในองค์กรอย่างเป็นทางการนั้น อาจจะมีการเกาะกลุ่มเกิดองค์กรอย่างไม่เป็นทางการได้ เมื่อแต่ละคนได้ทำงานด้วยกันจนเกิดความสัมพันธ์กัน มีการพบปะกัน และมีผลประโยชน์ หรือความสนใจสอดคล้องกัน ก็คบค้าสมาคมกันไป และยังมีแนวคิดของ ประภาร์ตน์ เต็มเปี่ยม (2552) ที่กล่าวถึง องค์กรอย่างเป็นทางการว่า ได้แก่ หน่วยงานราชการ บริษัท ห้างร้าน อุตสาหกรรม วัด โรงเรียน มูลนิธิ สมาคม สถาบัน ฯลฯ จากการศึกษามีมานานแล้วนับเป็นพัน และเป็นร้อยปี องค์กรจะมีธรรมชาติดังต่อไปนี้ คือ



1. การจัดแบ่งไปตามลักษณะพิเศษ (specialization) เช่น เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ก็มีการแบ่งออกเป็นสายงาน แต่ละส่วนงานที่ถูกจัดแบ่งงานนั้นก็จะมีคนจำนวนหนึ่ง ที่แต่ละคนต่างต้องมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป แม้แต่ร้านตัดเย็บเครื่องนุ่ง เมื่อมีการขยายงานมากขึ้น ก็มีการแบ่งแยกกิจกรรมตัดหนังเป็นส่วนหนึ่ง งานเย็บหนังเป็นส่วนหนึ่ง และงานตบแต่งเพื่อความสวยงามเป็นอีกส่วนหนึ่ง เป็นต้น

2. การทำระบบให้เป็นมาตรฐาน (standardization) กิจกรรมใดที่มีการทำกันบ่อย ๆ แต่ไม่มีการทำความเข้าใจกันเกิดเป็นความสับสน ซ้ำซ้อนยากแก่ผู้ปฏิบัติงาน ก็จะมีการหาข้อยุติ และสามารถหาทางออกในการปฏิบัติได้เหมือน ๆ กัน เช่น การกำหนดอัตราเงินเดือนพนักงานบัญชี ควรกำหนดมีการวุฒิการศึกษา ประสิทธิภาพการทำงาน หรือตามความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสำหรับทั้งพนักงานแต่ละบุคคล และพนักงานทั่วทั้งองค์กร

3. การทำให้เป็นทางการ (formalization) การทำให้เป็นทางการนั้น คือ การทำให้ระบบการสื่อสารสั่งการนั้นมีกฎ ระเบียบ และคำสั่งที่ออกมานั้นมีผลบังคับใช้ได้ ดังนั้นจึงต้องมีการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับตำแหน่งหน้าที่ การทำงานนั้นก็ ต้องมีการจัดเป็นระบบเพื่อให้รับทราบกันภายในหน่วยงาน มิใช่จะตั้งหรือเรียกกันอย่างตามใจชอบ เช่น ในระบบทหารนั้นจึงต้องมีการจัดทำตำแหน่งกันเป็นลำดับการสั่งการ มีความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และตลอดจนระบบรางวัลค่าตอบแทนและสวัสดิการ กำกับไว้เป็นทางการอย่างชัดเจน

4. การรวมศูนย์อำนาจ (centralization) คือ การสั่งการที่มาจากบุคคลที่มีอำนาจตัดสินใจได้ในท้ายที่สุดของแต่ละส่วนงานนั้น ๆ จะรู้ว่า การตัดสินใจนั้นใครคือผู้รับผิดชอบสูงสุดในทัศนคติการตัดสินใจหรือสั่งการนั้น หน่วยงานในลักษณะนี้จะต้องหลีกเลี่ยงความสับสนในการสั่งงาน ทุกคนจะต้องรู้ว่าศูนย์กลางของงานนั้นอยู่ ณ ที่ใด และเมื่อแต่ละระดับไม่อยู่ในสถานะที่จะตัดสินใจสั่งการได้นั้น เขาควรจะต้องฟังใครในระดับต่อไป

5. ระบบสายงาน (configuration) หรืออาจเรียกในภาษาอังกฤษว่า the shape of the role structure คือ เป็น โครงสร้างที่ทำให้รู้อย่างชัดเจนของแต่ละคนว่ามีบทบาทหน้าที่ และส่วนงานที่ขึ้นอยู่กับอย่างไร มีความเชื่อมโยงกับผู้บังคับบัญชาอย่างไร



หนึ่งนี้อาจจะสามารถแสดงให้เห็นได้ด้วยการจัดทำแผนผังขององค์กรเป็นต้น เพราะเมื่อต้องมีการใช้คนนับจำนวนร้อยหรือเป็นพันคนในการทำงานนั้น อาจเกิดความสับสนได้ จึงต้องมีการกำหนดระบบสายงาน เพื่อให้สามารถสื่อสารกัน เช่น ในองค์กรทางทหาร จะมีระบบสายบังคับบัญชา มีการแต่งกายกันตามลำดับชั้นยศ ทหารระดับยศที่ต่ำกว่า จะต้องทำความเคารพทหารที่มีระดับยศสูงกว่าเป็นลำดับไป แต่ในการสั่งงานตามหน้าที่นั้น ต้องเป็นไปตามสายงานและความรับผิดชอบ และไม่มีการมาก้าวก่ายกัน

6. ความยืดหยุ่น (flexibility) เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่มาก ๆ กฎเกณฑ์เริ่มตายตัว มีระเบียบแบบแผนออกมามาก จนส่งผลให้องค์กรขาดความคล่องตัว สูญเสียประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงมีความยืดหยุ่นเปิดเอาไว้ให้เป็นดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับ เพราะในท้ายที่สุดแล้วจะไม่มีกฎเกณฑ์ใดที่จะตายตัวและสามารถใช้ได้ในทุกสภาวะ จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถทำงานที่มีความแตกต่างกันได้

ที่กล่าวมานี้เป็นแนวคิดการจัดองค์กรอย่างที่เรียกว่า formal organization หรือ องค์กรอย่างเป็นทางการ Max Weber (1864-1920) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ซึ่งได้เรียกองค์กรในอุดมคติของเขาว่า bureaucracy อันมีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศส ซึ่งคำว่า bureau แปลว่า สำนักงานในปัจจุบัน นักวิชาการและผู้ศึกษาเกี่ยวกับองค์กร จึงได้ใช้เรียกองค์กรในแบบดั้งเดิมนี้อีกว่า bureaucracy แต่การจัดองค์กรตามแนวทางที่ได้เสนอไปแล้วนั้นสามารถใช้ได้อย่างดีเมื่อเทียบกับองค์กรประเภทครอบครัว หรือระบบที่มีเจ้าขุนมูลนาย (feudal organizations) แต่ในงานยุคใหม่ที่มีลักษณะของความหลากหลาย และมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันมากอย่างในปัจจุบันนั้น องค์กรแบบดั้งเดิมจึงไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งความสำคัญขององค์กรนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอทฤษฎีองค์กรไว้หลากหลาย ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

### ทฤษฎีองค์กร

ทฤษฎีองค์กร (organization theory) นับว่าเป็นศาสตร์วิชาความรู้ที่มีการพัฒนา มาไม่ยาวนานนัก จากการที่โลกได้มีวิวัฒนาการของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักร

เครื่องทุ่นแรงอันเป็นเหตุให้วิธีการผลิตเปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้เกิดองค์กรในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมนั่นเอง เมื่อองค์กรเกิดขึ้นตามความเจริญและมีคนทำงานที่เป็นกลุ่มก้อนขนาดใหญ่ทำให้ทฤษฎีองค์กรถือกำเนิดขึ้น จากระยะเวลาต้นศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบัน ประกอบกับยุคกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ส่งผลก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลในทุก ๆ ด้านเป็นผลให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องปฏิรูประบบตนเองเพื่อความอยู่รอดกันอย่างเต็มที่ องค์กรที่มีความเฉลียวฉลาดสามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเท่านั้นที่จะสามารถดำรงอยู่ได้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่า องค์กรต่าง ๆ ควรจะสามารถจัดขึ้นมาเป็นโครงสร้างได้อย่างไรและมีส่วนที่สามารถนำมาปรับปรุงให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงหรือสามารถนำมาใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้นและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริงต่อองค์กรต่อไป อย่างไรก็ตามที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดของ ประภารัตน์ เต็มเปี่ยม (2552) ที่กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารแบบทฤษฎีองค์กรว่า สามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 3 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีองค์กรแบบประเพณีนิยม (classical organization theory) ลักษณะสำคัญของทฤษฎี ถือว่าองค์กรเป็นผลที่เกิดจากความคิดที่ใช้เหตุผลเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทฤษฎีนี้ถือว่า “คน” เป็นเพียงเครื่องมือที่ทำให้ องค์กรไปสู่ความสำเร็จและเป็นเพียงเอกบุคคล ผู้ที่ยึดทฤษฎีนี้เชื่อว่า การคัดเลือกคน การฝึกอบรม และการแนะนำจะทำให้คนปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เป็นทฤษฎีตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ที่กำหนดตามกฎหมายมีความเคร่งครัดในระดับสูง ทฤษฎีนี้แบ่งออกเป็น ทฤษฎีย่อย 2 ทฤษฎี คือ

1.1 ทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีนี้กล่าวว่า ค่าตอบแทนทางวัตถุ หรือสิ่งของนั้น มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการออกแรงทำงาน คนเป็นเพียงเครื่องมือเท่านั้น การให้เงิน จึงถือว่าเป็นการจูงใจ และการให้เงินต้องจ่ายตามปริมาณของงาน

1.2 ทฤษฎีการจัดองค์กรอย่างมีระบบ ทฤษฎีนี้ศึกษาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพขององค์กรแบบเป็นทางการ เน้นการแบ่งงานกันทำคนละส่วน มีการแบ่งสายงาน และการมอบอำนาจอย่างมีระบบ

2. ทฤษฎีกิ่งประเพณีนิยม (neo-classical organization theory) ทฤษฎีนี้ยังสนใจโครงสร้างตามแบบแผน และการคิดตามหลักเหตุผลบ้าง แต่ศึกษาเพิ่มเติมว่าทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์หลักได้เร็วขึ้น ทฤษฎีนี้จึงหันมาสนใจในเรื่องของคนมากขึ้น เพราะได้มีการพิจารณาว่าการแบ่งงานกันทำอย่างเด็ดขาดนั้นจะทำให้คนหมดกำลังใจ รู้สึกโดดเดี่ยวและต้องทำงานหน้าที่เดียวซ้ำซาก ไม่สนุกสนานเพราะไม่มีโอกาสได้ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ทฤษฎีนี้คำนึงถึงผลที่เกิดจากการมอบอำนาจว่า ถ้ามอบอำนาจมากเกินไปก็ไม่พอใจ ถ้าไม่มอบอำนาจก็จะขัดเคืองใจ ทฤษฎีนี้ยอมรับว่าบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรย่อมมีความขัดแย้งกัน ซึ่งทฤษฎีแรกไม่ยอมรับว่าองค์กรย่อมมีความขัดแย้ง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งนั้น ควรใช้วิธีประชุมเพื่อปรึกษาหารือกัน และต้องใช้การสื่อสารที่ดี แต่บางครั้งความขัดแย้งก็ทำให้เกิดผลดีได้เช่นกัน

ทฤษฎีกิ่งประเพณีนิยมนี้ให้ความสำคัญแก่เป้าหมายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเสนอให้ ผู้ควบคุมอำนาจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรนั้นควรมีอำนาจมากกว่าผู้ที่ควบคุมอำนาจเกี่ยวกับวิธีการ เช่น คณะกรรมการอำนวยการขององค์กรธุรกิจมีอำนาจในการควบคุมนักวิชาการ และนายช่างเทคนิคต่าง ๆ ขององค์กรเป็นต้น

นักทฤษฎีกิ่งประเพณีนิยมแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกยึดหลักการตามแบบแผน ส่วนกลุ่มหลังซึ่งจะเรียกได้ว่าเป็นทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ เพราะจะให้ความสำคัญ แก่คน โดยถือว่าคนมีความสำคัญมากที่สุด แนวคิดของกลุ่มหลังรู้ว่าคนย่อมต้องการสิ่งอื่นอีกหลายอย่างเป็นแรงจูงใจ มากกว่าสิ่งตอบแทนทางวัตถุ เช่น การได้พบปะพูดคุยกัน ทฤษฎีนี้จึงเน้นการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และการเป็นผู้นำมากกว่าสิ่งอื่น การเริ่มต้นมนุษยสัมพันธ์ คือ ผลการวิจัย Hawthorne หรือที่เรียกว่า Hawthorne Studies ของ Elton Mayo ผลสรุปจากการทดสอบพบว่า สิ่งตอบแทนทางวัตถุไม่ได้ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่สิ่งสำคัญที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นคือ ปัจจัยทางสังคม ซึ่งอยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ

3. ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (modern organization theory) เป็นทฤษฎีผสมผสานระหว่างทฤษฎีที่ 1 และทฤษฎีที่ 2 ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของทฤษฎีดังกล่าวเช่น



3.1 ทฤษฎีตามแบบแผนนั้นให้คนงานแบ่งงานกันเด็ดขาด คือทำงานโดยใช้ทักษะเดียวซ้ำ ๆ เช่น ผลิตวงล้ออย่างเดียว หรือทำเบาะรถยนต์อย่างเดียว เพื่อทำให้เกิดความจำเจซ้ำซาก ส่วนทฤษฎีองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ให้มีการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันทำงาน ทำให้คนงานได้ทักษะการทำงานหลายทักษะ และมีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กัน แต่ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ยอมรับว่าการหมุนเวียนหน้าที่หรือทำงานเป็นกลุ่มก็ยังคงมีความซ้ำซากอยู่นั่นเอง

3.2 ทฤษฎีนี้ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3.3 ทฤษฎีนี้สังเกตเห็นปัญหาว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดการผสมผสานระหว่างองค์กรเป็นทางการและองค์กรไม่เป็นทางการ เนื่องจากองค์กรแบบประเพณีนิยมสนใจองค์กรเป็นทางการที่เป็นโครงสร้างทั้งหมด (macro organization view) แต่ทฤษฎีองค์กรกึ่งประเพณีนิยม หรือทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์สนใจองค์กรไม่เป็นทางการ และมุ่งศึกษาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเป็นระบบย่อย (micro analysis) ส่วนทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ใช้ข้อมูลที่ศึกษาในระบบย่อยมาอธิบายระบบใหญ่ และนำมาประกอบการตัดสินใจในการจัดวางตัวบุคคลในองค์กร เป็นต้น

3.4 ทฤษฎีนี้ได้ขยายการศึกษาครอบคลุมถึงองค์กรอื่น ๆ นอกเหนือจากโรงงาน และได้ศึกษาสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลเหนือองค์กร องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีต่าง ๆ

ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าทฤษฎีสมัยดั้งเดิมนั้น พิจารณาองค์กรในลักษณะแคบไป ฉะนั้นควรวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันดีที่สุด เพื่อเป็นการวิเคราะห์องค์กรในเชิงระบบ (system analysis) ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบภายในองค์กรทุกส่วน ได้แก่ รูปแบบกระบวนการผลิต ผลผลิต ผลกระทบ และสิ่งแวดล้อม (input process output feedback and environment) ดังนั้น ต้องมีการจัดการงานมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสถานการณ์ พยายามปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะนักทฤษฎีปัจจุบันได้มององค์กรในลักษณะกระบวนการทางด้านโครงสร้างที่บุคคลต่าง ๆ จะต้องมีส่วนร่วมซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ องค์กรในแนวคิดนี้จึงต้องมีการปรับตัว (adaptive) ตลอดเวลา การศึกษาองค์กรในที่มีระบบนั้นได้พยายามที่จะมององค์กรใน

ลักษณะการเคลื่อนไหว (dynamic) และปรับเข้ากับรูปแบบองค์กรได้ในทุกสภาวะ-  
แวดล้อมทั้งนี้ จึงมีการศึกษาพฤติกรรมองค์กรในลักษณะใหม่ ๆ ขึ้นอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์กรเป็นทฤษฎีที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร  
และผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องทำความเข้าใจ เพราะทฤษฎีองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่า  
องค์กรต่าง ๆ ควรจะสามารถจัดขึ้นมาเป็นโครงสร้างได้อย่างไรและมีส่วนที่สามารถ  
นำมาปรับปรุงให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูง หรือสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
ที่ดีขึ้นและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริงต่อองค์กรต่อไป เมื่อได้ศึกษาถึงทฤษฎี  
องค์กรแล้วนั้น ควรที่จะศึกษาถึงพฤติกรรมองค์กรด้วยว่ามีส่วนสำคัญอย่างไรต่อองค์กร  
ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### พฤติกรรมองค์กร

การศึกษาพฤติกรรมองค์กร มีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า  
“พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร” (human behavior in organization) และ “พฤติกรรม  
องค์กร” (organization behavior) เสียก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร โดยทั่ว  
ไปแล้วการศึกษาในด้านพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร และพฤติกรรมองค์กรไม่มีความ  
แตกต่างกันมากนัก กล่าวคือ เป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ในระดับต่าง ๆ  
เพื่อแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน กล่าวได้ว่า  
การศึกษาทั้งสองส่วนนี้เป็นการศึกษาในขอบเขตเนื้อหาเดียวกัน คือ เมื่อเอ่ยถึง  
พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร จะหมายถึงการแสดงออกของปัจเจกบุคคล (individual)  
ที่อยู่ในสถานะการทำงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สถานที่ และวิธีการทำงาน  
เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้วต้องอาศัยทฤษฎีจิตวิทยาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ แต่เมื่อ  
พูดถึงวิชาพฤติกรรมองค์กร จะมองในแง่ของกลุ่ม (group) การทำงานว่ามีพฤติกรรม  
อย่างไร รวมถึงความร่วมมือ ความขัดแย้ง แบบฉบับปฏิสัมพันธ์ (interaction) ผลกระทบ  
ที่กลุ่มมีต่อผลงาน และผลกระทบของงานที่มีต่อกลุ่ม เป็นต้น สำหรับความหมายและ  
ความสำคัญของพฤติกรรมองค์กรนั้น ผู้วิจัยขอกล่าวถึงพอสังเขปดังนี้

**ความหมายและความสำคัญของพฤติกรรมองค์กร** พฤติกรรมองค์กรนั้นมาจากการ  
การรวมคำสองคำเข้าด้วยกันคือ คำว่า “พฤติกรรม” กับ “องค์กร” พฤติกรรม หมายถึง

การแสดงออกหรือแนวโน้มของปฏิกริยาที่จะแสดงออกของบุคคลในสภาพการณ์และ  
 สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวบุคคลนั้น ซึ่งคำว่า “พฤติกรรมองค์กร” (organizational  
 behavior) นั้น สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 14) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์กรว่า  
 เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของบุคคล กลุ่มและโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายใน  
 องค์กร สำหรับ สนธิ บางยี่ขัน (2546, หน้า 25) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมองค์กรเป็น  
 การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร ซึ่งความเข้าใจดังกล่าว จะนำไป  
 ใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์กร  
 นั้น ๆ สอดคล้องกับ มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 1) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมองค์กร  
 หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร โดยศึกษากระบวนการของปัจเจก-  
 บุคคล กลุ่ม และองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่ม  
 ประสิทธิผลขององค์กร และทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์กรมีความสุข และสอดคล้องกับ  
 Moorhead and Griffin (1995, p. 4) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์กรว่า เป็น  
 การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมนุษย์กับ  
 องค์กร และตัวองค์กรเองซึ่งการศึกษาทั้ง 3 ด้านดังกล่าว จะทำให้เกิดความเข้าใจ  
 พฤติกรรมองค์กรในภาพรวม

สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์กรหมายถึง พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร โดยใช้  
 ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์อย่างเป็นระบบ ทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และ  
 องค์กร ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของ  
 บุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรในภาพรวม สำหรับความสำคัญ  
 ของพฤติกรรมองค์กรนั้น ประภารัตน์ เต็มเปี่ยม (2552) ได้กล่าวถึงการศึกษาวุฒิกรรม-  
 องค์กรว่า สามารถทำการศึกษาเฉพาะพฤติกรรมในแต่ละระดับได้ เนื่องจากว่า  
 การบริหารงาน เป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่น และการบริหารเป็น  
 กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะ  
 ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึกละอารมณ์ ดังนั้น การที่จะ  
 บริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ และเกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์กร  
 ตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์กรอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้อง  
 ทำการศึกษาพฤติกรรมภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนาย

พฤติกรรมในองค์กรได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ การศึกษาพฤติกรรมองค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหาลดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ทราบธรรมชาติ จุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมและความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนอง การควบคุมอารมณ์และความเครียดต่าง ๆ การพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพ

2. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมให้มีการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์กร ด้วยการควบคุม ตัวแปรต่าง ๆ เช่น ใช้การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการออกแบบงานได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงาน และการแก้ไขปัญหาด้านความขัดแย้งในองค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย และได้รับรางวัล เป็นต้น

3. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ภายในองค์กร การเข้าใจกระบวนการจะก่อให้เกิดทัศนคติของบุคคล ซึ่งการเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล กระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและวัฒนธรรมภายในองค์กร พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอำนาจ และการเมืองภายในองค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี



4. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่น และสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับ ผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับที่รองลงมา และบุคคลอื่น รวมถึงสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ตรวจราชการ ผู้ถือหุ้น รวมทั้งคู่แข่ง (competitors) ผู้ส่งวัตถุดิบให้ (suppliers) และลูกค้าขององค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ฯลฯ การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่จะช่วยผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์กร ซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กรได้

ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร เพราะจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจบุคคลอื่น และสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้ จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น สามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคลรอบข้าง และทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้

### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากกระแสความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ท่ามกลางการแข่งขันในโลกเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ทำให้ทุกคนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อที่จะนำไปตนเองเข้าไปสู่สังคมแห่งความรู้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้

ความสำคัญ โดยการสนับสนุนและส่งเสริม เพื่อที่จะทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ทำงานและผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ ตั้งสมความรู้ และ สร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กร ไปพร้อม ๆ กัน แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความหมาย ความสำคัญ ลักษณะ และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการดังต่อไปนี้

### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

บุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) คือ Senge ศาสตราจารย์วัย 50 ปี ของสถาบัน MIT ของสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Development และ เป็นผู้เขียนหนังสือชื่อ The fifth Discipline ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ และเกิดการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปพร้อมกันทั้งองค์กร (เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านดำน, 2543) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย ดังนี้ Argyris and Schon (1978, p. 1) ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กร ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า Defensive routines หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลง สำหรับ Pedler (1991, p. 1) ชี้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน มีการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Marquardt (1996, p. 22) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องมี สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ทั้งบุคคลและกลุ่มคนในองค์กร มีการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว มีกระบวนการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้จากความ ล้มเหลวที่เกิดขึ้นสมดุลกับการเรียนรู้จากความสำเร็จ โดยลักษณะของการเรียนรู้ นั้น

เป็นการเรียนรู้อย่างพลวัต สอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 2) ได้กล่าวว่า องค์การการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบุคลากรที่มีความสามารถในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตน มีรูปแบบการคิดใหม่ มีการตั้งความมุ่งหวังไว้สูง โดยมีการคิดและการกระทำร่วมกันอย่างเป็นอิสระปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ วิจารณ์ พานิช (2546) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ ส่งสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ (output) ขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนดไว้ การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร จะเกิดการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นรากฐาน วารินทร์ สินสูงสุด (2548, หน้า 6) ได้กล่าวว่า องค์การใฝ่เรียนรู้เป็นองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวเนื่องในการนับหน้าถือตา การศึกษาเล่าเรียนเป็นอันดับแรก การเรียนรู้เป็นทั้งกระบวนการและคุณค่าพร้อมกันทุกคนในบริษัทไม่ว่าตำแหน่งใด ทำงานมานานแค่ไหน ต้องมุ่งมั่นว่า พรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ โดยการเรียนรู้ เมื่อทั้งส่วนตัวและองค์กรพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าคุณมีส่วนสัมพันธ์กับงาน ลูกค้ายจะได้รับบริการดีขึ้น องค์กรก็จะเกิดการสร้างอนาคตของตนเอง ซึ่ง วันทิพย์ สินสูงสุด (2549, หน้า 17) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การใฝ่เรียนรู้เป็นองค์กรที่ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ คนในองค์กรรักเรียนรู้ใฝ่รู้ สามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สำหรับ วีราวุธ มาชะศิริานนท์ (2549, หน้า 1) กล่าวถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ขยายขีดความสามารถและยังเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงาน และสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่องโดยผู้คนในองค์กร ต่างก็เรียนรู้วิธีจะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ในทัศนะของ วรภัทร์ ภูเจริญ (2549, หน้า 21) ได้ชี้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งมั่นส่งเสริมการเรียนรู้ มีการกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร รวมทั้งมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกๆ ระดับ เพื่อให้้องค์กรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจนมีศักยภาพที่ทันต่อการแข่งขันท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร จากความหมายดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยได้ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

### **ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้**

แก้วตา ไทรงาม, ประชุม โพธิกุล, เวช มงคลและ ณรงค์ ดาวเจริญ (2548, หน้า 90-91) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันนี้ทุกหน่วยงานกำลังเร่งพัฒนาตนเอง เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีปัจจัยหลักหลายประการที่เป็นเหตุผลและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเช่น

1. การแข่งขัน หน่วยงานยุคใหม่ต้องต่อสู้เพื่อการอยู่รอด โดยต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ของคู่แข่งที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อเอาชนะกันในระยะสั้นและระยะยาว ที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ การแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ เช่น บริษัทผลิตรถยนต์ บริษัทผลิตโทรทัศน์ บริษัทผลิตเครื่องเสียง บริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า บริษัทผลิตโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น บริษัทเหล่านี้ต้องใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ ในการโฆษณาแข่งขัน เพื่อแย่งลูกค้ามาเป็นของตนเองให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แม้ว่าจะสิ้นเปลืองค่าโฆษณามากมายเพียงใดก็ตาม แต่ในท้ายที่สุดก็ได้ผลเกินคุ้ม อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์การโฆษณาจะไร้ผลหากไม่มีคุณภาพและการบริการที่เป็นเลิศ เพื่อเป็นฐานการรองรับ และสร้างความมั่นคงให้กับลูกค้า ดังนั้น การมุ่งต่อสู้ด้วยการนำเสนอคุณภาพและการบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่บริษัทต่าง ๆ ใช้ เพื่อหวังผลระยะยาวในอนาคตต่อไป หน่วยงานราชการก็เช่นเดียวกันหากไม่ปรับปรุงและพัฒนาตนเองก็จะอยู่ไม่ได้ หน่วยงานจึงต้องแข่งขันกันให้บริการลูกค้าซึ่งก็คือ ประชาชนนั่นเอง อย่างไรก็ตามสิ่งที่



หน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชนต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกก็คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้บุคคลเกิดการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้นการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนของทุกหน่วยงานที่ยังต้องการยืนหยัดอยู่ในยุคแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

2. เทคโนโลยี ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไปไกลถึง นาโนเทคโนโลยี ไม่มีใครคิดว่านักวิทยาศาสตร์จะศึกษาสิ่งซึ่งถึงระดับ โมเลกุล และอะตอม ซึ่งมีขนาดที่เล็ก 1 ในพันล้านส่วนของ 1 เมตร เป็นการบูรณาการวิทยาการด้วย ชีววิทยา ชีวเคมี วิศวกรรมศาสตร์สาขาหุ่นยนต์และเครื่องจักรกล ทำให้เกิดเทคโนโลยี และความเฉลียวฉลาดของมนุษย์ จะช่วยทำให้มนุษย์อายุยืนยาวมากขึ้น เพราะทางการแพทย์ได้มีการผลิตเครื่องมือขนาดจิ๋ว ที่สามารถติดตามอาการผิดปกติของเซลล์และใช้เครื่องมือดังกล่าวในการรักษาโรคในระดับเซลล์หรือ โมเลกุล โดยใช้หุ่นยนต์ขนาดจิ๋ว เส้นผ่าศูนย์กลาง 0.5 - 3 ไมครอน ในการป้องกันร่างกายจากเชื้อโรคซ่อมแซมผนังเซลล์ภายในร่างกาย หรือทำลายไขมันที่อุดตันในเส้นเลือด ตัวอย่างของเทคโนโลยีที่กล่าวมานี้ เป็นเรื่องที่ใกล้ตัวเราทุกคนและจะมีผลกระทบต่อตัวเราอย่างแน่นอนในอนาคต และองค์กรที่จะตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

3. ผลผลิตและการบริการ ทุกหน่วยงานย่อมมีผลผลิตและการบริการที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ดังนั้น การสร้างความแตกต่างของผลผลิตและการบริการเท่านั้นที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถจูงใจลูกค้าได้มากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งความแตกต่างของผลผลิตและการบริการดังกล่าว สามารถกำหนดได้โดยการควบคุมคุณภาพ มาตรฐานหน่วยงานจึงพยายามแสวงหาสถาบันรับรองคุณภาพให้เข้ามาดำเนินการรับรองคุณภาพและมาตรฐานการผลิตและการบริการ โดยบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก จึงเป็นช่องทางหารายได้ของสถาบันรับรองคุณภาพไปโดยปริยาย ในทางตรงข้ามหากหน่วยงานมุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรทุกระดับ โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งเปิดโอกาส

ให้ได้รับประสบการณ์การพัฒนาวิชาชีพจากหน่วยงานภายนอก บรรยากาศ ดังกล่าวนี้นี้ จะช่วยในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้สามารถผลิตและบริการ ได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเกิดขึ้นในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เท่านั้น

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ ย่อมเป็นหัวใจของหน่วยงานที่จะเป็นเลิศในอนาคต ดังนั้น หน่วยงานทุกหน่วยจึงให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรมพัฒนาแก่บุคลากร ทุกคน โดยเน้นวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์ และการบริการเพื่อสร้างบุคลากรให้มีความสามารถทางการบริการ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้บริการ หน่วยงานที่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะสามารถสร้างบรรยากาศความเป็นกัลยาณมิตรระหว่าง บุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะป็นพื้นฐานสำคัญที่บุคลากรสามารถ นำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงต่อไป จะเห็นได้ว่าสภาพของหน่วยงานที่ต้องแข่งขันเพื่อ ความอยู่รอดในท่ามกลางของความก้าวหน้า และล้ำสมัยทางเทคโนโลยี เพื่อผลิตและ บริการที่เป็นเลิศ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้บริการและผู้ให้บริการ จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เกิดขึ้นได้ จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเรียนรู้ของบุคคล และการบริหารจัดการขององค์กรเอง ทำให้องค์กรจำเป็นต้องสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ และสร้างการบริหาร คุณภาพโดยรวม เพื่อให้มีความสอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังกล่าว ข้างต้นจึงทำให้องค์กรมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน สามารถสรุปได้ดังนี้

**ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้** ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น

Gephart, Marsick, Van Buren, and Spiro (1996, pp. 35-38) มีแนวคิดว่า องค์กรแห่ง การเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร ผู้คนร่วมกัน เรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ

2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็วทันที่

3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้คนรู้จักคิดใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิดความเชื่อค่านิยมของตน

4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง

5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนให้กับองค์กร และได้รับการพัฒนาไปด้วย

สำหรับ Garvin (1993, pp. 78-79) กล่าวว่า องค์กรใฝ่รู้นั้นมีลักษณะในกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรมดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นกิจกรรมที่ใช้ปรัชญาและวิธีการของวงจรคุณภาพ เช่น วงจรเดมिंग เป็นต้น

2. ทดลองทดสอบ เป็นกิจกรรมที่แสวงหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ

3. เรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ประเมินอย่างเป็นระบบแล้ว บันทึกบทเรียนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงได้

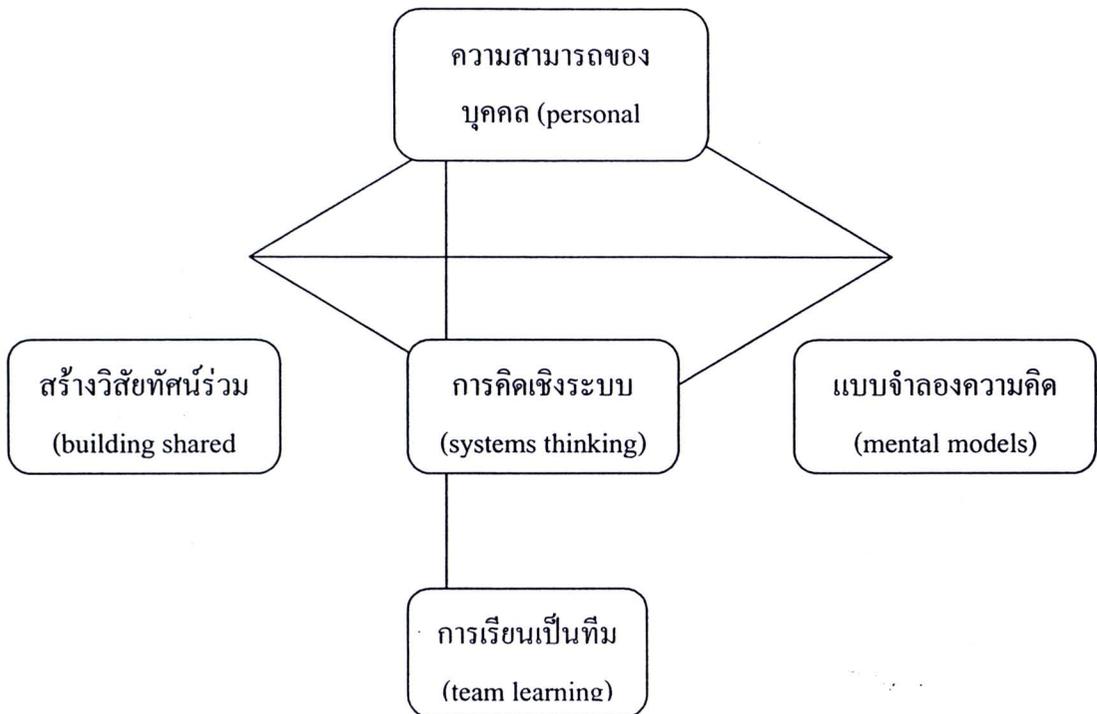
4. เรียนรู้จากคนอื่น มองออกข้างนอกด้วยตาในที่ทรงอำนาจ เป็นการลักความคิดอย่างไม่อาย

5. ถ่ายทอดความรู้ ถ่ายความรู้ลงไปให้รวดเร็วทั่วทั้งองค์กร ยิ่งแบ่งปันกันมากเท่าไรยิ่งส่งผลกระทบมาก

สรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ประกอบไปด้วย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง เป็นต้น ดังกล่าวนี้นี้เป็นเพียงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้บางส่วนเท่านั้น แต่สิ่งที่สำคัญคือ การนำแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสรุปได้พอสังเขป ดังนี้

### การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge

Senge (2006, pp. 213-216) ผู้ก่อตั้งและผู้อำนวยการของ Center for Organizational Learning แห่ง MIT Sloan School of Management ได้นำเสนอหลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังแสดงได้จากภาพ 1



#### ภาพ 1 วินัย 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา. จาก องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางพัฒนาในศตวรรษที่ 21 (หน้า 1), โดย อโณมา คงตะแบก, 2545, ค้นเมื่อ 18 มีนาคม 2553, จาก [www.mod.go.th/opsd/wpcweb/.../km](http://www.mod.go.th/opsd/wpcweb/.../km)

จากภาพ 1 แสดงถึงหลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge สามารถอธิบายหลักการดังกล่าวพอสังเขป ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (systems thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ ซึ่งเป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวมหรือภาพจากตานก คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์ แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึก

และความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน มากกว่าการคิดแบบเหตุผลเชิงเส้นตรง การคิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (events) การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจร ไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง ซึ่งสังขรณ์ 3 ประการแห่งระบบ หรืออาจเรียกได้ว่า ภาษาแห่งระบบ 3 ประการ คือ ผลป้อนกลับหรือ feedback ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจ เพื่อไม่ให้อ่านระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้น การป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) หรือประหยัดทรัพยากร ไม่ไต่ลงไปในระบบที่มีการป้อนกลับเชิงลบเพื่อสร้างสมดุล (balancing feedback) ในจุดที่ใกล้สมดุลอยู่แล้ว และการเข้าใจต่อสภาพการณ์ที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในระบบ จะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล (delays)

2. ความสามารถของบุคคล (personal mastery) องค์กรเรียนรู้ เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้จะไม่มีทางเกิดองค์กรเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้าม การมีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกันไม่ใช่ว่าจะเกิดองค์กรเรียนรู้เสมอไป จะต้องมีการมีเครื่องมือสร้างความเป็นหนึ่งเดียว หรือความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้เหล่านั้น การสร้างพลังแห่งตนเกิดจากการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ ที่เป็นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายกับบุคคลผู้นั้นมีอยู่ 2 หลักใหญ่ ๆ คือ

2.1 การสร้างทักษะการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ คือ การทำความเข้าใจสาระแห่งชีวิตอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหมายความว่า จะต้องฝึกแยกเรื่องสำคัญออกจากเรื่องจุกจิกและพุ่งความเอาใจใส่ไปที่เรื่องสำคัญทำให้เป็นความรู้จักลำดับความสำคัญ และมีสมาธิพุ่งไปที่เรื่องใหญ่เรื่องสำคัญ

2.2 การฝึกมองสภาพความเป็นจริงให้เห็นชัด มองอย่างเป็นพลวัต ความเป็นจริงที่มองเห็น จะไม่ตรงกับวิสัยทัศน์ที่อยากให้เป็นเกิดช่องว่างระหว่างสภาพจริงกับวิสัยทัศน์ เรียกว่า ความอึดอัดที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (creative tension) ซึ่งจะต้องฝึกทักษะในการจัดการสภาพที่เป็นปัญหานี้ ดังกล่าวนี จะส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกขององค์กร นอกจากนั้น การส่งเสริมในภาคปฏิบัติอีกหลายประการ จะช่วยให้สมาชิกพัฒนาทักษะพลังแห่งตนได้ดีขึ้น เช่น การฝึกมองโลกหรือประเด็นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ การฝึกอธิบายประเด็นต่าง ๆ ที่ดูเสมือนเป็นที่ตกลงกันโดยไม่ต้องพูด

การนำเสนอวิสัยทัศน์ของตนและฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่น การทำความเข้าใจในภาพของสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันของผู้อื่น เป็นต้น

3. แบบจำลองความคิด (mental models) บุคคลเรียนรู้ จะต้องรู้จักการวิพากษ์ และมีวิธีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิธีคิดหลาย ๆ วิธีสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งมีวิธีการสร้างแบบจำลองความคิดที่ถูกต้อง สำหรับทำให้ตนเองไม่ต้องตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็นบุคคลเรียนรู้ แบบจำลองความคิดที่ถูกต้อง เป็นบ่อเกิดของพลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้ สำหรับบัญญัติ 10 ประการเกี่ยวกับแบบจำลองความคิดที่ควรนำมาปฏิบัติ ได้แก่

3.1 ผลงานของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแบบจำลองความคิดของกลุ่มผู้นำอย่างต่อเนื่อง

3.2 จะต้องไม่มีการขัดแย้งแบบจำลองความคิดให้ผู้อื่น โดยที่แบบจำลองความคิดควรนำไปสู่ข้อสรุปของตนเองว่ารูปแบบใดเหมาะสมที่สุด

3.3 ข้อสรุปของตนเอง จะต้องนำไปสู่ความทุ่มเทเอาจริงเอาจังมากกว่า และมีการนำไปปฏิบัติอย่างได้ผลมากกว่า

3.4 แบบจำลองความคิดที่ดีกว่าส่งเสริมให้เจ้าของแบบจำลองความคิดต้องมีความสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมได้ดีกว่า

3.5 คณะกรรมการบริหารภายในไม่เข้าไปตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แต่เข้าไปช่วยให้ผู้จัดการทั่วไปเข้าใจและพัฒนาแบบจำลองความคิด

3.6 การมีหลากหลายแบบจำลองความคิด ทำให้มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย

3.7 การดำเนินการเป็นกลุ่ม ช่วยเพิ่มพลังและความรู้มากกว่าที่คนคนเดียวสามารถทำได้

3.8 เป้าหมายไม่ได้อยู่ที่ความเห็นพ้องภายในกลุ่ม

3.9 แต่เมื่อกระบวนการเกิดผลสัมฤทธิ์ จะนำไปสู่ความเห็นพ้อง

3.10 ความสำคัญของผู้นำอยู่ที่การส่งเสริมแบบจำลองความคิดของผู้อื่น

4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision) วิสัยทัศน์ร่วมเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการรวมใจเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะ ทุ่มเทใจ ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า



commitment และ conviction ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมจะเข้าไปกระทบกับใจ กระทบกับความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิต ของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลง ที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของ สมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้าย ๆ กับ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล ระดับองค์กร และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วม อย่างไม่มีสิ้นสุด การกำหนด วิสัยทัศน์มีได้ 2 แนวทางคือ

4.1 การเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่ง การกำหนด benchmarking

4.2 การเปรียบเทียบกับใน ซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เป็นเครื่องมือ ให้คนในองค์กรมีมุมมองแบบมองระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน และเกิดการทุ่มเท แรงใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

หลักการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม คือ องค์กรควรส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ของบุคคล และความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (personal mastery) เพราะคนที่มีความวิสัยทัศน์ เป็นคนที่มีการทำงานแบบทุ่มเท (commit) ย่อมประสบความสำเร็จในชีวิตมากกว่า คนที่ไม่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัว การเป็นผู้ยึดมั่นอยู่กับความเป็นจริงและความสามารถในการเปลี่ยนความอึดอัดจากพลังสร้างสรรค์ (creative tension) ให้กลายเป็นพลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนตัว

5. การเรียนเป็นทีม (team learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วย พลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กร กับพลังกลุ่มที่เกิดจาก การเสริมแรง (synergy) ในการเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม องค์กร โดยทั่วไปสมาชิก มีการทำงาน โดยมีเป้าหมายไปคนละทิศละทาง ทำให้พลังความสามารถเฉพาะตัวหักลบ กันเองบ้าง เสริมกันบ้าง หรือนำไปสู่เป้าหมายคนละเป้าหมายบ้าง ทำให้องค์กรขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานที่ลดลง หรือผลงานไม่มีคุณภาพ ซึ่งศาสตร์แห่งการเรียนรู้ เป็นทีมนี้ นั้น พอสรุปได้ดังนี้

5.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (dialogue) มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเน้นการนำเสนอความคิดเห็นที่หลากหลายแบบ พร้อมทั้งคำอธิบาย ในขณะที่การอภิปรายโต้แย้ง (discussion) มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง กระบวนการอภิปรายโต้แย้งจึงประกอบด้วย การนำเสนอแนวความคิดหรือแนวทางและการอภิปรายปกป้องแนวความคิดของตน

5.2 การจัดการความขัดแย้ง (conflict) และการตั้งป้อมความคิด (defensive routine) เป็นเรื่องสำคัญยิ่งของการเรียนรู้เป็นทีมและทำงานเป็นทีม ปรัชญาการณทั้งสองเป็นเรื่องปกติธรรมดา และจะต้องเกิดขึ้นเสมอในองค์กร ถ้าจัดการเป็นปรัชญาการณี่ จะเป็นบ่อเกิดของพลังสร้างสรรค์ พลังแห่งการเรียนรู้ แต่ถ้าปล่อยไว้ให้เรื้อรังหรือจัดการไม่เป็น ก็จะกลายเป็นแรงจูงความก้าวหน้า

5.3 การฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้เป็นทีมร่วมกัน ต้องการทักษะที่เรียกว่าทักษะในการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทักษะคนละแบบกับการเรียนรู้ส่วนบุคคล และเป็นทักษะที่เรา มักไม่ได้รับการฝึกฝน แม้ผู้บริหารระดับสูงก็มักไม่ได้รับการฝึกฝน ไม่คุ้นเคยกับทักษะนี้ การฝึกปฏิบัติทักษะการเรียนรู้เป็นทีมนี้ อาจทำในชีวิตการทำงานจริง ๆ หรือฝึกในโลกจำลอง (microworld) ก็ได้ ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้มีอิสระในการทดลอง ตัวอย่างเช่น การฝึกปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (dialogue) โดยอาจคิดสถานการณ์สมมุติขึ้นมาเพื่อใช้ฝึกปฏิบัติ หรือการประชุมพิเศษของหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานภายในขององค์กร โดยใช้หลักการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

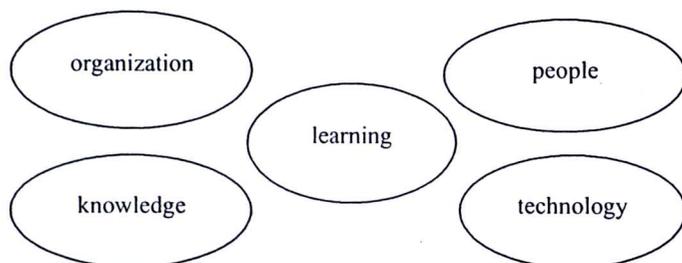
5.4 การเรียนรู้เป็นทีม กับความคิดเชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีมสำหรับการบรรลุภารกิจที่ซับซ้อนและเป็นพลวัตขององค์กรนั้นต้องการ ภาษา สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สื่อสาร กันแล้วก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจระบบที่ซับซ้อนและเป็นพลวัตได้ แต่ภาษาเขียนและภาษาพูดตามความต้องการเช่นนั้นไม่มีอยู่ในโลกนี้ เรามีแต่ภาษาที่สื่อสารความคิดเชิงเดี่ยวและหยุดนิ่ง ไม่มีภาษาสำหรับสื่อสารความคิดที่ซับซ้อนและเคลื่อนไหว นี่คือเหตุผลที่ทำให้มนุษย์จำนวนมากติดกับดักของวิธีคิดแบบแยกส่วน หรือความคิดเชิงเดี่ยว ความคิดแบบเป็นเส้นตรงและหยุดนิ่ง การประชุมแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้ทักษะคิดทบทวนไตร่ตรองหาเหตุผลร่วมกัน การตั้งคำถามซึ่งกันและกัน

จะนำไปสู่การมีภาษาเชิงระบบ ภาษาที่สื่อสารความคิดที่ซับซ้อนและเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม

สรุปหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดจากการจัดบรรยากาศ กระบวนการ เงื่อนไข และฝึกทักษะให้บุคลากรเป็นบุคคลเรียนรู้ โดยยึดหลักการสำคัญ 5 ประการคือ การคิดเชิงระบบ การพัฒนาความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน แบบจำลองความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม หลัก 5 ประการนี้ เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นทำให้เกิดเป็นกลุ่มพลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ช่วยในการลดอดีต มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวม หรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และ อาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อน หรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็น โอกาสหรือพลัง

#### การพัฒนาองค์กรแห่งเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt

Marquardt ได้เสนอแนวคิดที่ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่สามารถจะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ หากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบซึ่งระบบย่อยเหล่านี้ประกอบด้วย การเรียนรู้ (learning) องค์กร (organization) คน (people) ความรู้ (knowledge) และเทคโนโลยี (technology) ดังแสดงได้จากภาพ 2

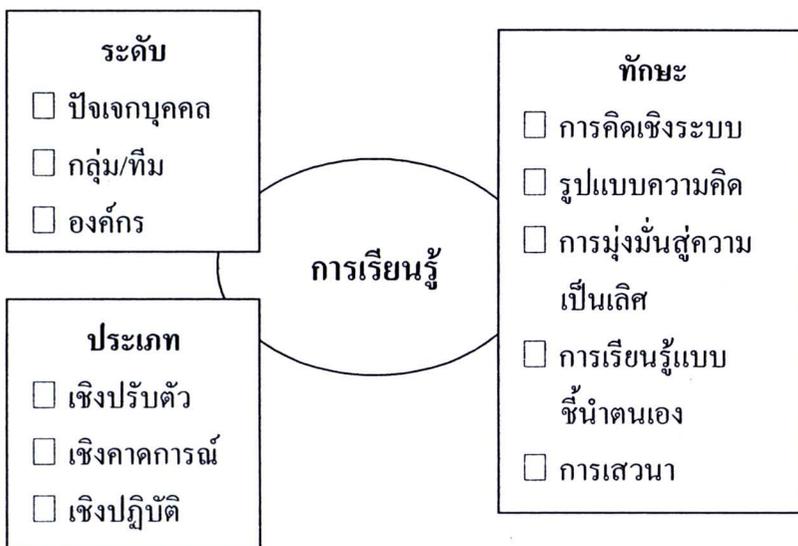


ภาพ 2 แบบจำลองการเชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา. จาก *Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success* (p. 21), by M. J. Marquardt, 1996, New York: McGraw-Hill.

วีราวุธ มามะศิริรานนท์ (2549, หน้า 49-53) กล่าวถึง ระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร ของ Marquardt ว่าการเรียนรู้ (learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยอื่น ๆ โดยระบบย่อยทั้งหมดเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ ในองค์กรที่จะขาดมิได้ มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน หากถ้าระบบย่อยใด อ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่น ๆ ก็จะได้รับคามเสียหายไปด้วย โดยสรุปได้ ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning subsystem) การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลัก ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะมันเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและ ระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญ ๆ อาทิเช่น การคิดเชิงระบบ (systems thinking) รูปแบบความคิด (mental models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-directed learning) และการเสวนา (dialogue) โดยทักษะ ที่สำคัญเหล่านี้ จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็น สำหรับองค์กร รวมถึงทักษะขององค์กรที่ถูกต้องอีกด้วย ดังแสดงได้จากภาพ 3



ภาพ 3 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ของ Marquardt

ที่มา. จาก การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (หน้า 51), โดย วีราวุธ มามะศิริรานนท์, 2549, กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.

จากภาพ 3 แสดงระบบย่อยด้านการเรียนรู้ของ Marquardt พบว่า ระดับของการเรียนรู้นั้นมี 3 ระดับที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (individual learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

2. การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (group/team learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

3. การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

ประเภทของการเรียนรู้และวิธีในการเรียนรู้ 3 วิธีต่อไปนี้แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันบ้าง แต่ก็มักจะคาบเกี่ยวกันและมีลักษณะเสริมต่อซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก

1. การเรียนรู้เชิงปรับตัว (adaptive learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเรารุ่นคิดพิจารณา ทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (anticipatory learning) คือกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายๆ ลักษณะ (เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการพิจารณาไตร่ตรอง) วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์ และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะ โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น

3. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กรทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร ทักษะ 5 ประการต่อไปนี้ คือสิ่งที่จำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กรให้ได้มากที่สุด

3.1 การคิดเชิงระบบ (systems thinking) เป็น โครงร่างทางแนวความคิดแบบหนึ่งสำหรับทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น และมันจะช่วยให้เรากำหนดได้ว่าทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 รูปแบบความคิด (mental models) คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเรามีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่าง ๆ ของเรา ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการของเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรัก ในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของเรา ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

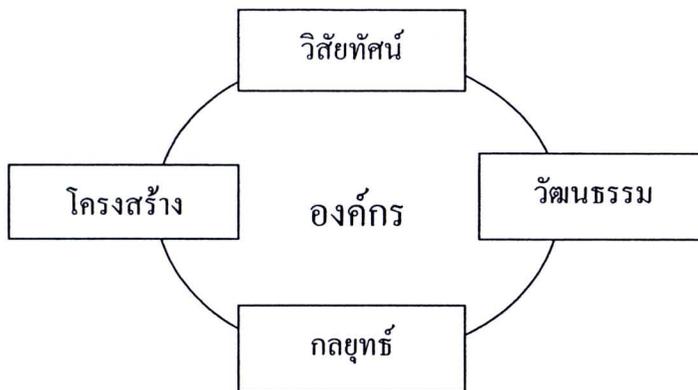
3.3 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

3.4 การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-directed learning) คือ การที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย การที่รู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความจำเป็นในการเรียนรู้

3.5 การเสวนา (dialogue) หมายถึง การฟัง และการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคลซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณา เวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความคิดเห็นของเรา นอกจากนี้เรายังต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจจะช่วยส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

สรุปได้ว่า ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ เกิดจากการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่มหรือทีม และองค์กร โดยมีการเรียนรู้เชิงปรับตัว เชิงคาดการณ์ และเชิงปฏิบัติ โดยการนำเอาความรู้นั้นไปใช้ในการพัฒนาด้วยวิธีการคิดเชิงระบบ ที่มีรูปแบบของความคิดในการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ด้วยการเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง โดยจำเป็นต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีความกระตือรือร้น

2. ระบบย่อยด้านองค์กร (organization subsystem) คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบมีแผนมีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อยนี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้าง ดังแสดงได้จากภาพ 4 (วีราวุธ มาณะศิริานนท์, 2549, หน้า 53-56)



ภาพ 4 ระบบย่อยด้านองค์กรของ Marquardt

ที่มา. จาก การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (หน้า 55), โดย วีราวุธ มาณะศิริานนท์, 2549, กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

จากภาพ 4 แสดงระบบย่อยด้านองค์กรของ Marquardt สืบให้เห็นว่า วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้างเป็นส่วนสำคัญขององค์กร อธิบายได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (vision) คือสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตของบริษัทเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นจะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะคำจูนวิสัยทัศน์ของบริษัท ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2. วัฒนธรรม (culture) หมายถึงค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัยนิยมของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับ

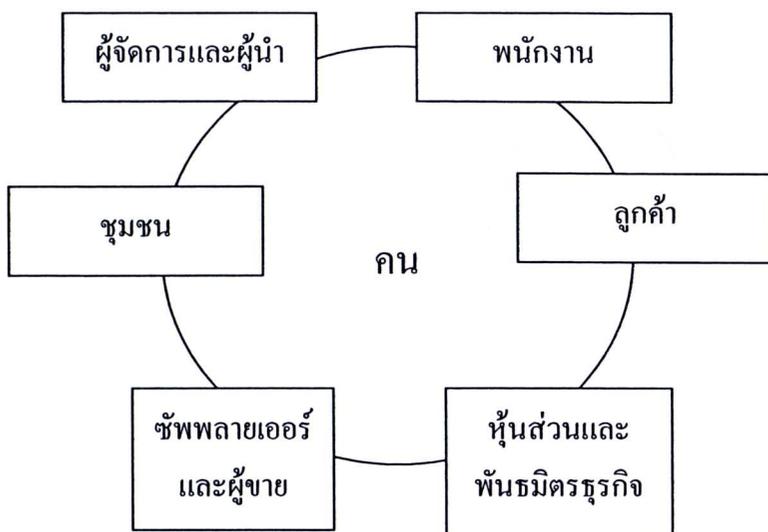
ว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้

3. กลยุทธ์ (strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ในทุกด้านของการปฏิบัติการขององค์กร

4. โครงสร้าง (structure) จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่าง ๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูงซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

สรุปได้ว่า ระบบย่อยด้านองค์กร คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบมีแผน มีกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งจะประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ซึ่งล้วนแต่มีความสัมพันธ์ต่อกันเป็นอย่างดี

3. ระบบย่อยด้านคน (people subsystem) คือ ระบบที่มีผู้คนที่มีส่วนต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกัน ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องได้รับการเอื้ออำนาจการเรียนรู้เช่นเดียวกัน ดังแสดงได้จากภาพ 5 (วีราวุธ มาณะศิริานนท์, 2549, หน้า 57-59)



ภาพ 5 ระบบย่อยด้านคนของ Marquardt

ที่มา. จาก การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (หน้า 58), โดย วีราวุธ มาชะศิริานนท์, 2549, กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.

จากภาพ 5 แสดงระบบย่อยด้านคนของ Marquardt นั้น จะเห็นได้ว่า ทุกกลุ่มจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับกันอย่างต่อเนื่องในองค์กร อธิบายได้ดังนี้

1. ผู้จัดการและผู้นำ (managers & leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างและเพิ่ม โอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

2. พนักงาน (employees) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น

3. ลูกค้า (customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์ และบริการรวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร

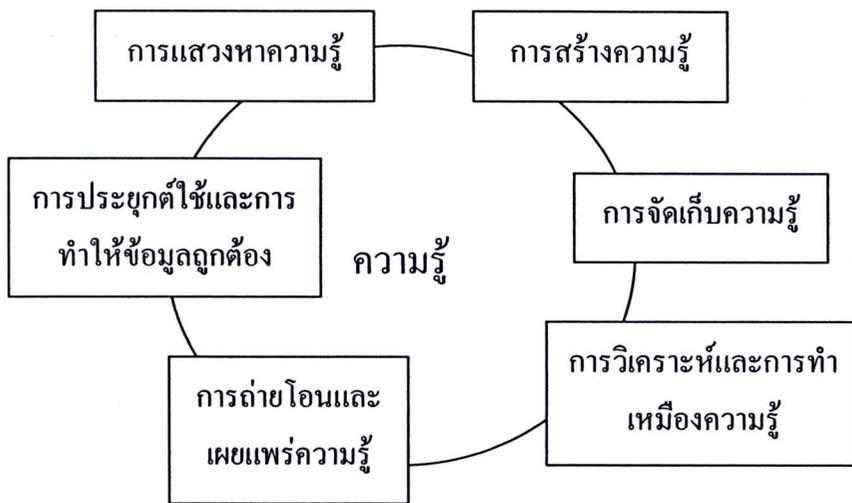
4. หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (business partners & alliances) จะได้รับประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

5. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (supplier & vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมใน โปรแกรมการสอนต่าง ๆ

6. ชุมชน (community) อันได้แก่ กลุ่มต่าง ๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษาซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

สรุปได้ว่า ระบบย่อยด้านคนนั้นประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมไปถึงชุมชน ซึ่งล้วนแต่มีส่วนเกี่ยวข้องกันและเอื้อประโยชน์ต่อกัน

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (knowledge subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรจะบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ (วีราวุธ มาฆะศิริานนท์, 2549, หน้า 59-61) ดังแสดงได้จากภาพ 6



ภาพ 6 ระบบย่อยด้านความรู้ของ Marquardt

ที่มา. จาก การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (หน้า 60), โดย วีราวุธ มาฆะศิริานนท์, 2549, กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

จากภาพ 6 ระบบย่อยด้านความรู้ แสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยขั้นตอนทั้ง 6 ประการนี้ประกอบไปด้วย

1. การแสวงหาความรู้ (acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2. การสร้างความรู้ (creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้น โดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดริเริ่มไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ มันยังอาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็น การเชื่อมโยงใหม่ ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้ว เพื่อให้เข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

3. การจัดเก็บความรู้ (storage) หมายถึง การเข้ารหัส (coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายใน ทุกเวลาและทุกสถานที่

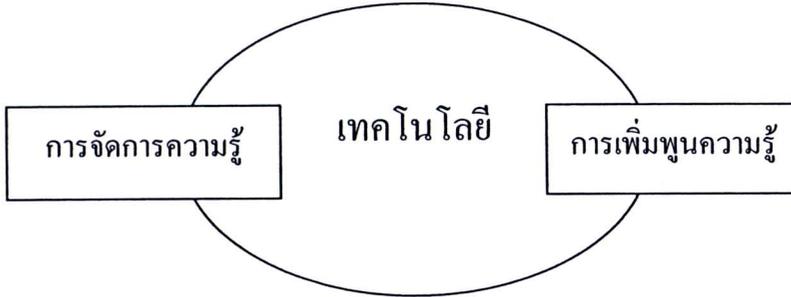
4. การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (analysis & data mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้คงคลังและการทำให้ ข้อมูลถูกต้องส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของ ข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (transfer & dissemination) คือ การเคลื่อนย้าย ข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กร (ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้ เครื่องมือหรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

6. การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (application & validation) คือ การใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 อย่าง สำหรับการเรียนรู้ขององค์กรนี้ จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่ายการกระจาย ของข้อมูลโดยจะอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป ส่วนการจัดการความรู้ (knowledge management) จะขึ้นอยู่กับตัวกลั่นกรองทางการรับรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและกิจกรรมเชิงรับ เพราะการจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญ ของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะ นำทางความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (technology subsystem) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนี้จะประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ ดังแสดงได้จากภาพ 7 (วีราวุธ มาณะศิริานนท์, 2549, หน้า 62-63)



ภาพ 7 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีของ Marquardt

ที่มา. จาก การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (หน้า 62), โดย วีราวุธ มาณะศิริานนท์, 2549, กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.

จากภาพ 7 แสดงระบบย่อยด้านเทคโนโลยีจะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ดังนี้

1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (technology for managing knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมข้อมูล กำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก
2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (technology for enhancing knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวิดีโอทัศน์ โสตทัศน์และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนี้จะประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะ

ในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ ระบบย่อยนี้ ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมาก อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (simulation) การประชุมทางไกล (computer conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้ กล่าวได้ว่าเป็นทางด่วนของความรู้ (knowledge freeways) ที่มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรแห่งเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt ประกอบด้วย ระบบย่อย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning subsystem) ระบบย่อยด้านองค์กร (organization subsystem) ระบบย่อยด้านคน (people subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ (knowledge subsystem) และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (technology subsystem) ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบนั้นจะต้องมีความเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกันในการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการนำแนวทางในการปฏิบัติมาประยุกต์ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม เมื่อมีการเลือกแนวคิดในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสอดคล้องและมีความเหมาะสมกับองค์กรได้แล้วนั้น การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแนวทางที่ต้องศึกษาต่อไปดังนี้

### **การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จำเรียง วยวัฒน์ และ เบลูจมาศ อ่ำพันธ์ (2543, หน้า 45) กล่าวว่า ควรพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็น 2 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล และระดับองค์กร โดยยึดถือแนวคิดในการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการ เป็นพื้นฐานสำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กรและที่สำคัญที่สุดคือ ต้องกระทำอย่างเป็นระบบ (systems)

#### **1. ระดับปัจเจกบุคคล พัฒนาตามลำดับ ดังนี้**

1.1 เริ่ม โดยการปลูกฝังทัศนคติ (attitude) และค่านิยมขององค์กรให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบและเข้าใจในการตัดสินใจครั้งสำคัญ ๆ ทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ

1.2 พัฒนาทักษะ (skills) และความสามารถ (competencies) นอกเหนือจากที่ทุกคนจะต้องพยายามพัฒนาตนเองแล้ว องค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนในการพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับสายอาชีพของแต่ละตำแหน่ง



1.3 ปลุกฝังความภาคภูมิใจและความเป็นเจ้าขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องเข้ามา มีส่วนรับผิดชอบต่อ ผู้รับบริการและสังคม

2. ระดับองค์กร จะต้องพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญ อย่างน้อย 3 ประการ คือ

2.1 การมีวิสัยทัศน์องค์กร (corporate vision) ที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ภายใต้ การยอมรับ (shared vision) ของทุกคนในองค์กร เพื่อเป็นหลักชัย ทุกคนจะมุ่งมั่น และไปให้ถึง

2.2 การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ใน การทำงาน และใช้สนับสนุนกระบวนการเรียนการรู้ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 มีระบบการบริหาร และระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล ซึ่งสำคัญ ต่อการสนับสนุนองค์กรนั้น มีความเจริญก้าวหน้า

เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านด่าน (2543) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรก็ไม่อาจเกิดได้ ในช่วงข้ามคืน การเปลี่ยนแปลงด้วยความเร่งรีบมักจะนำมาซึ่งปัญหาข้อขัดแย้ง และความล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ควรจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. Unfreeze คือ ขั้นตอนเตรียมความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จำเป็นในขั้นตอนนี้ คือ สร้างกระแสของความต้องการการเปลี่ยนแปลง ระดมความคิดทั่วทั้งองค์กรว่า ต้องการความเปลี่ยนแปลงอย่างไร องค์กรต้องการอะไร โดยอาจจะใช้การทำ FSC (Future Search Conference) ในขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงว่าผู้ใดที่มีอำนาจที่จะผลักดัน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย

2. Change คือ ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงซึ่งการที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรนั้น เราควรจะต้องศึกษาถึงองค์กรของเรา ให้เข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงเพื่อที่จะได้แก้ไขปัญหา ได้ถูกจุดซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยทั่วไป

3. Refreeze เมื่อองค์กรของเราเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีแล้ว ก็ควรที่จะ หยุดภาวะการเปลี่ยนแปลง และปรับให้กลับเข้าสู่ภาวะงานตามปกติ ถ้าองค์กรของเรา มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาคงไม่เป็นผลดีต่องานของเราเป็นแน่ เช่นเดียวกับการย้าย บ้าน ถ้าหากเราต้องย้ายบ้านบ่อย ๆ เราคงไม่มีเวลาจัดบ้านให้สวยงามน่าอยู่ เพราะเมื่อ จัดบ้านเสร็จก็ต้องย้ายบ้านอีกแล้ว เช่นเดียวกันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรซึ่งไม่แน่ เสมอว่าจะประสบความสำเร็จเสมอไปแต่อาจจะประสบกับความล้มเหลวก็ได้

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรพัฒนาองค์กรในทุกระดับ และต้องกระทำอย่างเป็นระบบ (systems) มีการเตรียมความพร้อมในการที่จะเปลี่ยนแปลง สามารถยอมรับผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยความมุ่งมั่นและพร้อมที่รับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยกัน ซึ่งนอกจากแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วนั้น องค์กรยังต้องศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ดังนี้

**กลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** วิจารณ์ ปันดินามย์ (2544, หน้า, 94-96) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า

1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (learn how to learn) การที่จะให้สมาชิกองค์กรก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ผิดเป็นครู ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา เพื่อนำไปสู่ การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้ การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ รวมทั้งต้องทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ ๆ เรียนรู้ความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ สร้างและทดสอบสมมติฐานใช้ญาณหยั่งรู้ได้ดี

2. สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ LO (learning organization) เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยพลังความร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารต้องมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยม (value) หลักขององค์กร จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบาย การให้รางวัลต่อการเรียนรู้แก่องค์กรที่ดีเด่น ได้รับการยกย่องเชิดชู มีการผลัดเปลี่ยน หมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วนงาน ระหว่างฝ่าย และมีการกำหนดจำนวนเวลา (ชั่วโมง) ขั้นต่ำที่บุคลากร จะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีโอกาสการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน หรือภายในหน่วยงาน

3. การมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่าย เผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับปฏิบัติสนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้นมีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุน การเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น Teleconference การเรียนรู้ทางไกล Internet เป็นต้น

4. กระบวนการวิเคราะห์ขององค์กร ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ คิด ทบทวน ความคิด ความเชื่อของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ที่แข่งขันกัน เพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การค้นคว้าหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด และเหมาะสมที่สุด

5. ส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้ เพราะเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์กรก็คือ การปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ องค์กรพึงต้องมีแนวทางที่ถือได้ว่า เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานของตนขึ้นมา เช่น เรียนรู้จากการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่ควรเป็น ควรมี ควรเกิด เรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถจากภายในและภายนอกองค์กร เรียนรู้จากการทดลองศึกษานำร่อง และเรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ

6. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกมีการคิดหรือกระทำอย่างเป็นระบบ ซึ่งการที่สมาชิกขององค์กรคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้อง และสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์กรไม่ทำตนเป็นเหยื่อ ความคิดของตนเอง หรือเป็นเหยื่อของระบบป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ (learning disabilities) หรือในลักษณะความปราดเปรื่องที่ถดถอยลง (impaired intelligence) เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องรู้จักวิธีการเรียนรู้ คือ การที่จะให้สมาชิกองค์กรก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น การสร้างความยึดมั่นผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ การมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลการมีกระบวนการวิเคราะห์ขององค์กร การส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกได้คิดหรือทำอย่างเป็นระบบ เมื่อมีกลยุทธ์แล้วควรมีขั้นตอนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ดังนี้

**ขั้นตอนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** ขั้นตอนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้ (วีราวุธ มาพะสิรานนท์, 2549, หน้า 380-388)

1. มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนแรกนี้ เป็นขั้นตอนสำหรับผู้หน้าที่จะต้องผูกพันตนเองเข้ากับการปฏิรูปบริษัท เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่ว่าพลังขับเคลื่อนแห่งความเปลี่ยนแปลงนั้นจะมาจากผู้นำเพียงคนเดียว หรือจากบรรดาผู้จัดการ องค์กรก็ต้องเข้าใจว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการเรียนรู้ ซึ่งเหตุผลง่าย ๆ ก็คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถที่จะแปลงความรู้ใหม่ ๆ ให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ทางการตลาด และแนวทางในการดำเนินธุรกิจใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นสถานที่ทำงานที่น่าตื่นเต้น สนุกสนาน และเต็มไปด้วยความสำเร็จ ทั้งนี้ลักษณะดังกล่าว จะดึงดูดผู้คนที่มีความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งบุคคลเหล่านั้นจะทำให้องค์กรมีการเรียนรู้ มีผลิตผลและประสบความสำเร็จมากขึ้น กลยุทธ์ที่สำคัญในขั้นตอนนี้ก็คือ ให้ทำเสมือนว่าบริษัทกำลังตกอยู่ในสถานะที่อันตราย เพราะหากผู้คนไม่เห็นว่าคุณภาพของบริษัทยู่ในช่วงวิกฤติ กระบวนการปฏิรูปก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

2. ทำให้เกิดการฉีกกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าแรงศรัทธาอาจเริ่มต้นด้วยคนเพียงแค่ 2 - 3 คน แต่ทว่าความสำเร็จในการปฏิรูปองค์กรเพื่อให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำต้องอาศัยคนจำนวนหนึ่งที่มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายนี้อย่างแท้จริง หากองค์กรเป็นสิ่งที่มีชีวิต แต่ละส่วนขององค์กร (ทุกฝ่าย ทุกหน่วยงาน) ก็สามารถที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวมได้ ดังนั้น หน่วยงานใด ๆ ก็สามารถที่จะกระตุ้นให้เกิดการทดลองใหม่ ๆ หรือให้พนักงานร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ๆ ที่จะทำพวกเขาได้ แสดงความคิดและพลังออกมา เพื่อจัดการกับข้อบกพร่องในระบบและเรียนรู้ร่วมกัน ความรู้สึกถึงความจำเป็นอย่างเร่งด่วน จะช่วยทำให้เกิดการฉีกกำลัง แต่การดำเนินการปฏิรูปนี้ ต้องอาศัยบุคคลที่สามารถฉีกกำลังของบุคคลต่าง ๆ และช่วยสร้างความรู้สึกของความจำเป็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสามารถสร้างความไว้วางใจและการสื่อสารที่ดีได้

3. เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ผู้นำที่คิดจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเชื่อมโยงกระบวนการและผลผลิตของการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร การชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้กับการดำเนินธุรกิจที่ดีขึ้น จะเป็นสิ่งที่พิสูจน์ให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ได้เป็นอย่างดี วิธีเชื่อมการเรียนรู้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรวิธีหนึ่งก็คือ การจัดตั้งทีมที่ปรึกษาด้านการเรียนรู้ขึ้นมา ทำการพิจารณาทิศทางโดยรวมของการเรียนรู้โดยทีมดังกล่าวจะช่วยทำให้คนในองค์กรแน่ใจว่า การเรียนรู้นั้นเหมาะสมและส่งเสริมเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร สิ่งต่อไปนี้อาจจะช่วยโน้มน้าวคนในองค์กรที่ไม่เห็นด้วยได้คือ

3.1 ทำให้ทุกคนเข้าใจอย่างชัดเจนว่า การเรียนรู้เป็นหน้าที่ที่สำคัญพอ ๆ กับงานผลิตหรืองานให้บริการ แน่แน่นอนว่าผลการปฏิบัติงานและผลกำไรนั้นยังคงต้องมีความสำคัญแต่การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรเป็นหนทางเดียวที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานและผลกำไรดังกล่าวให้ดีขึ้นได้

3.2 ชี้แจงถึงวิธีนำเอาการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน องค์กรสามารถเรียนรู้ได้ในขณะที่กำลังปฏิบัติงาน โดยไม่ทำให้คุณภาพหรือความรวดเร็วในการทำงานลดน้อยลง กิจกรรมทุก ๆ อย่าง ตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการประเมินผลทั้งหมดล้วนเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และระบบการผลิตก็อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบแห่งการเรียนรู้

3.3 ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้และความรู้นั้นจะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป แม้ว่าบุคคลจะลาออกไปแล้ว ทั้งนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีเครื่องมือสำหรับพัฒนาวิธีการเก็บรักษา และใช้ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. ประเมินกำลังความสามารถขององค์กรในระบบย่อยต่าง ๆ ของตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (systems learning organization model) การวินิจฉัยหาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้น ถือเป็นขั้นตอนแรก ๆ ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งหลายที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรหลายแห่งทำการประเมินอย่างไม่เป็นทางการ ในขณะที่หลาย ๆ องค์กรก็ตระหนักถึงความสำคัญของการตรวจสอบสมรรถนะในการเรียนรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยละเอียด

5. สื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกไปให้ทั่วองค์กร เมื่อองค์กรของคุณมีความผูกพันต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรก็จะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปยังพนักงานทุกคน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด เพราะถ้าทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันแล้วก็จะเกิดความกระตือรือร้นและให้การสนับสนุนในวิสัยทัศน์ใหม่

นี้ วิสัยทัศน์ ทำให้พนักงานและทุกฝ่ายในองค์กรมีเป้าหมายร่วมที่จะเป็นแนวทางในการคิดและการวางแผนทางกลยุทธ์ นอกจากนี้คนก็มักจะทำงานที่ตอบสนองจุดประสงค์ที่พวกเขาเข้าใจและยอมรับได้สำเร็จลุล่วง วิสัยทัศน์ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ และมีพลังอันจะนำไปสู่การสร้างผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพสูง นอกจากนี้มันยังทำให้กระบวนการและความพยายามในการเรียนรู้นั้นดำเนินต่อไป แม้ว่าจะต้องประสบกับอุปสรรคและความตึงเครียดบ้างก็ตามที่

6. ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ บริษัทไม่สามารถที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ หากบริษัทไม่ตระหนักถึงคุณค่าของวิธีการที่เป็นระบบ ซึ่งหมายความว่าพวกเขาจะหลีกเลี่ยงการทำงานที่สอดคล้องกับภาพรวม โดยเน้นความสนใจแค่ระบบย่อยระบบเดียว หรือแค่ส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์กร การคิดเชิงระบบ (systems thinking) จะช่วยให้พนักงานในองค์กรเข้าใจแบบแผนต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน และกำหนดวิธีเปลี่ยนแปลงแบบแผนเหล่านั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การตระหนักและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำต่าง ๆ จะทำให้พวกเขาสามารถค้นหาสาเหตุแห่งความสำเร็จ ความล้มเหลว และความท้าทายต่าง ๆ ได้ ส่วนการกระทำอย่างเป็นระบบนั้น ก็จะช่วยให้บุคคลสามารถมุ่งความสนใจไปที่การเปลี่ยนแปลงที่อาจไม่ชัดเจนแต่สามารถทำให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรง และลงมือกระทำในสิ่งที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้คนอื่น ๆ ในองค์กรปฏิบัติตาม

7. ผู้นำจะต้องสาธิต และเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการผู้นำที่มีความมุ่งมั่น และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรก ๆ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องมีจุดมุ่งหมายอย่างหนึ่งคือ ทำให้ผลการปฏิบัติงานทั้งหมดดีขึ้นด้วยการเรียนรู้ในระยะยาว โดยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของทุกคนและทุกทีม การสร้างวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ แต่ผู้นำจะต้องสามารถบอกถึงวิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำต้องมีส่วนร่วมในการจัดอุปสรรคอันเกิดจากลำดับชั้นในการบริหาร และเข้าร่วมในความพยายามในการเรียนรู้เป็นคนแรก เมื่อผู้บริหารเชื่อในคุณค่าขององค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว พวกเขาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีที่กระตือรือร้นในการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ผู้อื่น ได้เรียนรู้ด้วย บรรดาผู้จัดการควรมองตนเองว่าเป็นผู้ฝึกสอน

(coach) ผู้อำนวยการความสะดวก (facilitator) และผู้สนับสนุน (advocate) ที่ช่วยส่งเสริม ผลักดัน และสร้างเสริมการเรียนรู้ ผู้นำสามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ได้หลายวิธี ทั้งนี้พวกเขาควรจะให้โอกาสในการฝึกอบรม และการฝึกฝนแก่พนักงาน ในขณะที่เดียวกันบรรทัดฐานขององค์กร ต้องกระตุ้นให้พนักงานเอาชนะความกลัวว่าตน จะทำให้เกิดข้อผิดพลาด และให้ความช่วยเหลือผู้ที่ปฏิบัติงานผิดพลาด

8. ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนา อย่างต่อเนื่องบริษัทที่กำลังก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องปฏิรูปวัฒนธรรม ขององค์กรในหลาย ๆ ด้าน ด้วยวิธีการดังตัวอย่างที่จะได้อธิบายต่อไปนี้

8.1 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องจะต้องเป็นนิสัย เป็นความสนุกสนาน และเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญ ของการทำงานของทุก ๆ คน การเรียนรู้ควรเกิดขึ้น โดยอัตโนมัติสำหรับในทุกส่วนของ การปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้มาก ๆ เช่น จัดโปรแกรม การศึกษาและการเรียนรู้ที่เป็นกิจจะลักษณะ การเชิญบุคคลเข้าร่วมเสวนา การพูดคุย พร้อมจิบน้ำชายามบ่าย การไปดูงาน การประชุมระยะไกล และโปรแกรมรายเดือน ต่าง ๆ ทั้งนี้การมุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้ผู้นำองค์กรสามารถสร้าง ความสัมพันธ์แบบใหม่กับพนักงาน ที่แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่นในตัวพวกเขาและ ในการเรียนรู้ของพวกเขา องค์กรควรสร้างสภาพแวดล้อมที่น่าสนใจ และสนับสนุน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้เกิดการพิจารณาทบทวนเกิดความเข้าใจ และความคิด ที่สามารถเปลี่ยนไปเป็นการกระทำได้ทั่วทั้งองค์กร องค์กรต้องรักษาพลังแห่งการเรียนรู้ ด้วยการแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ที่มีต่อการศึกษาดลอดชีวิตของพนักงานในทุก ระดับชั้นขององค์กรอยู่เสมอ และสนับสนุนการพัฒนา รวมถึงการเติบโตของพนักงาน ทุกคน องค์กรต้องสื่อสารให้คนเข้าใจอย่างชัดเจนว่า การเรียนรู้ และการฝึกฝนนั้นไม่มี วันจบสิ้น

8.2 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความผูกพันต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นแรงผลักดันสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต้องการจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ ลูกค้า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะปลูกฝังวัฒนธรรมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ ทุกคนคิดอยู่เสมอว่าเราจะทำให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างไร นี่คือเหตุผลว่าทำไมองค์กรต่าง ๆ ที่

เชื่อมั่นและนำเอาการบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management -TQM) มาใช้จึงสามารถสร้างการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรได้ การบริหารคุณภาพต้องอาศัยวิธีการในการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้ทุกคนปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน ซึ่งวัฒนธรรมเพื่อใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องก็คือวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างหนึ่งนั่นเอง

8.3 เอื้ออำนาจให้แก่พนักงาน พนักงานต้องได้รับการเอื้ออำนาจ ได้รับความไว้วางใจ โอกาสการยอมรับ และความท้าทายรวมถึงการเสริมสร้างความสามารถ เพื่อให้พวกเขาเอาความรู้ความสามารถ มาใช้ทุ่มเทในการทำงานให้แก่องค์กรให้มากที่สุด องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเข้าใจว่า การเอื้ออำนาจให้แก่พนักงานนั้นเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในระดับโลก ดังนั้น บริษัทจึงต้องจัดสรรเวลา เงิน และบุคลากรที่ไม่ใช่เพียงเพื่อสำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน แต่ต้องเพื่อรับมือกับความท้าทายในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่คาดคิดไว้ด้วย ทั้งนี้พนักงานจะมีความมั่นใจในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของบริษัทมากขึ้น ถ้าพวกเขามีทักษะ ความรู้ และมีบทบาทสำคัญในการทำสิ่งนั้น

9. กำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร การเรียนรู้แบบก้าวกระโดดต้องอาศัยกลยุทธ์ และกลวิธีในการขยายการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กรอย่างทั่วทั้งองค์กร โดยอาจจะใช้กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

9.1 ส่งเสริมและให้เวลาในการทำการทดลอง เนื่องจากการเรียนรู้เกิดขึ้นจากประสบการณ์ ดังนั้นการเพิ่มประสบการณ์ในส่วนต่าง ๆ ของสายโซ่แห่งคุณค่า ก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น บรรดาผู้จัดการในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะปฏิบัติตนเป็นเสมือนนักวิทยาศาสตร์เชิงประยุกต์ ทำการวิจัยค้นคว้าอยู่เสมอ นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสนับสนุนการทดลองในสิ่งใหม่ ๆ หรือส่งเสริมให้คนอยากรู้อยากเห็นในวิธีการทำงานของสิ่งต่าง ๆ

9.2 พัฒนาระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้เรียนและแก่การเรียนรู้ คนที่พยายามทำสิ่งใหม่ ๆ หรือสิ่งที่แตกต่าง หรือคนที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทดลองทำสิ่งต่าง ๆ แต่ก็ได้เรียนรู้อย่างมาก คือบุคคลที่เป็นเสมือนวีรบุรุษขององค์กรมากกว่า คนที่ไม่เคยลองเสียอะไรเลย

9.3 ตระหนักถึงความสำคัญของความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล บริษัทที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องพยายามขยายการสื่อสารแบบเปิดกว้างภายในองค์กรและทั่วทั้งองค์กร ปัญหาและข้อผิดพลาด รวมทั้งบทเรียนต่าง ๆ ที่ได้รับจะต้องถูกเปิดเผย ไม่ใช่ปกปิดไว้ การถกเถียงกันด้วยเหตุผลและการโต้แย้งกันเป็นหนทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างหนึ่ง ทั้งนี้การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการส่วนมากจะเกิดขึ้นในกิจวัตรประจำวันของบุคคล และมักเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

9.4 จัดการประชุมหรือสังสรรค์กันเป็นประจำเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ในการเรียนรู้ เช่น บริษัท National Semiconductor ที่ได้จัดกิจกรรมประจำปี เพื่อให้ทีมต่าง ๆ ของบริษัทเสนอโครงการ การทดลอง และนวัตกรรมที่ดีที่สุดของตน ในขณะที่บางบริษัทก็จะนำกรณีศึกษาเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของบริษัทมาใช้ในการประชุมหรือการฝึกอบรม

9.5 ค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจด้วยการใช้วิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในทั่วทุกส่วนขององค์กร ให้อิสระและกระตุ้นให้พนักงานใช้การเรียนรู้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรอย่างอิสระ ตลอดจนให้รางวัลแก่ผู้ที่นำแนวคิดของผู้อื่นไปประยุกต์ใช้ และแก่ผู้ที่สร้างแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นมาด้วยตนเอง ซึ่งการสนับสนุนการเรียนรู้ในทุกระดับและการเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญ สำหรับการสนับสนุนการเรียนรู้ในทุกระดับนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะส่งเสริมการเรียนรู้ใน 3 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์กร ซึ่งทั้ง 3 ระดับนี้จะเกื้อหนุนและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงไม่ควรละเลยการเรียนรู้ในระดับใดระดับหนึ่งไป และต่อไปนี้เป็นวิธีการสนับสนุน เพื่อเพิ่มการเรียนรู้ในระดับต่าง ๆ ดังนี้

9.5.1 ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุก ๆ คน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประกาศ ชัดว่าทุกคนมีหน้าที่ 2 ประการ คือ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ และเรียนรู้ว่าจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นได้อย่างไร องค์กรจะส่งเสริมให้บุคคลรู้จักกับหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยการมอบหมายให้แต่ละหน่วยงาน และแต่ละคนริเริ่มในการเรียนรู้ของพวกเขาเอง องค์กรควรจัดให้มีหลักสูตรการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมองการเรียนรู้ว่าเป็นกิจวัตรประจำวัน และใช้โอกาสที่มีทั้งหมดนั้นเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา

9.5.2 การเรียนรู้เป็นทีมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทีมเป็นหน่วยการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้มีหลายวิธีที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม เช่น การมอบหมายงานใหม่ ๆ ให้กับทีม การทำโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมถึงการประเมินผลการเรียนรู้ของทีม เป็นต้น

9.5.3 การเรียนรู้ระดับองค์กรจะก่อให้เกิดการคิดและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบมากที่สุด ผลที่ได้รับจากการเรียนรู้ในระดับนี้จะสูงกว่าระดับอื่น ๆ เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ ทรัพยากร และพลังขององค์กรจะมีความชัดเจนยิ่งขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีว่า การเรียนรู้ที่ดีจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ หากพวกเขาไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม และสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ เงื่อนไขและแนวทางปฏิบัติขององค์กรอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกับพวกเขาด้วย ส่วนการเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะช่วยให้บริษัทมุ่งความสนใจไปที่การเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

10. ลดระบบแบบราชการลง และทำให้โครงสร้างขององค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้นระบบแบบราชการ ถือเป็นตัวทำลายการพัฒนาพลังแห่งการเรียนรู้ในองค์กร เพราะมันทำลายพลังความคิดสร้างสรรค์ และความตั้งใจกล้าที่จะเสี่ยง ทั้งนี้สามารถทำให้องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้นได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

10.1 ปฏิรูปองค์กร ลดกระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่คาดว่าเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ ต่อการถ่ายโอนความรู้ และต่อการเอื้ออำนาจให้แก่พนักงาน และต้องกำจัดนโยบายและกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่จำเป็นออกไป

10.2 ปรับจุดสนใจใหม่ ให้ลูกค้าและโครงการต่าง ๆ เป็นศูนย์กลางในการกำหนดโครงสร้าง แทนที่จะยึดกลุ่มของหน้าทำงานเป็นศูนย์กลางแบบเดิม

10.3 กระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง ย้ายอำนาจในการทำงานไปยังผู้ปฏิบัติงานและผู้เรียนให้มากที่สุด

10.4 เสริมสร้างความคล่องตัว สร้างศักยภาพขององค์กร ให้สามารถตระหนักถึงและสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว

10.5 ผูกมัด เชื่อมกิจกรรมการทำงานทุกอย่างเข้าด้วยกันให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้การทำงานประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ก็อาจใช้วิธีการแบบที่

Royal Bank of Canada ใช้ คือสนับสนุนให้คนกำจัดระบบความซ้ำซ้อนแบบราชการ ด้วยการทบทวนและปรับเปลี่ยนกฎระเบียบที่ไม่จำเป็น ลดกระบวนการและระบบที่ขัดขวางการเรียนรู้ให้การยอมรับ และให้รางวัลกับการกระทำที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพตลอดจนการบริการ นอกจากนี้การจะปฏิรูปองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีการกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ ออกไป ซึ่งอุปสรรคในการเรียนรู้ขององค์กรที่สำคัญ ๆ ก็คือ ระบบแบบราชการที่ให้ความสำคัญกับนโยบาย มากกว่าการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน การควบคุม การสื่อสารและภาวะความเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

11. ขยายการเรียนรู้ไปสู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดของบริษัท องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถเจาะลึกเข้าไปในแหล่งความรู้และความคิดที่มีศักยภาพทั้งหมดได้ หากพวกเขาทำให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดได้ประโยชน์จากความรู้ความคิดนั้นด้วย ซึ่งกลุ่มบุคคลดังกล่าว ได้แก่ ลูกค้า ผู้ค้า ซัพพลายเออร์ และชุมชน บุคคลเหล่านี้สามารถให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น ในด้านการวิเคราะห์ความต้องการเพื่อการกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ การออกแบบรูปแบบการเรียนรู้และในการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายทางธุรกิจ องค์กรควรจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับเวลา และรูปแบบการเรียนรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ โดยบริษัทอาจจะทำการฝึกอบรมลูกค้าในเรื่องการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ ๆ ในที่ทำงานของลูกค้าเอง

12. ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ ทุกคนในทุกระดับชั้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะถูกกระตุ้นให้พัฒนาความรู้ใหม่ ๆ เสนอความคิด และผลักดันแนวความคิดเหล่านั้นให้เป็นจริงให้มากที่สุดเท่าที่พวกเขาจะสามารถทำได้ ส่วนหน้าที่ขององค์กรก็คือ สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะให้โอกาสในการแสวงหาการเรียนรู้ โดยจะจัดโครงสร้าง ระบบ และเวลาที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และการตรวจสอบ การเรียนรู้ที่รวมทั้งยังแสวงหาวิธีที่จะประสานการเรียนรู้ใหม่ ๆ เข้ากับผลิตผลขององค์กรอีกด้วย และการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือจากฐานข้อมูลสู่บุคคลจะทำให้องค์กรมีพลังและกระฉับกระเฉงมากขึ้น ส่วนพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนให้ใช้ความรู้ใหม่ ๆ ก็จะประยุกต์ความคิดและวิธีการใหม่ ๆ นี้เข้ากับการทำงานของตน



13. แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุด เพื่อการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นที่สุด องค์กรที่ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือขาดความสามารถในการใช้เทคโนโลยี จะเสียเปรียบในด้านการแสวงหา จัดเก็บ และถ่ายโอนความรู้ เพราะหากความรู้คือการเดินทาง เทคโนโลยีก็คือ ถนนและถ้าไม่มีถนนก็ไม่สามารถจะออกเดินทางได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ เทคโนโลยียังมีผลต่อคุณภาพและปริมาณของการเรียนรู้ ช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการไหลเวียนของข้อมูล ทำให้องค์กรสามารถจัดเก็บข้อมูลได้มากขึ้น ง่ายต่อการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย ทำให้ผู้คนจำนวนมากสามารถเข้าสู่ระบบเพื่อหาข้อมูลได้ รวมทั้งทำให้การเรียนรู้ขององค์กรมีความน่าสนใจมากขึ้น ศูนย์การเรียนรู้ที่ประกอบไปด้วยเทคโนโลยีสื่อผสมจะกระตุ้นและท้าทายบุคคลและกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ไม่เพียงทำให้กระบวนการเรียนรู้มีคุณภาพสูงขึ้น แต่ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายลงด้วย

14. สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ เนื่องจากการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นต้องใช้เวลา และความพยายามอย่างมาก ซึ่งคนอาจหมดกำลังใจไปได้ถ้าหากองค์กร ไม่มีเป้าหมายระยะสั้น การสร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ ก็เพื่อให้พนักงานได้มี โอกาสเฉลิมฉลองความสำเร็จเป็นระยะ ๆ โดยองค์กรจะต้องให้รางวัลกับการปฏิบัติงาน ที่ดีขึ้น ด้วยการให้การยอมรับ เลื่อนตำแหน่งหรือให้รางวัลในงานลักษณะต่าง ๆ ผู้นำ ด้านการเรียนรู้จะต้องใช้ความสำเร็จในระยะสั้น เพื่อเป็นแรงผลักดันสู่เป้าหมายใน ระยะยาวอย่างต่อเนื่องไป

15. การวัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ องค์กร แห่งการเรียนรู้จะพยายามกำหนดนิยามของปัจจัยสำคัญและวัดผลปัจจัยเหล่านั้นเมื่อ องค์กรเริ่มการเปลี่ยนแปลงซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหนึ่ง อันประกอบด้วย ประเด็นหัวข้อต่าง ๆ เช่น ควรมุ่งวัดที่ปัจจัยภายในหรือภายนอก ควรกำหนดระดับ ความเฉพาะเจาะจงไว้ที่ตรงไหน และควรใช้การวัดตามมาตรฐานตามความเหมาะสม ทั้งนี้องค์กรควรวัดที่ผลในทางธุรกิจ มากกว่าผลในการฝึกอบรม โดยมุ่งเน้นไปยังสิ่งที่ สามารถวัดได้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความเร็วในการผลิตสินค้าใหม่ และ ความสำเร็จของการรักษาคนที่มีความสามารถไว้กับองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมองข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานเป็นโอกาสในการเรียนรู้

16. ปรับตัว ปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีว่า พวกเขาต้องเรียนรู้ต่อไป และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ พวกเขารู้ถึงความสำคัญของการค้นหาและวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น ๆ รวมทั้งของตนเอง เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน องค์กรเหล่านี้ใช้ทรัพยากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสายโซ่ธุรกิจของตนทั้งหมดให้เป็นประโยชน์ต่อการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สามารถทำให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงได้ก็คือ ความพยายามอย่างสม่ำเสมอในการทำให้คนเห็นว่า วิธีการพฤติกรรม และเจตคติแบบใหม่ช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้นได้อย่างไร และการทำให้แน่ใจว่าผู้บริหารในยุคต่อไปจะเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ

สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยทำให้เกิดการผิวกำลังกันภายในองค์กรเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง มีการเชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจขององค์กร พร้อมกับประเมินกำลังความสามารถขององค์กรในระบบย่อยต่าง ๆ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกไปให้ทั่วองค์กร โดยตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีผู้นำเป็นผู้สาธิตด้วยการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ลดระบบแบบราชการลง และทำให้โครงสร้างขององค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น ขยายการเรียนรู้ไปสู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดของบริษัท เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ได้อย่างทั่วถึง มีการแสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุด เพื่อสร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้นมีการวัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ สุดท้ายต้องมีการปรับตัว ปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ ขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ การวัดความสำเร็จของการกระทำดังกล่าว ด้วยการนำดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาประเมินผลนั้น มีรายละเอียดดังนี้

**ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** วีระวัฒน์ ปินนิตามัย (2544, หน้า 98-100) ได้มีแนวคิดว่าการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นทำได้ยาก ความเป็นสิ่งนามธรรม เนื่องจากต้องประเมินในรูปของกระบวนการมิใช่พิจารณาแต่เพียงผลลัพธ์

ที่ปรากฏออกมา บางองค์กรดูได้จากงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร หรือเพิ่มขีดความสามารถด้านต้นทุนของปัญหา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเกณฑ์บ่งชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแม้ว่าจะยากแก่การชี้วัดว่าประสิทธิผลขององค์กรที่มีการเรียนรู้อยู่ที่ไหนกันแน่ ดังที่ทราบกันแล้วว่า LO คือการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติด้านเศรษฐกิจและเงินทองขององค์กรสู่ความเป็นเลิศในที่สุด ดังนั้นหากประเมินเราก็สามารถดูคร่าว ๆ ได้จากบุคคล กลุ่มคน และองค์กรปฏิบัติหน้าที่ให้ผลงานดีมากน้อยเพียงใด ให้ผลลัพธ์และบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ ในที่นี้ได้เสนอดัชนีบางตัวแปรไว้พอสังเขป ดังนี้

1. องค์กรทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ความสำเร็จในที่นี้นั้นควรจะวัดผลลัพธ์เป็นสำคัญ อาจวิเคราะห์จาก Portfolio การเติบโตของยอดขายไรสุทธิ ยอดขายที่เพิ่มขึ้นความคุ้มค่า เพอร์เซ็นต์ที่ครองส่วนแบ่งของธุรกิจนั้น ๆ การมีส่วนร่วมช่วยเหลือ บำรุงสังคมขององค์กร

2. คุณภาพและปริมาณนวัตกรรมที่เป็นผลจากการค้นพบและการประดิษฐ์คิดค้นที่ถือได้ว่าเป็นเอกลักษณ์ เป็นผู้คิดค้นประดิษฐ์ทำเป็นคนแรก แห่งแรก มีความเป็นประโยชน์มีผลกระทบที่ดึงมาแก่สังคม สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้หลากหลายอย่าง ทั้งนี้ไม่ควรนับผลงานที่เป็นการลอกเลียนหรือปรับเปลี่ยนจากของเดิมที่มีผู้ทำไว้ล่วงหน้าแล้ว ลิขสิทธิ์ที่จดทะเบียนไว้

3. รางวัลและเกียรติคุณที่องค์กรได้รับ ที่เป็นหลักประกันถึงควมมีคุณภาพ ที่มีพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้มาตรฐาน จนเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ในระดับธุรกิจนั้น ให้การยอมรับว่าเป็นระดับ World Class หรือ Best Practices

4. ดัชนีชี้วัดคุณภาพในการทำงานของพนักงานรายบุคคล หรือรายกลุ่มขององค์กรนั้น ๆ ระดับความพึงพอใจกับงาน ระดับความจงรักภักดี ผูกพันต่ออาชีพและองค์กรของพนักงาน การมีสุขภาพกายใจที่แข็งแรงและเป็นสุข ก็ถือว่าเป็นดัชนีชี้วัดที่ดี ระดับความรักความสามัคคี ความร่วมมือ การสร้างพลัง หรือจำนวนครั้งความขัดแย้งกัน ก็เป็นดัชนีได้อีกอันหนึ่ง

5. ความเป็นผู้นำขององค์กรต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร ที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น งบประมาณที่จัดสรรไว้กับการส่งเสริมการเรียนรู้

นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาการส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมทำงาน ในลักษณะกลุ่มอิสระ และระดับของการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ และการตัดสินใจออกจากศูนย์กลางไปสู่ระดับล่างสุด ตลอดจนแนวบริหารที่มุ่งคำนึงถึงคุณภาพต่าง ๆ อุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า คณิตชีวิตความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีบางตัวแปรที่สามารถนำมาประเมินได้ เช่น องค์กรทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด นวัตกรรมที่เป็นผลจากการค้นพบและการประดิษฐ์คิดค้นที่ถือได้ว่ามีความเป็นเอกลักษณ์ รางวัลและเกียรติคุณที่องค์กรได้รับ คณิตชีวิตคุณภาพในการทำงานของพนักงานรายบุคคล หรือรายกลุ่มขององค์กรนั้น ๆ ความเป็นผู้นำขององค์กรต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร ที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เป็นต้น จากที่ได้กล่าวมานี้ล้วนแต่เป็นความยากในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเกิดจากปัญหาหรืออุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและพอสรุปได้ดังนี้

**อุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** วรภัทร์ ภูเจริญ (2548, หน้า 22) ได้ชี้ว่า อุปสรรคของการทำองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้บริหารไม่ใช่ผู้บริหาร ไม่ใช่จริง ไม่ต่อเนื่อง ผู้บริหารไม่มีอิทธิบาท 4 ผู้บริหารบารมีไม่พอ และการข้ามขั้นไปทำการบริหารความรู้ (knowledge management) ก่อนการทำองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) สอดคล้องกับ เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านคำน (2543) ที่ได้กล่าวว่า อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร มีดังนี้

1. สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร
2. สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร
3. ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหที่สาเหตุที่แท้จริง
4. ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป
5. ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจใน

ความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน

6. มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป

## 7. ขาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป

ขณะเดียวกัน วีระวัฒน์ ปินนิตามัย (2544, หน้า 100-105) ได้สรุปอุปสรรคและทางออกของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. ความเป็นองค์กรขนาดใหญ่ การที่องค์กรมีขนาดใหญ่โต มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์กรตามอำนาจหน้าที่ตามสายงานมีลำดับชั้นมากมาย ด้วยกฎระเบียบนโยบายที่ไม่ยืดหยุ่นจะทำให้แย้งกับแนวคิดพื้นฐานของการสร้าง LO ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์ การทำงานโดยทีมอิสระ ชี้นำตนเอง หรือการทำงานเป็นกลุ่มแบบข้ามสายงาน ยิ่งองค์กรใดมีขนาดใหญ่ องค์กรประกอบด้านประชากรที่มีภูมิหลังด้านการศึกษาและประสบการณ์ต่างกันมากก็จะยิ่งทำให้การสร้าง LO เป็นไปด้วยความล่าช้า ยากลำบาก แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าไม่ควรคิดจะสร้าง LO ในองค์กรใด ๆ ตรงกันข้ามกับวิธีของการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และการทำงานใหม่ขึ้น ย่อมที่จะเอื้อให้มีการประยุกต์ใช้ LO ในฐานะที่เป็นภาพใหม่ที่ดีกว่าเก่า

2. ความเป็นผู้นำที่ไม่สร้างความผูกพัน การที่ไม่เอาจริงเอาจังกับแนวทางใด ๆ ว่าจะเป็นการพัฒนาคนการพัฒนาทีมหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติและในการพัฒนาองค์กร เช่น ขาดนโยบายที่ชัดเจนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์ การให้รางวัลต่อผู้มีส่วนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าแก่องค์กร การไม่เรียนรู้จากข้อผิดพลาดแต่กลับลงโทษผู้ที่ทำผิดพลาด ขาดการริเริ่ม กล้าทดลอง และคนที่ไม่แสดงการเรียนรู้ให้ปรากฏหรือลักษณะของไม้ตายขาดการหมุนเวียนสับเปลี่ยน ผู้ปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารแบ่งปันความรู้หรือการสร้างฐานข้อมูลที่ดี เป็น Resource Center ขององค์กร ผู้บริหารฟังสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของทีมที่มีอิสระในการทำงาน ความกล้าที่จะทดลองพัฒนาระบบให้ได้อย่างต่อเนื่อง การเปิดโอกาสให้สมาชิกพัฒนาทักษะ และสมรรถนะใหม่ ๆ อยู่เสมอ การขยายขอบเขตแนวการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ วัฒนธรรม และความพร้อมขององค์กร

3. การสื่อสารและการสร้างความไว้วางใจ การสร้างวัฒนธรรมที่มีการแบ่งปันพบปะพูดคุยกันได้โดยอิสระนั้น เป็นสิ่งสำคัญมากกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้การไหลของข่าวสารเข้าถึงผู้ที่ต้องการ และผู้ที่ต้องใช้ในการปรับปรุงหน้าที่การทำงานของตน การสร้างความไว้วางใจ ให้เกียรติแก่ผู้ปฏิบัติว่าเป็นผู้มีความสามารถ

เรียนรู้ สร้างความเปลี่ยนแปลงได้ ในแนวทางของการกระจายอำนาจออกจากตนเองไป  
ยังระดับล่าง ๆ ระดับปฏิบัตินั้นเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความไว้วางใจทางหนึ่งด้วย

4. ผลการเรียนรู้ขององค์กรเป็นสิ่งที่ทราบได้ช้า และต้องอาศัยความร่วมมือร่วม  
ใจทุกฝ่ายแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การปรับเปลี่ยนความคิดของผู้ปฏิบัติ  
และผู้บริหารที่อาจเห็นว่า LO เป็นมาตรการป้องกันเชิงกลยุทธ์ ประการหนึ่ง  
เปรียบเสมือนกับการรื้อและปรับระบบ การลดขนาดกำลังคน อีกทั้งแนวคิดของ LO ยัง  
ขาดการวิจัย ประเมินผล และดัชนีชี้วัดเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนถึงความได้ผล ขาดการให้  
นิยามเชิงปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง โอกาสที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เห็นว่าแนวคิด  
แนวปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นเพียงแค่โปรแกรมการฝึกอบรมเท่านั้นหรือ  
ผู้บริหารเห็นว่าเป็นของเล่นอีกอย่างหนึ่งในการบริหารงานก็มีสูง ซึ่งจะส่งผลต่อความ-  
เชื่อถือ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเรียนรู้ขององค์กร ก็เป็นไปได้

สรุปได้ว่า อุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สมาชิกในองค์กรรู้แต่  
หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร รู้ว่าปัญหาอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่ามีส่วน  
เกี่ยวข้องอย่างไร ทำตามแบบที่เคยทำยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป เกิดความเข้าใจ  
ผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์ บางองค์กรมีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้  
ผู้บริหารรุ่นต่อไป การขาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์กรขนาดใหญ่  
การเป็นผู้นำที่ไม่สร้างความผูกพันขาดการติดต่อสื่อสารและการสร้างความไว้วางใจ  
และผลการเรียนรู้ขององค์กรทราบได้ช้า สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นอุปสรรคของการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อถือ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ  
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เป็นได้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นประโยชน์และ  
แนวทางในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง ดังนี้ คือ

## งานวิจัยในประเทศ

1. งานวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผู้วิจัยดังเช่น เสาวรส บุณนาค (2543) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.60$ ) ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคลากร และด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.93, 3.82, 3.59$  และ  $3.50$  ตามลำดับ) ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.16$ ) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุพัตรา จันทร์เทียน (2543) ศึกษาเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์กรและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.75$ ) ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคลากร และด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ( $\bar{X} = 2.82, 2.78, 2.69, 2.57$  และ  $2.53$  ตามลำดับ) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประดับพิณ ภูชนะกุล (2545) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยองมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในรายด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับมาก ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคลากร และด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับน้อย และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิลุบล คำหอมกุล (2546) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารออมสินมีสภาพความเป็นจริงในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีสภาพความเป็นจริงในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับได้แก่ ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านพลวัตการเรียนรู้



ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคลากร และด้านการจัดการความรู้ และ  
 ธนาคารออมสินมีสภาพความคาดหวังในการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ใน  
 ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีสภาพความคาดหวังในการพัฒนา  
 ไปสู่องค์กรเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับได้แก่ ด้านการใช้  
 เทคโนโลยี ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจ  
 บุคลากร และด้านการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรทัย สิทธิวิรัช-  
 ธรรม (2548) ศึกษาเรื่อง ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการ-  
 พยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลพิจิตร ผลการวิจัยพบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ย  
 โดยรวมของศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง  
 ที่เป็นพยาบาลระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า  
 ค่าคะแนนเฉลี่ยด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจ  
 บุคลากร ด้านการจัดการความรู้และด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมากทุกด้าน และ  
 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภารัตน์ วิเลิศศักดิ์ (2549) ศึกษาเรื่อง *ความเป็นองค์กร  
 แห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี* ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กร  
 แห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อ  
 พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน เรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมาก  
 ไปหาน้อย ดังนี้ ด้านระบบสมาชิก ด้านระบบเทคโนโลยี ด้านระบบองค์กร และในด้าน  
 ระบบความรู้ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านระบบการเรียนรู้ และสอดคล้อง  
 กับผลการวิจัยของ มานิต ปัญญวรณศิริ (2550) ศึกษาเรื่อง *การศึกษากการเป็นองค์กร  
 แห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย* ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติใน  
 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับ  
 ปานกลาง โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบ  
 สรรสนเทศ รองลงมาคือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร  
 ด้านการปฏิรูปองค์กร และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการจัดการความรู้

2. งานวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผู้วิจัยดังเช่น  
 นิลุบล คำหอมกุล (2546) ศึกษาเรื่อง *การศึกษาศภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ของ  
 ธนาคารออมสิน* ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร

ออมสินต่อสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาไปสู่การเป็น  
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้อง  
 กับผลการวิจัยของ บัณฑิต พงศ์นราทิพย์ (2548) ศึกษาเรื่อง *ความคิดเห็นของผู้บริหาร  
 และครูผู้สอนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา  
 เขตการศึกษา 6* ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและ  
 ครูผู้สอนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา  
 เขตการศึกษา 6 จำแนกตาม การดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกัน  
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทนา วิบูลานุ-  
 ศาสน์ (2549) ศึกษาเรื่อง *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อ  
 การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพ  
 หาดใหญ่* ผลการวิจัยพบว่า อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้  
 การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
 0.05 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพียงใจ มุสิกะพงษ์ (2550) ที่ศึกษาเรื่อง *สภาพ  
 การจัดการความรู้และความต้องการเพิ่มพูนความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร  
 สำนักพัฒนาระบบบริการ สุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข  
 ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้  
 แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบุคลากรที่มีอายุ ระดับการ-  
 ศึกษา และอายุราชการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมี  
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มานิต ปัญญวรณศิริ  
 (2550) ศึกษาเรื่อง *การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่ง  
 ประเทศไทย* ผลการวิจัยพบว่า พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีเพศ  
 ต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน  
 พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีอายุต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็น  
 องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร และด้านการจัดการ  
 ความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานของการทางพิเศษแห่ง  
 ประเทศไทยที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
 โดยรวมและรายด้านไม่ต่างกัน พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มี*

ประสบการณ์ทำงานต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. งานวิจัยเกี่ยวกับข้อเสนอแนะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีข้อเสนอแนะของผู้วิจัยดังนี้ อรรถย สัทธีวิรัชธรรม (2548) ศึกษาเรื่อง ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลพิจิตร ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย คือ ผู้บริหาร โรงพยาบาลและผู้บริหารกลุ่มการพยาบาลควรจัดให้มีทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ ตลอดจนให้พยาบาลมีการแสวงหาความรู้และทักษะที่เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพียงใจ มุสิกะพงษ์ (2550) ศึกษาเรื่อง สภาพจัดการความรู้และความต้องการเพิ่มพูนความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย คือ บุคลากรได้เสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ควรทำการวางแผน สภาพจัดการความรู้ จัดระบบความต้องการเพิ่มพูน ความรู้พัฒนาบุคลากร มีการสนับสนุนงบประมาณ การจัดโครงสร้างวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ เทคโนโลยีสารสนเทศกลยุทธ์ในการทำงาน บรรยากาศการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้

### งานวิจัยต่างประเทศ

Monique (2000) ได้ศึกษา โครงสร้างสำหรับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาการตอบรับการประเมินผลสัมฤทธิ์แบบ 360 องศา ผลการวิจัยพบว่าการคงอยู่ของวัฒนธรรมองค์กรถูกสร้างขึ้นเพื่อสมาชิก และสามารถกลายสภาพจากวัฒนธรรมองค์กร ไปเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และผลศึกษาการตอบรับการประเมินผลสัมฤทธิ์แบบ 360 องศาของวัฒนธรรมองค์กร มีส่วนช่วยเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เช่นกัน ซึ่ง Kaiser (2001) ได้ศึกษา การกำหนดแผนการสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: การสำรวจแบบตัวอย่างขององค์กรที่จะเรียนรู้

ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประกอบด้วย การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง จากผู้นำวัฒนธรรมองค์กร พันธกิจ กลยุทธ์และโครงสร้างที่อธิบายให้สมาชิกเกิดความเข้าใจในการเรียนรู้ วิธีการบริหาร บรรยากาศ และแรงจูงใจซึ่งเป็นปัจจัยรองลงมา ส่วนระบบบริหารองค์กรมีความสำคัญน้อยที่สุด ซึ่งการเรียนรู้จะส่งผลที่สำคัญต่อ นวัตกรรม และการประสานกับภายนอกองค์กร สำหรับ Bayraktaroglu and Kutanis (2002) ได้ศึกษา การแปลงรูปโรงแรมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ใหม่สำหรับยุคโลกาภิวัตน์ โดยวิเคราะห์กระบวนการแปลงรูปโรงแรมของตุรกี ซึ่งเป็นองค์กรด้านบริหาร และปัจจัยความสำเร็จสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในกระแสความท้าทายของ โลกาภิวัตน์ เพื่อแสวงหาโอกาสในอนาคตสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนของการท่องเที่ยว-เที่ยวตุรกี ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนสำคัญสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การแปลงรูปจิตใจหรือแบบแผนความคิดของผู้จัดการ การสนับสนุนความคิดเชิง นวัตกรรมจากทุกระดับในองค์กร การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการแบ่งปัน วิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน และการสร้างสรรค์บรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม ในขณะที่ Anderson (2002) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์กรใน โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า มีความไม่ตรงกันทางด้านเอกสารที่เป็นหลักฐานในการนำมา อ้างอิงกับการสร้างความสัมพันธ์ ของการเรียนรู้ของโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง โดยที่ตัวเลขทาง สถิติที่ดีที่สุดนั้น เป็นเรื่องเกี่ยวกับการควบคุม และตัวที่มีน้อยที่สุด คือ การสร้าง วัฒนธรรม ทั้งนี้ตัวแปรที่พบว่า มีผลกระทบที่ทำให้เกิดความแตกต่างดังกล่าวใน โรงเรียนทั้ง 3 แห่งนี้น่าจะเป็นบทบาท ดังจะเห็นได้จากการที่ครูผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ให้ คำปรึกษาสำหรับ โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมของการเรียนรู้มาอย่างช้านานย่อมจะต้องมี บทบาท หน้าที่แตกต่างกันกับครูผู้ซึ่งทำหน้าที่ใน โรงเรียนที่มีความคิดแนวใหม่และ ทำงานแบบมีเครือข่ายอย่างแน่นอ อย่างไรก็ตามการเคลื่อนย้ายผู้นำขององค์กร จะส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ เกิดความแตกต่างขึ้นในองค์กรการเรียนรู้ ภายในองค์กรนั้น ๆ และอาจจะทำให้เกิดแนวคิดและการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร รวมทั้งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการจัดการเรียนรู้ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อมีการอำนวยความสะดวก ในเรื่องของระบบการประชาสัมพันธ์และข้อมูลข่าวสารที่

ชัดเจนขององค์กร สำหรับ Howorth (2005) ได้ศึกษา เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง องค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จ ในเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาครั้งนี้ เป็นไปใน 3 หัวข้อหลักของตำแหน่งที่ก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม และวินัยทั้ง 5 ประการของ Senge ได้แก่ การเป็นบุคคล ที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ แม้ว่าความคิดดังกล่าวสมควรที่จะได้รับการยอมรับ แต่ความคิดนั้นไม่อาจจะเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจในการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในเรื่องของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการต่าง ๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเห็นได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นมีแนวทางในการพัฒนาหลายรูปแบบ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำ การพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt เป็นแนวทางในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ ประยุกต์จากระบบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning subsystem) เป็นการเรียนรู้ (learning) ระบบย่อยด้านองค์กร (organization subsystem) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation) ระบบย่อยด้านคน (people subsystem) เป็นการเพิ่มอำนาจให้สมาชิกองค์กร (people empowerment) ระบบย่อยด้าน ความรู้ (knowledge subsystem) เป็นการจัดการความรู้ (knowledge management) และ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (technology subsystem) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) ทั้งนี้เพื่อให้มีความสอดคล้องกับองค์กรที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบนั้นมีความเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกันในการนำองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลของการวิจัยจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อ นำไปสู่สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมต่อไป