

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้เสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
 - 1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์กร
 - 1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร
 - 1.3 ขั้นตอนการพัฒนาองค์กร
 - 1.4 แนวโน้มในการพัฒนาองค์กร
 - 1.5 กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 แนวทางในการทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 กระบวนการเรียนรู้ในองค์กร
3. ประวัติความเป็นมาของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย
6. สมมุติฐานการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

ศุภโชค ชุนอิว (2545 : 25) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์กร(Organization development) หรือที่เรียกว่า O.D. เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาองค์กรเป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เจริญก้าวหน้าหรือดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

1. ความหมายของการพัฒนาองค์กร

ปัจจุบันได้มีผู้ให้ความหมายการพัฒนาองค์กรไว้หลายท่านหลายความหมายซึ่งแตกต่างกันออกไป ซึ่งได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาองค์กรที่มีนักวิชาการ และนักปฏิบัติหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้ คือ

Beckhard(อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์. 2544 : 50-52) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กรที่มีชื่อเสียงมากที่สุดในสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์กร คือ ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งระบบ โดยเริ่มดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงลงมา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตให้กับองค์กร ตามความรู้ที่ได้รับจากพฤติกรรมศาสตร์

McGill (อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์. 2544 : 50-52) ซึ่งให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการวางแผนที่จะมุ่งพัฒนาความสามารถขององค์กร เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและดำรงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์กร

ทางด้านนักวิชาการของไทยอรุณ รักธรรม (อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์. 2544 : 52) ผู้ซึ่งมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับในทางด้านการพัฒนาองค์กร ได้ให้ความเห็นว่า ความหมายของการพัฒนาองค์กรมีหลายแนวด้วยกัน แนวหนึ่งในการพัฒนาองค์กร หมายถึง เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นเครื่องมือการศึกษาขององค์กร เพื่อที่จะให้การเปลี่ยนแปลงทางด้านความเชื่อทัศนคติ ค่านิยมและโครงสร้างในอันที่จะให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

หากพิจารณาความหมายของการพัฒนาองค์กรในทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ จะเห็นได้ว่ามีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างกันบ้าง จุดร่วมที่สำคัญ คือ การพัฒนาองค์กรนั้นเป็นเรื่องของความต้องการที่จะให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต

2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร องค์กรมีลักษณะเหมือนสิ่งมีชีวิต คือ มีเกิดมีความเจริญเติบโต มีแก่ มีดับ ดังนั้น องค์กร จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรมีชีวิตที่สมบูรณ์ คงอยู่ยาวนานในการพัฒนาองค์กร (สุภโชค ชุนอิว. 2545 : 1)

ในบรรดากิจกรรมการพัฒนาองค์กรซึ่งแตกต่างกันไปตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์แต่กิจกรรมเหล่านี้ ก็จะเชื่อมประสานกันในแง่ของการ ใช้ตัวแทรกแซงโดยเฉพาะร่วมกัน ในกระบวนการการพัฒนาองค์กร ที่ปรึกษาหรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีบทบาท

เพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนองค์กร ในลักษณะที่เพิ่มผลผลิต ตลอดจนถึงการเพิ่มระดับความพึงพอใจเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ตามครรลองหรือวิถีทางของการพัฒนาองค์กร จะต้องมีประเด็นต่างๆ เหล่านี้ด้วย คือ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2545 : 441)

1. การเพิ่มระดับความไว้วางใจและการสนับสนุนระหว่างกันและกันในหมู่สมาชิก
2. ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหามีมากขึ้นแทนที่จะไปเก็บคตปัญหาขององค์กรไว้
3. เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารในสี่ทิศทาง คือ จากระดับบนสู่ระดับล่าง ระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน ระดับแนวนอนหรือแนวราบ รวมตลอดถึงลักษณะทแยง
4. ส่งเสริมระดับขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
5. พยายามให้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีการใช้ลักษณะภาวะการเป็นผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจทั่วทั้งองค์กร

6. ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่จะเก็บกดไว้

7. พยายามกำจัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ

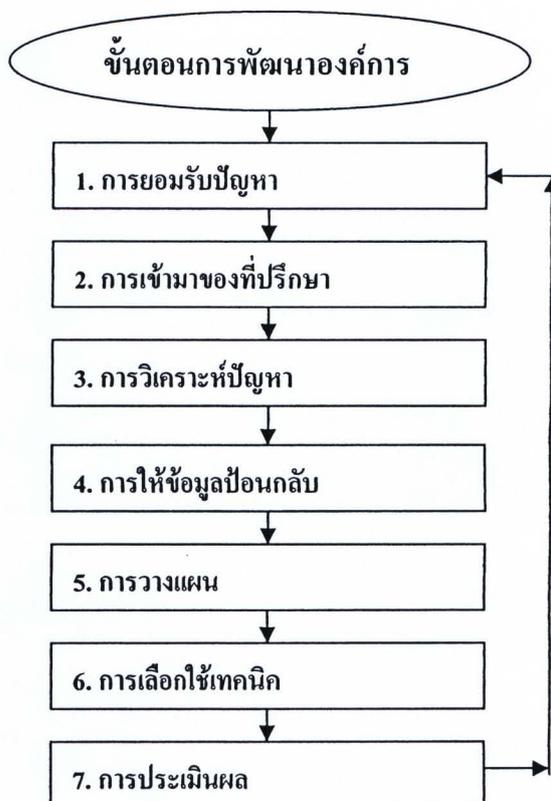
8. ส่งเสริมการจูงใจในหมู่พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์กร

9. ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหารหรือผู้จัดการ

10. ส่งเสริมให้มีการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร คือ เพื่อพัฒนาองค์กร ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ให้องค์กรมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสภาพงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติ แบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และประสานวิสัยทัศน์ส่วนตนและวิสัยทัศน์ขององค์กรเข้าด้วยกัน ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภาพดังนี้

3. ขั้นตอนการพัฒนาองค์กร (Organization Development Process)



ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการพัฒนาองค์กร

ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2544 : 28). การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี.
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ขั้นตอนการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

1. การยอมรับปัญหา
2. การเข้ามาของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร
3. การวิเคราะห์ปัญหา
4. การให้ข้อมูลป้อนกลับ
5. การวางแผนดำเนินงาน
6. การเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร
7. การประเมินผล

การยอมรับปัญหา ก่อนที่กระบวนการพัฒนาองค์กรจะเริ่มต้นได้ สมาชิกบางคนภายในองค์กร จะต้องยอมรับปัญหาที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงก่อน สมาชิกภายในองค์กรจะต้องรู้ดีกว่า



การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเกิดขึ้น ถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้แล้ว กระบวนการพัฒนาองค์กรก็ไม่สามารถเริ่มต้นได้ เมื่อปัญหาถูกยอมรับ และรู้สึกว่าการแก้ปัญหาเป็นสิ่งจำเป็นแล้ว องค์กรอาจจะติดต่อที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร เพื่อการค้นหาความเป็นไปได้ของการใช้การพัฒนาองค์กร เพื่อการแก้ปัญหาภายในองค์กร ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร จะต้องมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมขององค์กรและการพัฒนาองค์กร และจะต้องมีประสบการณ์ในการใช้การพัฒนาองค์กรเพื่อแก้ปัญหาภายในองค์กรด้วย

การเข้ามาของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร การเข้ามาของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน การติดต่อ การสำรวจ และการทำสัญญา (มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2548 : 1-3)

1. การติดต่อ หมายถึง การประชุมครั้งแรกระหว่างองค์กรและที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ที่ปรึกษา ที่บุคคลภายนอก และที่ปรึกษา ที่เป็นบุคคลภายใน ในกรณีของที่ปรึกษา ที่เป็นบุคคลภายนอก การติดต่อมักจะเริ่มขึ้นโดยองค์กร ซึ่งจะรู้จักบุคคลที่เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ไม่ว่าจะรู้จักโดยส่วนตัวหรือโดยความมีชื่อเสียงของที่ปรึกษา นั้น ๆ และติดต่อเขาเพื่อความมุ่งหมาย ของการพิจารณาความเป็นไปได้ ของการใช้การพัฒนาองค์กรภายในองค์กรนั้น ในกรณีของที่ปรึกษา ที่เป็นลูกจ้างขององค์กร การติดต่ออาจจะเริ่มขึ้นมาโดยองค์กร หรือโดยที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรเองก็ได้

2. การสำรวจ เป็นการร่วมมือกันระหว่างที่ปรึกษา และองค์กร การสำรวจจะเป็นการประชุมร่วมกัน โดยทั่วไปจะใช้ผู้บริหารอาวุโสเป็นตัวแทนขององค์กร การสำรวจกำหนดขึ้นมาเพื่อให้โอกาสแก่องค์กรและที่ปรึกษา จะได้มีการประเมินซึ่งกันและกัน เช่น การประเมินว่าที่ปรึกษา นั้น มีคุณสมบัติเหมาะสมในฐานะเป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรหรือไม่ โดยพิจารณาถึงประสบการณ์และความรู้ทางพฤติกรรมองค์กรของผู้ที่เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ส่วนผู้ที่เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร จะประเมินว่าองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาอะไรและความพร้อมของสมาชิกภายในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง โอกาสความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร จะขึ้นอยู่กับ

2.1 ความพร้อมขององค์กรที่จะยอมรับปัญหาภายในองค์กรอย่างเปิดเผย

2.2 ความเต็มใจขององค์กรที่จะรับผิดชอบปัญหาภายในองค์กรอย่างแท้จริง

2.3 ความเต็มใจขององค์กรที่จะผูกพัน เวลา ทรัพยากรและพลังกับกระบวนการการพัฒนาองค์กร

ผู้ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร จะต้องสำรวจปัจจัยเหล่านี้ทุกอย่าง เพื่อการตัดสินใจว่าพวกเขาควรจะดำเนินการพัฒนาองค์กรภายในองค์กรนี้หรือไม่

การทำสัญญา สัญญาที่ชัดเจนระหว่างที่ปรึกษา การพัฒนาองค์กรและองค์กร จะมี ความสำคัญมาก องค์กรและที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร จะต้องรู้ว่าแต่ละฝ่ายคาดหวังอะไรจากกัน

สำนักงานคณะกรรมการปรมาณูแห่งชาติ
ทบวงปรมาณู
รับที่..... 7 ส.ค. 2555.....
เลขทะเบียน..... 247977.....
เลขเรียกหนังสือ.....

เพื่อการดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ปรึกษาฯ ต้องการความร่วมมือและความผูกพันจากองค์กร เช่น การเข้ามาหาข้อมูลและคน, ความเต็มใจเข้าร่วมการประชุม เป็นต้น ส่วนองค์กรก็ต้องการรู้แผนงานของที่ปรึกษา การพัฒนาองค์กร และผลลัพธ์จากการดำเนินการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนและการดำเนินการพัฒนาองค์กร จะต้องอยู่บนรากฐานของการวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานของสมาชิกในองค์กร อย่างมีระบบเนื่องจากการพัฒนาองค์กรจะเป็นกระบวนการของความร่วมมือร่วมใจ การมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กรอย่างจริงจัง ภายในกระบวนการของการรวบรวมข้อมูลจะเป็นสิ่งจำเป็น พวกเขาจะต้องพิจารณาประเภทของข้อมูลที่ต้องถูกรวบรวม สถานะขององค์กรในปัจจุบัน และอุปสรรคของการดำเนินงาน อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้กันมากได้แก่ (มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2548 : 2-3)

1. การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะเป็นเทคนิคการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรมากที่สุด เพราะมีความคล่องตัวมาก ในระหว่างการสัมภาษณ์ สมาชิกขององค์กรสามารถกล่าวถึงแหล่งที่มาของปัญหา หรือความยุ่งยากภายในองค์กรได้อย่างเสรี นอกจากนี้เมื่อปัญหาบางอย่างถูกกล่าวถึง ที่ปรึกษาฯ สามารถถามคำถามเพิ่มเติม เพื่อการวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างชัดเจนมากขึ้น การสัมภาษณ์ จะให้โอกาสสร้างความสัมพันธ์ และความเข้าใจระหว่างที่ปรึกษาฯ กับสมาชิกขององค์กรได้ การรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์จะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง โดยทั่วไปการสัมภาษณ์จะคัดเลือกสมาชิกขององค์กรเพื่อการสัมภาษณ์เพียงจำนวนน้อยเท่านั้น ซึ่งอาจจะทำให้ไม่ได้ภาพรวมที่ถูกต้องของปัญหา ข้อมูลที่ถูกรวบรวมจะถูกกระทบจากความลำเอียงของผู้สัมภาษณ์อีกด้วย ผู้สัมภาษณ์อาจจะไม่ได้ถามบางอย่างประการสุดท้าย การสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ให้ชัดเจนและถูกต้องจะยุ่งยาก คือ ปัญหาอย่างหนึ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยใช้แบบสอบถาม

2. แบบสอบถาม แบบสอบถามจะถูกสร้างขึ้นเพื่อการมุ่งปัญหาที่สำคัญภายในองค์กร แบบสอบถามจะมีข้อดี คือ การรวบรวมข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน จำนวนมากได้ภายในเวลาระยะสั้น ความคิดเห็นของสมาชิกภายในองค์กร สามารถรวบรวมได้โดยใช้คำถามมาตรฐาน คำตอบของสมาชิกภายในองค์กร จะถูกวัดโดยใช้มาตราส่วนข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม มาตรฐานเป็นตัวเลข จะช่วยให้การวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรง่ายขึ้น แบบสอบถามจะมีข้อเสียบางอย่าง เช่น ขาดความคล่องตัว เราไม่อาจจะรู้ได้ว่า คำตอบของเขาถูกต้องหรือไม่ แบบสอบถามอาจจะมองข้ามปัญหาที่สำคัญภายในองค์กร นอกจากนี้แบบสอบถามยังไม่สามารถสร้างความเข้าใจระหว่างที่ปรึกษาฯ กับสมาชิกขององค์กรได้ โดยทั่วไปการเผชิญหน้าหนึ่งต่อหนึ่งจะไม่เกิดขึ้นเมื่อเราใช้แบบสอบถาม การใช้แบบสอบถามค่อนข้างจะเป็นทางการและชาเย็น

3. การสังเกต ที่ปรึกษาฯ สามารถรวบรวมข้อมูลภายในองค์กรได้ โดยใช้การสังเกตจากบรรยากาศโดยทั่วไปภายในองค์กร ที่ปรึกษาฯ สามารถมองเห็นปัญหาภายในองค์กรได้ พวกเขาสามารถมุ่งความสนใจไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อการรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์ได้ การสังเกตจะเสียเวลามากและไม่เป็นระบบ แม้ว่าที่ปรึกษาฯ จะมองเห็นปัญหาภายในองค์กร โดยทั่วไป ยิ่งกว่านี้การบันทึกและการสรุปผลจากการสังเกต เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับไปยังสมาชิกขององค์กร จะยุ่งยาก ประการสุดท้ายเราไม่อาจจะรู้ว่าพฤติกรรมของสมาชิก ภายในองค์กรที่ถูกสังเกตโดยที่ปรึกษาฯ นั้นจะเป็นจริงหรือไม่

4. ข้อมูลเพิ่มเติม ข้อมูลเพิ่มเติม หมายถึง แหล่งข้อมูลอื่น ๆ ภายในองค์กรที่ไม่ได้ถูกรวบรวมอย่างเปิดเผย เพื่อความมุ่งหมายของการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร เช่น อัตราการขาดงาน อัตราการออกจางาน อัตราการผลิต และอัตราของเสีย เป็นต้น

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เมื่อการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ปัญหาภายในองค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาองค์กร คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ปรึกษาฯ จะรายงานผลสรุปข้อมูลที่รวบรวมได้ระหว่างการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรกลับไปยังสมาชิกขององค์กร เป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับจะมีอยู่สองด้าน คือ ที่ปรึกษาฯ ต้องการความมั่นใจว่าสมาชิกขององค์กรยอมรับว่า ปัญหาและภาพรวมสถานะขององค์กรในปัจจุบันมีความถูกต้อง เป้าหมายอีกอย่างคือ เพื่อสร้างความกระตือรือร้น ท่ามกลางสมาชิกขององค์กร เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร โดยทั่วไปการใช้ข้อมูลป้อนกลับจะเกิดขึ้นในระหว่างการประชุมร่วมระหว่างที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรและกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กร บทบาทของที่ปรึกษาฯ ในระหว่างการประชุม คือ การเสนอข้อมูลที่รวบรวมได้ และการช่วยเหลือในระหว่างการอภิปรายและการตีความข้อมูลของพวกเขา ที่ปรึกษาฯ จะไม่บอกว่าข้อมูลที่เสนอนั้น องค์กรจะต้องดำเนินการอะไรบ้าง แต่ให้อธิบายข้อมูลเฉพาะเพื่อให้เห็นชัดเจน และช่วยเหลือพวกเขาในการแก้ไขปัญหขององค์กรอย่างสร้างสรรค์เท่านั้น (มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2548 : 3-4)

การวางแผนดำเนินงาน (Action planning) เมื่อปัญหาภายในองค์กรได้ถูกระบุและเห็นว่าจำเป็นต้องแก้ไขแล้ว ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาองค์กร คือ การวางแผนดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหา เนื่องจากการพัฒนาองค์กรจะเป็นกระบวนการร่วมมือร่วมใจระหว่างที่ปรึกษาฯ และองค์กร บทบาทของที่ปรึกษาฯ คือ การช่วยเหลือสมาชิกขององค์กร สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาขององค์กรขึ้นมา ที่ปรึกษาฯ จะต้องไม่บอกว่าสมาชิกขององค์กรควรจะทำอะไรหรือไม่ ควรจะดำเนินการอะไร สมาชิกขององค์กรนั้น ๆ ควรจะกำหนด ทางเลือกแก้ปัญหของพวกเขารขึ้นมาเองซึ่งจะเป็นการสร้างความเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร สิ่งเหล่านี้จำเป็นต่อการบรรลุความสำเร็จของกระบวนการการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

การช่วยเหลือของที่ปรึกษาฯ ในระหว่างการวางแผนการดำเนินงานจะมีอยู่สามด้าน คือ ประการแรก ที่ปรึกษาฯ สามารถเสนอแนะทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาบนรากฐานประสบการณ์และความรู้ของเขา สมาชิกขององค์กรจะรู้เรื่ององค์กรดีกว่า แต่อาจจะมองไม่เห็นแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ๆ ภายในองค์กร ประการที่สอง ที่ปรึกษาฯ สามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาบางอย่างที่คาดไม่ถึง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงที่ถูกดำเนินการที่ปรึกษาฯ จะสามารถคาดคะเนปัญหาเหล่านี้ ด้วยการใช้ความรู้และประสบการณ์ของเขาและวางแผนดำเนินงานเพื่อการรองรับปัญหาที่จะเกิดขึ้น ประการที่สาม ที่ปรึกษาฯ ต้องสามารถสร้างแรงจูงใจเพื่อการดำเนินงานตามแผน จะต้องมีการบอกกล่าวเกี่ยวกับแผนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้รับรู้ การดำเนินงานจะต้องมีเป้าหมายที่วัดได้ ที่พวกเขาจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนว่าความรับผิดชอบส่วนบุคคลของพวกเขาคืออะไร และพวกเขาจะบรรลุความสำเร็จเมื่อไร การบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีระยะเวลาที่เป็นจริง และพวกเขาจะต้องถูกยกย่องและได้รับรางวัลจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนบรรลุความสำเร็จ แรงจูงใจและความผูกพันของพวกเขาจะขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้

การเลือกใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์กร (Implementation) ขั้นตอนนี้ของกระบวนการพัฒนาองค์กร จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแผนดำเนินงาน ณ จุดนี้การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงจะเกิดขึ้นภายในองค์กร เทคนิคการพัฒนางานองค์กรจะมีอยู่หลายแบบ แต่ที่ถูกนำมาใช้กันแพร่หลายมากที่สุด คือ เทคนิคการพัฒนางานองค์กรระดับบุคคล และเทคนิคการพัฒนางานองค์กรระดับกระบวนการ เทคนิคระดับบุคคลจะถูกนำมาใช้เมื่อการวิเคราะห์ปัญหา สรุปได้ว่า ปัญหาขององค์กรเกิดจากขาดความสามารถและ/หรือแรงจูงใจของสมาชิกขององค์กร ส่วนเทคนิคระดับกระบวนการจะถูกนำมาใช้เมื่อปัญหาขององค์กรเกิดขึ้น จากกระบวนการที่เกี่ยวข้องระหว่างกันของบุคคลและกลุ่มบุคคลภายในองค์กร

การประเมินผล (Evaluation) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนางานองค์กร คือ การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ภายหลังจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรแล้ว ข้อมูลจะต้องถูกเก็บรวบรวมเพิ่มเติม เพื่อการประเมินผลว่า ปัญหาภายในองค์กรได้ถูกแก้ไขหรือถูกปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้วหรือไม่ ถ้ายังไม่ดีขึ้นก็ต้องกลับไปวิเคราะห์ปัญหากันใหม่ ดังนั้น นอกจากการประเมินผลจะมองว่า เป็นการหมุนรอบกระบวนการพัฒนาองค์กรกลับไปยังขั้นตอนของการวิเคราะห์ปัญหาด้วย ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันกับการวิเคราะห์ปัญหาด้วยซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันกับการวิเคราะห์ปัญหาแบบQC นั่นเอง (มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2548 : 5-6)

4. แนวโน้มการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรที่ดีในอนาคตระยะยาว Dahlberg, Connell and Landrum (อ้างถึงใน ไพบูลย์ ช่างเรียน และพิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. 2544 : 47-50) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรที่ดีในอนาคตระยะยาวได้ดังต่อไปนี้ สิ่งที่ทำท้ายประการหนึ่งขององค์กร คือ การพัฒนาองค์กรที่ดีในอนาคตระยะยาวขององค์กรไปพร้อม ๆ กันกับการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบัน องค์กรที่ดีนอกจากจะต้องให้ความเอาใจใส่อย่างเหมาะสมต่อมาตรฐานในการทำงาน อันได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า รายได้ ค่าใช้จ่ายและส่วนแบ่งตลาดองค์กรที่มีสุขภาพดียังต้องให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคลากรขององค์กรอีกด้วย องค์กรต้องสร้างความสมดุลกันระหว่างมาตรฐานความสำเร็จในการทำงานและความพึงพอใจของคนงาน เพราะถ้าหากปราศจากความสมดุลแล้ว ปัญหา ก็จะเกิดขึ้นในองค์กร

องค์ประกอบสำคัญขององค์กรที่ดีประการหนึ่ง คือ ความสามารถในการตัดสินใจว่าอะไรคือ สิ่งที่องค์กรทำเป็นกิจวัตร องค์กรที่ดีในระยะยาวได้นั้น จะต้องทบทวนยุทธวิธีอย่างต่อเนื่อง และประเมินตลาดที่ต้องการแข่งขัน องค์กรที่ดีจะมีความชัดเจนว่า ความสามารถหลักที่แท้จริงขององค์กรคืออะไรและจะมอบสิ่งอื่น ๆ ที่เหลือให้องค์กรอื่นดูแลและนอกเหนือจากการตระหนักว่าตนเองทำอะไรดีแล้ว องค์กรที่ดียังมีความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจว่าองค์กรควรทำอย่างไร องค์กรที่ดีจะไม่ยึดติดอยู่กับ โครงสร้างองค์กร แต่จะเบนความสนใจไปที่กระบวนการสำคัญ ๆ งานที่ทำจะต้องผ่านการประสานกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ความสำเร็จของหน่วยงานหนึ่ง ๆ อาจเป็นได้ทั้งลูกค้า ผู้ให้บริการ หรือแม้กระทั่งคู่แข่ง

เมื่อเข้าใจอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีที่ต้องทำ องค์กรก็จะตระหนักถึงบุคลากรที่ต้องการ ความสามารถหลักขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดว่าทักษะและความถนัดประการใดที่ องค์กรต้องการ องค์กรที่ดีจะจ้างบุคลากรเพื่อให้ได้ทักษะที่ต้องการ ไม่ใช่จ้างเพียงเพื่อให้ตรงตำแหน่งงานที่มีอยู่เท่านั้น บุคลากรที่เป็นที่ต้องการ จะเป็นผู้ที่มีความสามารถและปรารถนาที่จะเรียนรู้และคิดอย่างมีเหตุผล พนักงานขององค์กรที่ดีจะมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้เป็นประจำทุกวัน เพื่อความสำเร็จทั้งของตนเองและขององค์กร

ทักษะที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอดีตอาจไม่สามารถนำพาเราไปยังจุดมุ่งหมายที่ต้องการในอนาคตก็ได้ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าองค์กรต้องเปลี่ยนบุคลากรทั้งหมด สิ่ง ที่องค์กรต้องทำ คือ นิยามความสามารถให้ชัดเจนว่าต้องมีอะไรบ้าง เพื่อความสำเร็จในวันข้างหน้า และทำการพัฒนาความสามารถดังกล่าว ให้เกิดขึ้นภายใน พร้อมทั้งเสริมบุคลากรที่มีอยู่ ด้วยการรับพนักงานใหม่ ๆ ที่มีความรู้ความสามารถตามความเหมาะสม ปรัชญาการพัฒนาบุคคล คือ การเน้นความเข้าใจการทำงาน สร้างผลงานให้เกิดขึ้น และร่วมแสดงความรับผิดชอบ บุคลากรมุ่งมั่นที่จะ



ค้นหาโอกาสในการพัฒนา ที่จะเพิ่มคุณค่าให้มากขึ้น เช่นเดียวกัน องค์กรก็มุ่งมั่นที่จะให้เครื่องมือ และทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ของบุคลากร

คนจะทำงานไม่เต็มທີ່หากมีความรู้สึกไม่ปราศจากความมั่นคงในงานที่ทำงานอยู่ องค์กร ที่ดีต้องเปลี่ยนความรู้สึกไม่มั่นคงดังกล่าวให้เป็นความรู้สึกที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นขององค์กร ที่มีต่อบุคลากรและความมุ่งมั่นของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ซึ่งโดยพื้นฐานแล้ว การที่จะทำ ให้บุคลากรต้องการคงอยู่กับองค์กรได้ องค์กรที่ดีจะต้องเป็นสถานที่ที่บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ต้องการทำงาน

การที่จะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่คนเราอยากทำงานได้นั้น คือ การแสดงให้เห็นแก่คนเหล่านี้ ทราบว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากตัวเขาและแสดงผลสะท้อนให้เห็นว่าสิ่งที่เขาทำอยู่นั้น ตรงตามที่ องค์กรคาดหวังมากน้อยเพียงใด หากบุคลากรไม่เข้าใจถึงสิ่งที่ตนถูกคาดหวังหรือไม่พอใจกับ ผลงานของตัวเอง เขาย่อมมีสิทธิที่จะขอความกระจ่ายในเรื่องดังกล่าว การคาดหวังในที่นี้จะรวมถึง “สิ่งที่ต้องทำ” (ซึ่ง คือ เกณฑ์ในการทำงาน) “วิธีทำงาน” (ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมและค่านิยมด้วย) และทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน

องค์กรที่ดีจะให้อิสระแก่บุคลากรในการทำงานให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถให้ได้ หัวใจ หลักของการสนุกกับงานที่นอกเหนือไปจากการทำงานได้ผลดี คือ การมีอิสระในการนำความรู้ ความสามารถไปตามโอกาสจะอำนวย องค์กรต้องมุ่งมั่นที่จะเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบให้ บุคลากรให้มากขึ้น ปรับปรุงการเผยแพร่ข่าวสารและข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ ที่ถูกต้อง เพิ่มพูนความสามารถของบุคลากรในการตัดสินใจ รวมทั้งยอมรับและให้รางวัลแก่บุคลากรที่ ประสบความสำเร็จ

แนวโน้มของกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร องค์กรก็เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิต ที่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะกระแสโลกาภิวัตน์ของยุค สารสนเทศได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้ต้องมีการ เปลี่ยนแปลงขึ้น (บวร เทศารินทร์. 2548 : ก) ได้แก่

ด้านโครงสร้าง (Structure) มีลักษณะเปลี่ยนไปเป็นแบบแนวนอนมากขึ้นเกิดรูปแบบ โครงสร้างใหม่ ๆ มีการเน้นการใช้ทีมงานและองค์กรแบบไร้พรมแดน

องค์ประกอบของประชากร (Demographic) ประกอบ ด้วยคนทำงานที่มาจากต่างวัฒนธรรม วัฒนธรรมมากขึ้น ช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น

จริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New work ethic) โดยความจงรักภักดีของพนักงานลดลง เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมในการทำงานมากขึ้น

การเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and knowledge) องค์กรจะมีพนักงานที่เป็นผู้มีความรู้และมีความรู้สูงขึ้น องค์กรจะเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง

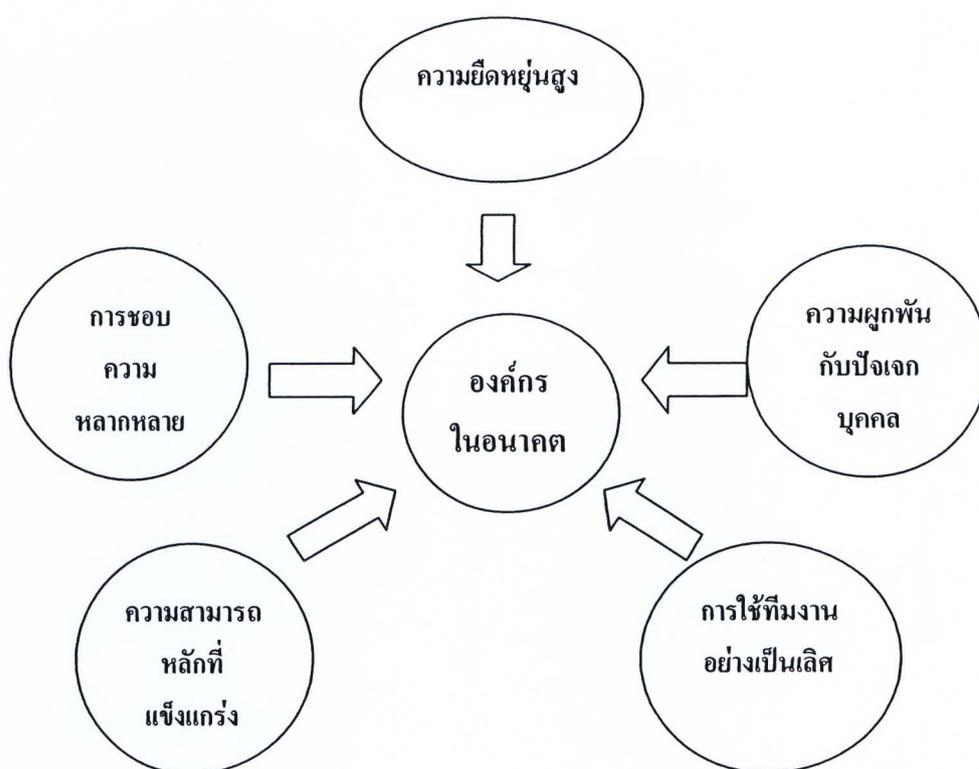
เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and access to information) มีเทคโนโลยีทรงประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงการใช้สารสนเทศร่วมกันได้รวดเร็วมากขึ้น

เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (Emphasis on flexibility) กล่าวคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พนักงานขององค์กรต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้สูงเช่นกัน

พร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Fast-paced change) เนื่องจากภาวะไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้

กล่าวโดยสรุป ในยุคปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันสูง ดังนั้น องค์กรจะต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร เทคโนโลยีและผลกระทบจากภายนอก เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้อย่างที่ต้องการ

องค์กรในอนาคต Miller (อ้างถึงใน ไพบูลย์ ช่างเรียนและพิชิต พิทักษ์ เทพสมบัติ. 2544 : 31-33) ได้กล่าวถึงองค์กรในอนาคตไว้ว่า องค์กรในอนาคตที่จะต้องปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งองค์กรที่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองได้ดังกล่าว จะมีคุณสมบัติเด่น ๆ 5 ประการ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภูมิรูปภาพดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 องค์กรในอนาคต

ที่มา : M. J. Marquardt. แพลตฟอร์มดิเนียร์ วิจารณ์.การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.(2548).

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

1. ความยืดหยุ่นสูง (Great flexibility) องค์กรในอนาคตจะต้องมีรากฐานมาจากความยืดหยุ่น โดยพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปและองค์กรต้องไม่หวั่นไหวหรือเกรงกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้าม องค์กรในอนาคตจะต้องเป็นผู้ที่แสวงหาการเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้าม องค์กรในอนาคต จะต้องเป็นผู้ที่แสวงหาการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง เพราะสิ่งที่เคยประสบผลสำเร็จในอดีต ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการการทำงานหรือโครงสร้างองค์กร อาจจะไม่สัมฤทธิ์ผลในอนาคตและแถมยังอาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในอนาคตก็ได้

2. ความผูกพันกับปัจเจกบุคคล (Commitment to the individual) คนเราต่างต้องการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหขององค์กร ฉะนั้น องค์กรควรเปิดโอกาสให้ปัจเจกบุคคลต่าง ๆ สามารถทำงานด้านแก้ไขปัญห ซึ่งหมายความว่า องค์กรที่สามารถปรับปรุงตนเองให้มีความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กร แม้ว่าบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมบางครั้งอาจจะลาออกจากองค์กรไปบ้าง แต่ว่าองค์กรก็จะได้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีความรู้เพิ่มเติมและในท้ายที่สุด

คือ ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์ในแง่ของการได้รับความรู้เพิ่มเติมและท้ายที่สุด คือ ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์จากองค์กรผู้ให้บริการที่ประกอบไปด้วย บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี

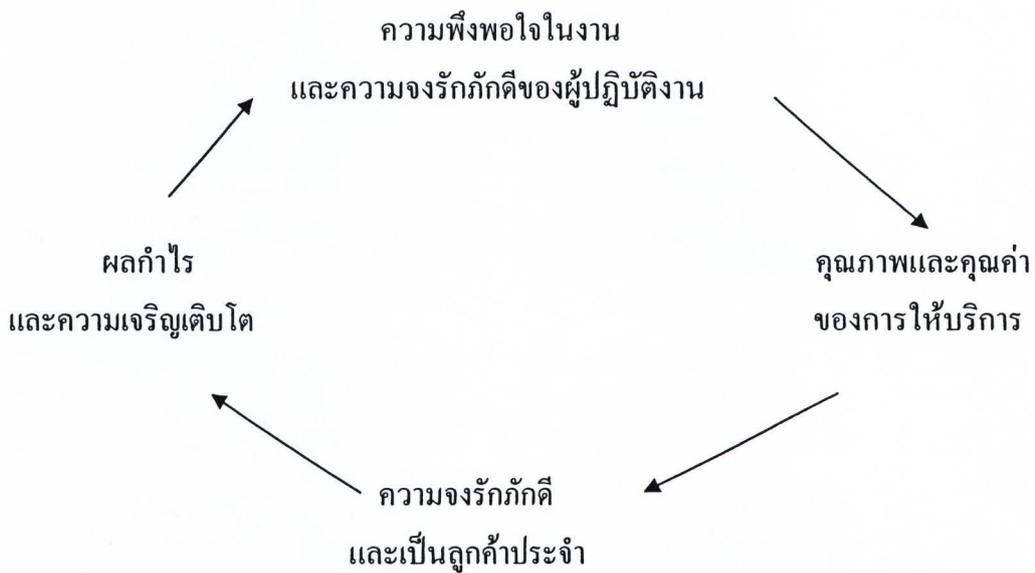
3. การใช้ทีมงานอย่างเป็นเลิศ (Superior use of teams) ทักษะสำคัญที่องค์กรสามารถปรับปรุงตัวเองได้จะปลูกฝังให้กับบุคลากรในองค์กร คือ ทักษะการทำงานเป็นทีม เพราะทีมที่สามารถบริหารและดำเนินงานได้ ด้วยตนเองจะเป็นกำลังสำคัญขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น ทีมจะก่อรูปขึ้นมาเพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขปัญหาแล้ว ทีมดังกล่าวก็อาจสลายตัวไป และทีมใหม่ก็อาจสร้างขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาใหม่อื่นๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ คน ๆ หนึ่งอาจเป็นสมาชิก มากกว่าหนึ่งทีมในเวลาเดียวกันก็ได้ คน ๆ เดียวกันนี้ อาจเป็นหัวหน้า ในขณะที่เดียวกันก็อาจเป็นเพียงเพื่อนร่วมทีมหรือลูกน้องในทีมอื่น ๆ ก็ได้ เพราะบทบาทหรือหน้าที่ของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของปัญหาและงานที่ต้องการ

4. ความสามารถหลักที่เข้มแข็ง (Strong core competencies) จุดแข็งขององค์กรที่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองได้อยู่ที่ความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งคือ การตระหนักว่าองค์กรจะสามารถทำอะไรได้ดีที่สุด ความสามารถหลักจะต่างกับธุรกิจหลัก เพราะความสามารถหลักเป็นผลมาจากความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ ส่วนธุรกิจหลักนั้นเป็นการแบ่งตามลักษณะการทำงาน องค์กรในอนาคตจะมุ่งมั่นกับความสามารถหลักเท่านั้น โดยบริหารงานตามความสามารถหลัก แต่ก็ไม่เพิกเฉยต่อโอกาสใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นส่วนงานอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักขององค์กรตนเองก็จะมอบให้ (Cutsources) องค์กรภายนอกเป็นผู้จัดการเพราะองค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงตนเอง ตามสถานการณ์ได้นี้ตระหนักดีว่าองค์กรของตนไม่ควรเสียเวลาหรือทรัพยากรให้กับหน้าที่ที่ไม่ใช้ความสามารถหลักขององค์กร

5. การชอบความหลากหลาย (A Taste for diversity) องค์กรที่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป จะต้องการให้บุคลากรขององค์กรมีความหลากหลาย ซึ่งการชื่นชอบความหลากหลายนี้ไม่ใช่เป็นเพราะ เชื้อชาติหรือศาสนา แต่จะเป็นเพราะองค์กรในอนาคตต้องการความสามารถและมุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละปัจเจกบุคคล อาจเปลี่ยนแปลงช่วงเวลาทำงานเสียใหม่ โดยอาจจะสั้นลงหรือเพิ่มขึ้นก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544 : 311-312) กล่าวถึงองค์กรในอนาคตว่า เมื่อองค์กรมีความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงด้านอุตสาหกรรม ทำให้ต้องมีการทบทวนโครงสร้างองค์กรใหม่ ความรับผิดชอบขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ในองค์กรขนาดใหญ่ใช้การเชื่อมโยงบริการและผลกำไร (Service profit chain) เป็นกรอบของการติดต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ระหว่างกัน ใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจทางการบริหาร และเห็นพ้องกันในค่านิยมขององค์กร การเชื่อมโยงบริการและผลกำไร แสดงให้เห็นว่า เมื่อมีลูกค้าประจำจะทำให้มีรายได้นำไปสู่ผลกำไร ความเจริญเติบโตขององค์กรโดยใช้แนวคิดเรื่อง “คุณค่าของลูกค้าตลอดชีวิต (Lifetime value of customers)” ดังนั้น ก่อนอื่นผู้ปฏิบัติงานต้องมีความพึงพอใจในงานและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร จะทำให้การให้บริการมีคุณภาพและมีคุณค่าดังภาพ 3



ภาพที่ 2.3 การเชื่อมโยงบริการและผลกำไร

ที่มา : นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2544). ทฤษฎีองค์กร แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

องค์กรในอนาคตซึ่งเป็นองค์กรที่เกิดขึ้น ในโลกซีกตะวันตกความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลทำให้องค์กรในอนาคต แตกต่างจากองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน องค์กรในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ นี้ เป็นสังคมเครือข่ายมากกว่าสังคม ของผู้ปฏิบัติงานสามารถมีสถานที่ทำงานเป็นทางเลือก อาจมีสำนักงานที่บ้านได้ ความสัมพันธ์ขององค์กรกับผู้จัดจำหน่าย วัตถุดิบและลูกค้ามีเครือข่ายชั่วคราว โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดองค์กรเหมือนจริง ภายในองค์กรประกอบด้วย Generation X ซึ่งเต็มใจทำงานหนัก แต่ต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความจงรักภักดีต่อองค์กรน้อยลง

5. กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร

เนื่องจากการพัฒนาองค์กร เป็นแผนรวมที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละคนขององค์กร พร้อมกับปรับปรุงให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น กิจกรรมของการพัฒนาองค์กร (Organization development--OD) คือ แสวงหาทางที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการปรับปรุงคุณภาพของสภาวะแวดล้อมในที่ทำงาน ตลอดจนเจตคติและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

แผนการพัฒนาองค์กรจึงประกอบไปด้วยเทคนิค ๆ หลายอย่าง บางครั้งเรียกว่า กิจกรรมสอดแทรก หรือ CD interventions ซึ่งผู้เชี่ยวชาญใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานขององค์กรทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กรโดยรวม (บวร เทศารินทร์. 2548 : ก)

ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (อ้างถึงในจินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เชนนนท์. 2546 : 13) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมุติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ มัลลิกา ดันสอน (2544 : 14) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ในทางธุรกิจว่า แผนรวมขององค์กร ซึ่งบูรณาการและเชื่อมโยงข้อได้เปรียบในด้านต่าง ๆ ของธุรกิจเข้าด้วยกัน โดยสามารถนำเอาจุดเด่นของแต่ละส่วนงานเข้ามาประสานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อปรับลดจุดด้อยหรือข้อจำกัด ซึ่งจะช่วยให้องค์กรอยู่รอดและเติบโต ภายใต้การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อม

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544 : 17-18) กล่าวว่า เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะมีขั้นตอนหรือกระบวนการย่อยที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ซึ่งในขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 1 นี้ อาจทำพร้อม ๆ กันไป หรือสลับการเริ่มต้น เช่น เริ่มจากขั้นที่ 2 ก่อน แล้วจึงกลับไปสู่ขั้นที่ 1 ก็ควรกระทำเป็นอย่างยิ่ง ขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ คือ

1. กำหนดภารกิจขององค์กร (Corporate mission) การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (Corporate objective) หรือ (Strategic objectives) เพื่อทราบภาระงาน ทิศทางและเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

2. การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (Situational audit หรือ SWOT analysis) เพื่อให้ทราบสถานะต่าง ๆ ขององค์กร จึงสามารถลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากสภาพการณ์ภายในองค์กรเอง (Internal risks) และทราบถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทำให้สามารถปรับตัวและรับมือกับเหตุการณ์และความเสี่ยงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมนอกองค์กรได้ (External risks)

3. การกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร (Corporate strategy) เพื่อให้มีแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์กรที่ตั้งไว้

หัวใจที่สำคัญที่จะทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จนั้น คือ

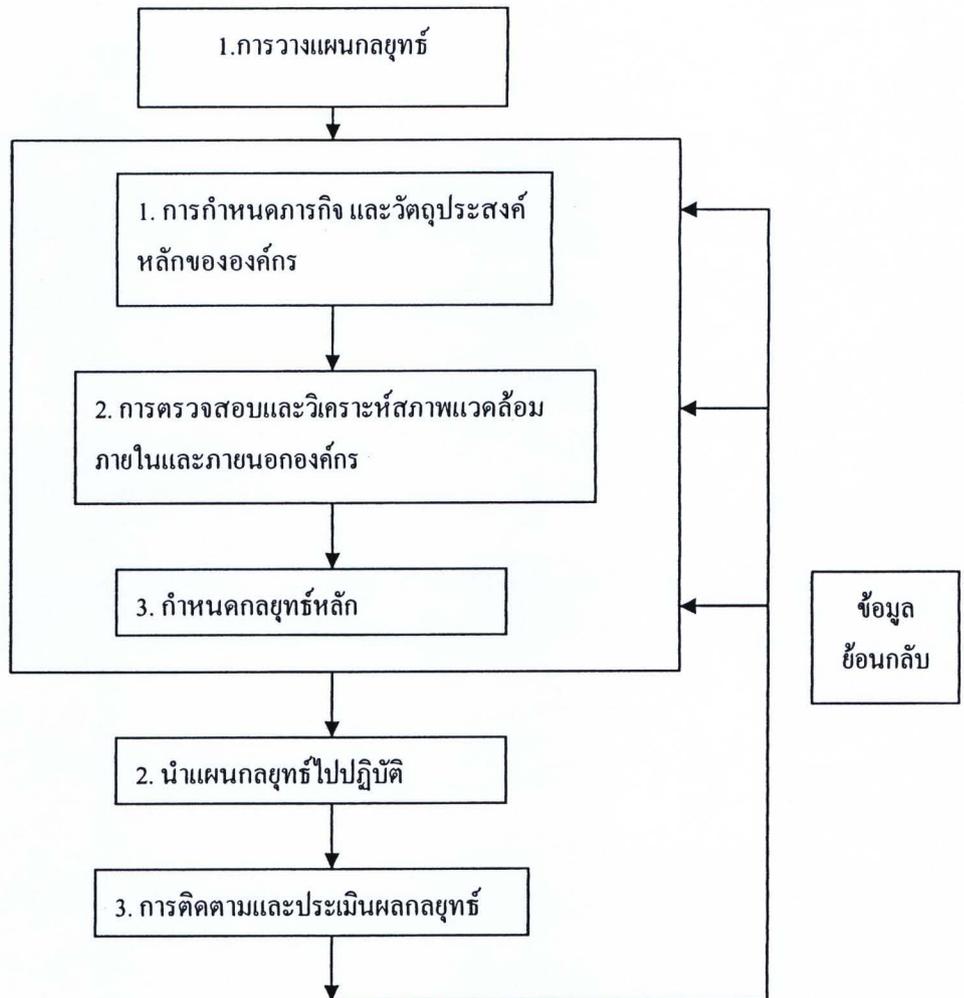
1. ต้องอยู่บนรากฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริง (Fact-based) และมีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดประโยชน์

ผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสมและเพียงพอและให้ความสำคัญกับข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ โดยต้องติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน วิเคราะห์และให้ข้อมูลเหล่านี้ เพื่อการคาดการณ์พยากรณ์ เพื่อให้ประโยชน์จากข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสม

2. ต้องมุ่งเน้นไปสู่การนำไปปฏิบัติ (Implementation-oriented) และเป็นเอกฉันท์ (Consensus-oriented) ด้วย

ในขั้นของการวางแผนกลยุทธ์นั้นก็ต้องคิดเลยไปถึงขั้นของการนำไปปฏิบัติด้วยว่าแผนดังกล่าวนั้นจะมีปัญหาและอุปสรรคอะไร จะสามารถปฏิบัติได้หรือไม่ จะต้องเตรียมการในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้และจะได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติหรือไม่และทำอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดความร่วมมือและการยอมรับในแผนดังกล่าวได้

ดังนั้น ในการวางแผนกลยุทธ์ จึงควรให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน นอกจากจะทำให้ได้รับข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนแล้วยังทำให้เกิดความเข้าใจ และเห็นพ้องต้องกันตลอดจนยอมรับในแผนดังกล่าว



ภาพที่ 2.4 ส่วนประกอบและขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์

ที่มา : สุพานี สฤกษ์วานิช. (2544). บริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ในปัจจุบันการพัฒนาองค์กรนับเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์กรไปแล้ว เนื่องจากมีการแข่งขันอย่างสูงพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจอย่างสิ้นเชิง องค์กรจึงต้องเรียนรู้ที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้วยการพัฒนาองค์กรของตนเอง ให้ก้าวทันโลกธุรกิจด้วยการใช้กลยุทธ์หรือเครื่องมือที่ในปัจจุบันมีให้เลือกอย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็นด้านพัฒนาคุณภาพองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งเครื่องมือที่เป็นที่นิยมในปัจจุบันได้แก่ การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management--TQM), องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization--LO) การยกเครื่ององค์กร (Reengineering) เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของ

แต่ละองค์กรว่าควรใช้เครื่องมือแบบใด รวมทั้งความร่วมมือของพนักงานในองค์กร และผู้บริหาร เพื่อนำพาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและได้เปรียบในด้านการแข่งขัน

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในปัจจุบันถือว่าเป็นสังคมความรู้ (Knowledge society) ไม่ว่าจะป็นองค์กรหรือสถาบันใด ก็จะทำให้ความสำคัญกับความรู้อย่างมาก ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2545 : 81-82) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) หรือการเรียนรู้ขององค์กร (Organization learning) เป็นหลักการและแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนมีความพร้อม มีศักยภาพและสามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในองค์กรอย่างเหมาะสม ทำให้สามารถสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ และปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน แต่ความรู้และความเข้าใจในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ยังอยู่ในขอบเขตที่จำกัด โดยเฉพาะในระดับของการนำไปใช้งาน

1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มากมายหลายท่าน ซึ่งจะมีความหมายต่างกันไปบ้าง เหมือนกันบ้าง ดังนี้

Senge (อ้างถึงใน ปาริจิตต์ ศังขะนันท์. 2548 : 2) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการมีการแตกแขนง ของความคิดและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Watkins and Marsick (อ้างถึงใน อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2548 : 1) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ให้อำนาจแก่คนของตนเอง มีการบูรณาการ คุณภาพเข้ากับชีวิตการทำงาน ให้อิสระสำหรับการเรียนรู้ กระตุ้นความร่วมมือ แบ่งปันผลงาน เสริมสร้างการใฝ่รู้และสร้างโอกาส การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

Beck (อ้างใน อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2548 : 2) อธิบายว่า องค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกัน ก็มีการปฏิรูปองค์กรอย่างต่อเนื่อง



Garvin (1993 : 1) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ทักษะความสามารถขององค์กร ในการสร้าง แสวงหาและถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ ใหม่ ๆ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

Marquardt (อ้างถึงใน อรรถวิทย์ ฒ ตะกั่วทุ่ง. 2548 : 2) ให้ความหมายว่า ที่ซึ่งมีบรรยากาศ ของการเรียนรู้รายบุคคล และกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วย ให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกัน ทุกคนก็ช่วยของค์กรเรียน จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่ง ผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปาริฉัตร คังขะนันท์ (2548 : 1) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรืออาจเรียกให้ ชัดเจนขึ้นว่า “องค์กรที่มีการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับรู้ความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์ สำคัญ คือ เพื่อให้มีโอกาสดำเนินการใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาตนเองต่อไป

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548 : 21) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง

Hodge, Anthony, Gales (อ้างถึงใน ญัฐพันธ์ ขจรพันธ์. 2545 : 83-84) กล่าวว่า องค์กร แห่งการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างองค์กรเพื่อให้พร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยที่ องค์กรจะเปรียบเสมือนกับบุคคลที่มีความจำและความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ ปกติคนมีความจำเป็น และความสามารถในการเรียนรู้ของตน แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความจำในด้านความเป็นมา และพัฒนาการขององค์กร ซึ่งจะถูกบันทึกไว้หลายรูปแบบ เช่น เอกสาร นโยบาย ขั้นตอน รายงาน สินค้า ฐานข้อมูล และประกอบด้วยสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์

Dixon (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544-61) ได้สรุปนิยามร่วมกันของนิยามต่าง ๆ ของ LO ว่า นิยามเหล่านี้ต่างก็เชื่อว่าการศึกษาที่มีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพ ของทักษะความรู้ที่พนักงานมีจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ทำให้ ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดี ที่ถูกต้องเชื่อถือได้มากขึ้นในการปฏิบัติงาน แนวคิดของ LO ยังให้ความสำคัญ ของระบบปิดที่องค์กรมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความ เจริญก้าวหน้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันต่าง ๆ ให้ได้ องค์กรในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีม LO ยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อ ความเข้าใจ ความเห็นร่วมกันที่ต้องมีการสืบค้น ตรวจสอบและขยายความคิด ความเชื่อเหล่านี้อยู่เป็นนิมิต เพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่าและ ปรัชญาที่แต่ละองค์กรยึดถือ นอกจากนี้แล้ว LO ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (proactive change)

คาดคะเน ต่อกระแสของความเปลี่ยนแปลงได้ทันการ มีการตรวจสอบความผิดพลาด แก้ไขอยู่ เป็นนิจ

มนต์ชัย พิณจิตรสมุทร (ม.ป.ป) กล่าวว่า องค์กรที่มีการเพิ่มศักยภาพ ความสามารถในการสร้างสรรค์อนาคตอย่างต่อเนื่อง

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2548 : 4) กล่าวว่า องค์กรที่เรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถรับรู้ สิ่งเร้าต่าง ๆ เช่น ข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกและภายในตัวองค์กรเอง สามารถประมวลผล ทำความเข้าใจ ตีความออกมาเป็นแนวคิด นโยบาย มาตรการ นวัตกรรม และแนวปฏิบัติ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ความรู้ นั้น เพื่อสั่งสมไว้ เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา สำหรับเลือกมาใช้ได้ต่อไปในอนาคต

วิจารณ์ พานิช (ม.ป.ป.) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เป็น องค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สั่งสมความรู้และสร้างความรู้ จากประสบการณ์ ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงาน ขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน

ธเนศ จำเกิด (อ้างถึงใน อโณมา คงตะแบก. 2545 : 1) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นและตั้งใจให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งใน ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและ ยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเอง ให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกทำลายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2545 : 109) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรขยาย ขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้เพื่อให้องค์กร สามารถ “สร้างปัจจัยส่งเสริมความอยู่รอด” ได้ในอนาคต โดยองค์กรเรียนรู้จะมีความหมาย เช่นเดียวกับ “การเรียนรู้ในการปรับตัว” เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพให้กับตัวเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน และในอนาคต โดยการที่จะทำให้องค์กรการเรียนรู้จะต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาวิธีการเพื่อแก้ปัญหา และทำความเข้าใจว่า อะไรควรทำและไม่ควรทำอย่างเป็นระบบ
2. สมาชิกภายในองค์กรเรียนรู้จะต้องมีความคิดกว้างไกล เปิดกว้างและจะต้องเคยชินกับการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ
3. สมาชิกภายในองค์กรเรียนรู้ต้องพัฒนาความชำนาญส่วนตัว รวมไปถึงทักษะในการ ติดต่อสื่อสาร และแลกเปลี่ยนความคิดกับคนอื่น ๆ

4. การติดต่อสื่อสาร ถือเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั้งองค์กร เนื่องจากความรู้ ข้อมูลและทักษะไม่ควรถูกเก็บเอาไว้โดยที่พนักงานในองค์กรไม่รู้ หรือไม่สามารเข้าถึงได้

5. องค์กรเรียนรู้ ควรใช้กระบวนการเรียนรู้และเคลื่อนย้ายข้อมูล เพื่อพัฒนาและทำให้นุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกร่วมกัน

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) หมายถึง องค์กรที่ประกอบไปด้วยบุคลากรทุกระดับที่ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กระทั่งเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตร่วมกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ได้รับความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างถูกต้อง อันส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพและได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและเสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้มากมาย แต่ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดของ Senge ได้กล่าวถึง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยวินัยสำคัญประกอบไปด้วย

1.1 รูปแบบความคิด (Mental model) ประครอง สุคนชจิตต์. (2549 : 7) กล่าวว่า บุคคลจะต้องเรียนรู้ จะต้องรู้จักวิถีคิด และมีวิถีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิถีคิดหลาย ๆ วิถี หลายแง่มุม สำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งมีวิธีสร้าง “แบบแผนความคิด” ที่ถูกต้องสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งมีวิธีสร้าง “แบบแผนความคิด” ที่ถูกต้องสำหรับตนเอง ไม่ตกเป็นทาสของความคิดแบบผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับมนต์ชัย พินิจจิตร สมุทร. 2548 : 59) กล่าวว่า รูปแบบความคิดในใจเป็นการรับรู้และความความเข้าใจถึงกรอบความคิดภายในจิตใจ ของตนเอง รับรู้ว่า “เราวางความนึกคิดและแนวทางการตัดสินใจของเราอย่างไร” เป็นการเน้นเข้าไปดูภายในของจิตใจ เพื่อตรวจดูวิธีที่เรารับรู้ต่อโลกในปัจจุบันว่าเรามองโลก เราจะนำพาอะไรเข้าไปในสมองเราเป็นการคิดไตร่ตรองและทวนความคิดอย่างมีสติ การสะท้อนความคิดกลับขึ้นไปการทำให้กระจ่างชัดในกรอบสมมุติฐานของตนเอง รับรู้ว่า “เราวางความนึกคิดและแนวทางการตัดสินใจของเราอย่างไร” เป็นการเน้นเข้าไปดูภายในของจิตใจ เพื่อตรวจดูวิธีที่เรารับรู้ต่อโลกในปัจจุบันว่าเรามองโลกอย่างไร เราจะนำพาอะไรเข้าไปในสมองเราเป็นการคิดไตร่ตรองและทวนความคิดอย่างมีสติ การสะท้อนความคิดกลับขึ้นไปการทำให้กระจ่างชัดในกรอบสมมุติฐานของตนเอง และการพัฒนามุมมองของตนอย่างต่อเนื่อง รับรู้ถึงความคิดจิตใจ

ที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ และกำหนดปฏิบัติการที่เราแสดงออก โดยพัฒนาทักษะการไตร่ตรอง (Reflection skill) และทักษะการซักถาม (Inquiry skill) ส่วน เสนิส หงส์ทอง. 2546 : 18-19) ให้ความหมายของตัวแบบทางจิตใจ (Mental model) ว่าเป็นกรอบความเชื่อของคนในการเข้าใจและมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผลนี้ จะมีส่วนสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของคน ดังนั้น การพัฒนากรอบความเชื่อของคนให้มีความสมเหตุสมผล จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเรามีการเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าใจและความเชื่อของคนในองค์กรให้มีความสมเหตุสมผล จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเรามีการเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าใจและความเชื่อของคนในองค์กรให้มีความสมเหตุสมผลในการมองและเข้าใจโลกและสิ่งที่อยู่รอบตัวแล้ว คือ องค์กรไม่ควรไปกำหนด หรือควบคุม แต่ควรปล่อยให้พวกเขาได้มีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาในข้อนี้ไม่ได้เน้นให้ทุกคนมีความเห็นในแนวทางเดียวกับองค์กรทุกอย่าง แต่ต้องการเห็น ความสอดคล้องกันในแต่ละแนวคิดที่มารวมกันเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบความคิด (Mental model) หมายถึง บุคคลเรียนรู้ที่จะมีวิธีคิดที่ถูกต้อง ในสถานการณ์ ที่แตกต่างกัน มีแบบแผนความคิด ทศนคติและความเชื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีในองค์กร มีมุมมองที่เปิดกว้าง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม อีกทั้งยังมีพัฒนารูปแบบความคิดของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

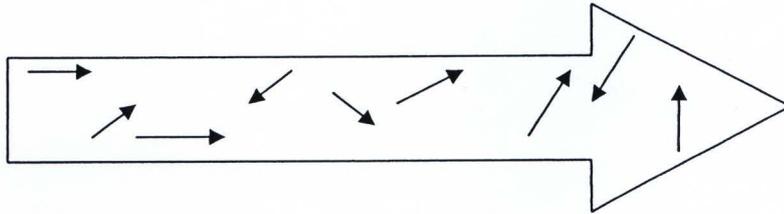
1.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) โอนมา คงตะแบก. (2548 : 21) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกันในที่สุดจะนำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ขององค์กรและวิสัยทัศน์ของบุคคล (ควรต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่บุคคลยึดถือ) ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแต่การยอมทำตามเท่านั้น และวิจารณ์ พานิช (ม.ป.ป.) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ร่วม เป็นเรื่องราวของการ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียวซึ่งจะทำให้องค์กร มีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อเกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กร ทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ที่ภาษาอังกฤษ เรียกว่า Commitment และ Conviction ต่อบริษัทเนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน

โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคน ไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การกำหนดวิสัยทัศน์มีได้ 2 แนว แนวแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่ง การกำหนด Benchmarking แนวที่สองเป็นการเปรียบเทียบภายใน ซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นเครื่องมือให้คนในองค์กรมีมุมมองแบบระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน และเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ส่วน ครรชิต มาลัยวงศ์. (2546 : 22) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ร่วมเป็นภาพกว้าง ๆ ของหน่วยงานและการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่เชื่อมโยงให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นภาพรวมของทั้งโครงสร้างองค์กร ส่วนประกอบองค์กร และสิ่งทีองค์กรดำเนินการอยู่ว่าสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับโลกภายนอกอย่างไร ในหน่วยงานบางแห่ง ผู้บริหารอาจจะมีวิสัยทัศน์และแนวคิดทางหนึ่ง ส่วนผู้ปฏิบัติงานระดับล่างอาจจะมีวิสัยทัศน์และแนวคิดไปอีกทางหนึ่ง ซึ่งไม่เหมือนกัน แต่ในองค์กรเรียนรู้ นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ หลักการเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นแบบเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) คือ การสร้างทัศนคติของคนในองค์กรให้มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกันหรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ส่วนตัว ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรในองค์กรจะต้องร่วมมือกันบูรณาการให้เป็นรูปธรรม

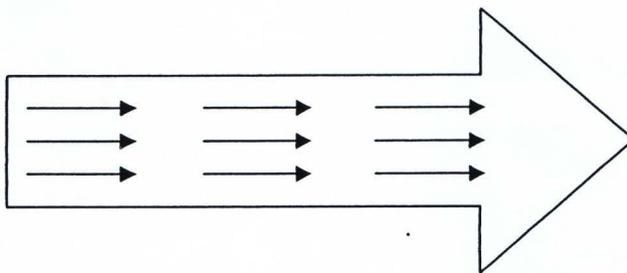
1.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ฌ็อง-ฌัก แอ็องเจม ฌ็อง-ฌัก แอ็องเจม. 2545 : 98-99) กล่าวว่า ปัจจุบันองค์กรมีแนวโน้มที่จะทำงานเป็นทีมมากขึ้น แต่หลายองค์กรอาจประสบปัญหาในการนำคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและพรสวรรค์มาทำงานร่วมกัน เพราะแต่ละคนมีความต้องการหรือภูมิหลังต่างกัน แต่การทำงานเป็นทีมในบางครั้งก็อาจเกิดปัญหาคือ เช่น ปัญหาความแตกต่างด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ ความคิด ความรู้และความเชื่อ เป็นต้น เพราะฉะนั้น ก่อนที่สมาชิกองค์กร จะทำงานร่วมกันเป็นทีม ควรลดปัญหาเหล่านี้ลง โดยการประนีประนอม (Compromise) เป็นการให้หลักการประสานประโยชน์ร่วมกัน หรือคิดแบบชนะ/ชนะ (Think win/win) เพราะในการประนีประนอมนั้นแต่ละฝ่ายอาจจะต้องสูญเสียประโยชน์ส่วนตนบางส่วน แต่หลักการประสานประโยชน์ร่วมกัน แต่ละฝ่ายจะได้รับประโยชน์สูงสุดตามที่ตนต้องการ ทีมงานจะได้รับอำนาจและหน้าที่เพื่อประโยชน์ด้านการตัดสินใจให้ได้มากที่สุด ในการทำงานเป็นกลุ่มคนแต่ละคนจะทำงานตามความสามารถที่ตนมีอยู่ แต่การทำงานของคนเหล่านี้จะมีจุดมุ่งหมาย

ที่แตกต่างกันออกไป (Cross purpose) และเมื่อคนเหล่านั้นมาทำงานร่วมกันก็จะมีลักษณะแบบตัวใครตัวมันทำให้งานไปคนละทิศทาง ดังภาพ 5



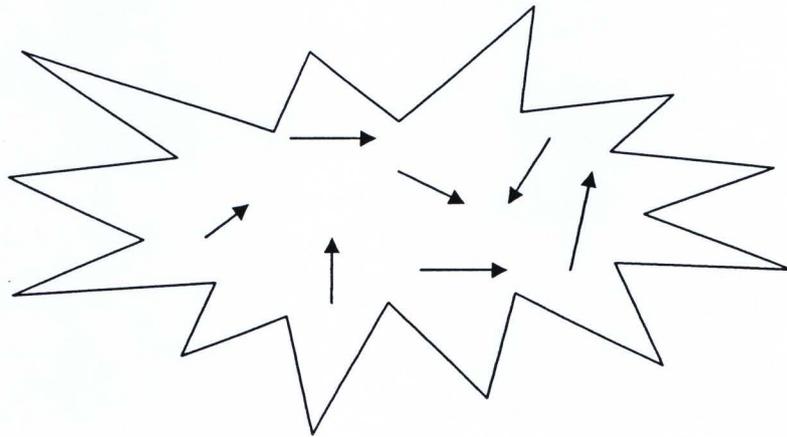
ภาพที่ 2.5 การทำงานแบบต่างคนต่างทำตามแนวทางของตนโดยมีเป้าหมายเดียวกัน
ที่มา : ฉันทพันธ์ เขจรนันท์. (2545). ขอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

การทำงานเป็นกลุ่มจะมีทักษะทางเดียวกัน แต่ก็เป็นกรสลับเปลืองพลังงานโดยเปล่าประโยชน์ เพราะขาดการทำงานอย่างเป็นระเบียบ แต่ละคนต้องทำงานหนักเกินความจำเป็นในทางตรงกันข้ามถ้ากลุ่มมีการระดมความคิด ติดต่อสื่อสารและปรึกษาหารือกันและทิศทางปฏิบัติที่เกื้อกูลกันได้ ถึงแม้ว่าวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันก็ตาม ซึ่งจะทำให้งานมีระบบและระเบียบเป็นไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างราบรื่นและไม่ต้องสูญเสียพลังงานไปโดยเปล่าประโยชน์ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 การทำงานเป็นทีมโดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
ที่มา : ฉันทพันธ์ เขจรนันท์. (2545). ขอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

อย่างไรก็ตามการที่จะกระจายอำนาจ(Decentralization) หรือมอบอำนาจ (Empowerment) ในการทำงานนั้นจะต้องจัดระเบียบความคิด ของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน เสียก่อน หากความคิดและพฤติกรรมของแต่ละคนอยู่ในภาวะยุ่งเหยิงสับสน จะทำให้ระบบไม่สามารถทำงานประสานกันได้ อำนาจที่กระจายไปในตำแหน่งต่าง ๆ จะเป็นตัวทำให้สถานการณ์ แย่ลงแทนที่จะช่วยให้ดีขึ้น ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 การทำงานโดยไม่มีเป้าหมายที่แน่นอน

ที่มา : ัญญุพันธ์ เจริญพันธ์. (2545). ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็กสเปอร์เน็ท.

ดังนั้น หลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อองค์กรในปัจจุบันเพราะเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กรในปัจจุบันเพราะเป็นพื้นฐานขององค์กรสมัยใหม่ถ้ากลุ่ม (Team) ไม่สามารถอยู่ร่วมกันได้ องค์กรก็ไม่สามารถเรียนรู้และมีการประสานพลังงานอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ เชนส์ เทียมรัตน์ ปละกานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2545 : 48-49) กล่าวว่า Team learning เป็นเครื่องช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงานและยังช่วยจัดจุดอ่อนของทีมงานในแบบไทยของเรา ได้เป็นอย่างดี ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คงขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยสำคัญ คือ IQ หรือ EQ ของเราไม่แพ้คนในชาติอื่น ๆ และน่าจะเหนือกว่าด้วยซ้ำไป แต่เมื่อเรามารวมกันเป็นทีมงานแล้วกลับแพ้ต่อทีมต่างชาติ แสดงว่าเรายังมี “อึดตา” ต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และเมื่อทีมเรียนรู้ด้วยกันไม่ได้ องค์กรก็จะไม่ได้รับประโยชน์ใด ๆ ขึ้นมาเลย เพราะการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ให้สำเร็จ นั้นจะต้องเน้นที่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ประสานกับการมีการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) แก่ผู้นำองค์กรทุกระดับเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิด



ความสำเร็จขึ้น ในการพัฒนาองค์กรยุคใหม่โดยการเน้น “กลไกภาวะผู้นำ (Leadership engine) กำลังจะเป็นแนวโน้มที่สำคัญและใช้ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายภายในต้น ๆ ศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้จะมีการพัฒนาตัวผู้นำ (Leader) ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถที่สูงส่ง รวมถึงมีคุณสมบัติของการเป็น “ครูผู้สอน (Teacher)” ที่ดีซึ่งจะเป็นหัวข้อของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) นั่นเอง

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) คือ การฝึกกำลังของทีมงานให้เข้าไปในทิศทางเดียวกันเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน เรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดความคิดที่หลากหลายแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเป็น โดยผ่านการเสวนา อภิปราย เสนอมุมมองเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือก และแนวคิดที่เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อองค์กร

1.4 การจัดการความรู้ (Knowledge management) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ซึ่งได้แก่ (กรมการปกครอง. 2549 : 3)

การจัดการความรู้ มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์ โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัตและวิถีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่

การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคนและการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างไรได้ผลหรือไม่

1.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในสังคมปัจจุบัน เราสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ (โรงเรียนวัดราชบพิตร. 2548 : 2)

15.1 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานสำนักงานปัจจุบันงานสำนักงานส่วนมากได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ความถูกต้องและสามารถทำเอกสารเข้าได้เป็นจำนวนมาก เป็นต้น ผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ ได้แก่ เครื่องพิมพ์ดีด โทรศัพท์ แฟกซ์ เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น

15.2 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานอุตสาหกรรมโรงงานอุตสาหกรรมหลายแห่งนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System-MIS) เข้ามาช่วยจัดการงานด้านการผลิต การสั่งซื้อ การพัสดุ การเงิน บุคลากร ออกแบบผลิตภัณฑ์และงานด้านอื่น ๆ ทั้งโรงงานขนาดใหญ่ และขนาดย่อม แม้แต่อุตสาหกรรมในครัวเรือน เช่น อุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ อุตสาหกรรมการพิมพ์

15.3 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานการเงินและการพาณิชย์ สถาบันการเงินเช่น ธนาคาร ได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบของ ATM เพื่ออำนวยความสะดวกในการฝาก ถอน โอนเงินในส่วนของการประจำของธนาคารต่างก็นำคอมพิวเตอร์ระบบออนไลน์และออฟไลน์เข้ามาช่วยปฏิบัติงาน ทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลธนาคารเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว เชื่อมโยงกับสาขาอื่น หรือสำนักงานใหญ่ได้

15.4 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานการบริการสื่อสาร ได้แก่ สารสนเทศระบบออนไลน์ ดาวเทียม และโครงข่ายบริการสื่อสารร่วมระบบดิจิทัล เป็นต้น

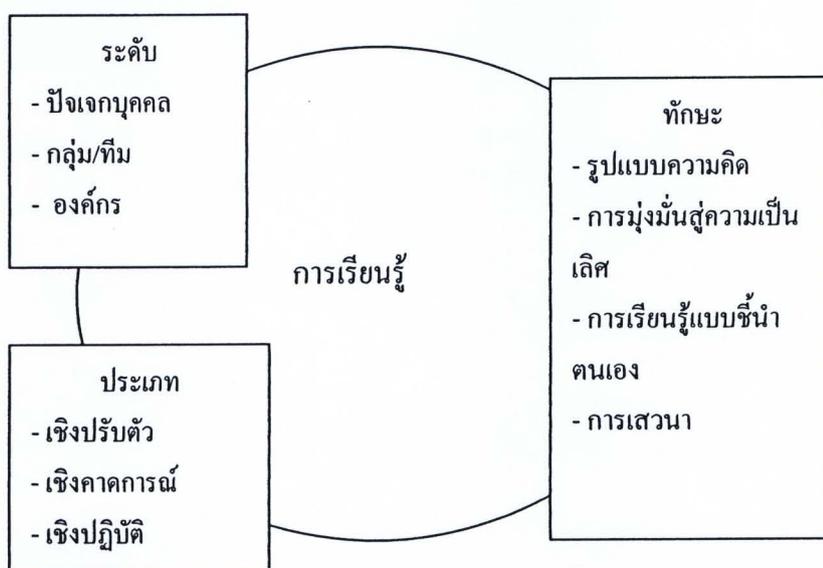
15.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานด้านการฝึกอบรมและการศึกษา ได้แก่การนำเอาบทเรียนมาบรรจุไว้ในคอมพิวเตอร์ การจัดการศึกษาทางไกลตั้งแต่แบบง่าย ๆ เช่น การใช้วิทยุ โทรทัศน์ ออกอากาศให้ผู้เรียนศึกษาเอง ตามเวลาที่ออกอากาศไปจนถึงการใช้ระบบแพร่ภาพทางดาวเทียม หรือการใช้ระบบประชุมทางไกล การให้บริการนักเรียน นักศึกษาค้นหาข้อมูลบนระบบเครือข่าย การนำมาใช้ในการให้บริการงานห้องสมุด เป็นต้น

2. แนวคิดของ Marquardt กล่าวถึง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย 5 ระบบย่อยที่สำคัญก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร คือ (1) การเรียนรู้ (2) องค์กร (3) คน (4) ความรู้ (5) เทคโนโลยี

ระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยาย การเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ (Learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ใน

องค์กรที่จะขาดมิได้ 5 ระบบย่อยนี้ มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่น ๆ ก็จะได้รับผลกระทบไปตาม ๆ กัน

ระบบย่อยการเรียนรู้ (Learning subsystem) การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะมันเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญ ๆ อาทิเช่น รูปแบบความคิด (Mental model) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed learning) และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ ระบบย่อยการรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร รวมถึงทักษะขององค์กรที่ถูกต้องอีกด้วย



ภาพที่ 2.8 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ที่มา : M. J. Marquardt. แปลโดยบัณฑิต วิจารณ์. (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ระดับของการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับ ไม่เหมือนกันแต่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการสังเกตและจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

2. การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/team learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะและสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

3. การเรียนรู้ขององค์กร (Organization learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

ประเภทของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ 3 วิธีต่อไปนี้ แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันแต่ก็มักจะคาบเกี่ยวกันและมีลักษณะเสริมต่อกันและกัน นอกจากนี้ยังมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก

1. การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเราครุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory learning) คือ กระบวนการแสวงหาความรู้ โดยการคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ (เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการพิจารณาไตร่ตรอง) วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะ โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตและกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น

3. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบันและนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กร

ทักษะ 4 ประการต่อไปนี้ คือ สิ่งที่ทำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กรให้ได้มากที่สุด

1. รูปแบบความคิด (Mental models) คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเรา ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่าง ๆ ของเรา ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการของเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงานหรือความรักในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของเรา ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

2. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

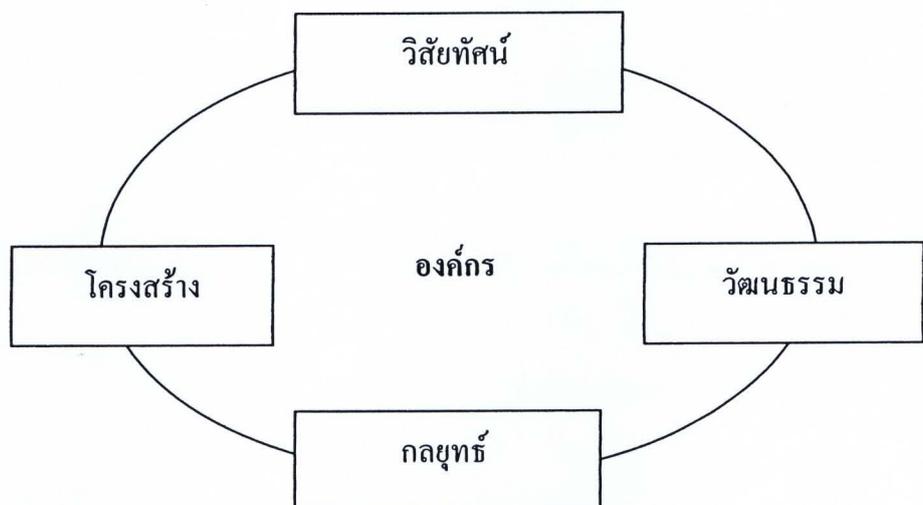
3. การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed learning) คือ การที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้ องค์กรประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการ

การประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเองและการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับ ความจำเป็นในการเรียนรู้

4. การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์และต้องอาศัยความสามารถ ในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่น ทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้เราก็กต้องมองหา อกกว่าแบบแผนต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ ตัวอย่างเช่น

องค์กรหรือกลุ่มมักจะมีแบบแผนของการปกป้องตนเองฟังลึกอยู่และถ้าเรามองออก และเปิดเผยมันอย่างสร้างสรรค์ มันก็สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization subsystem) ระบบย่อยด้านองค์กร คือ การ กำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่าง ของระบบย่อยนี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้าง ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 ระบบย่อยด้านองค์กร

ที่มา : M. J. Marquardt. แปลโดยบัณฑิต วิจารณ์. (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็กเซเปอร์เน็ท.

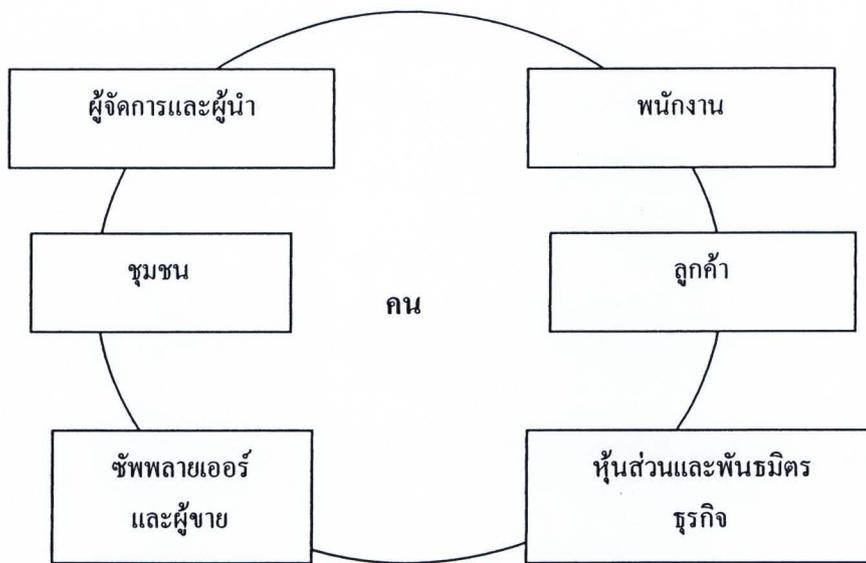
1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตของบริษัทเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อร่างสร้างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นมันก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ของบริษัท ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2. วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ ตามสมัชชาค่านิยมของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การทำงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้าง ความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการ ที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง

3. กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลยุทธ์วิธีและขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้กลยุทธ์ต่างๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอนและการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ในทุกๆ ปฏิบัติการของบริษัท

4. โครงสร้าง (Structure) จะประกอบไปด้วยแผนก ฝ่าย ระดับ และองค์ประกอบต่างๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (Flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูงซึ่งจะเป็นผลให้มีการติดต่อ และการไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

ระบบย่อยด้านคน (People subsystem) ระบบย่อยด้านคน คือ ระบบที่ประกอบไปด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม (ดังภาพที่ 2.10) ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้ เช่น



ภาพที่ 2.10 ระบบย่อยด้านคน

ที่มา : M. J.Marquardt.แปลโดยบดินทร์ วิจารณ์.(2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.

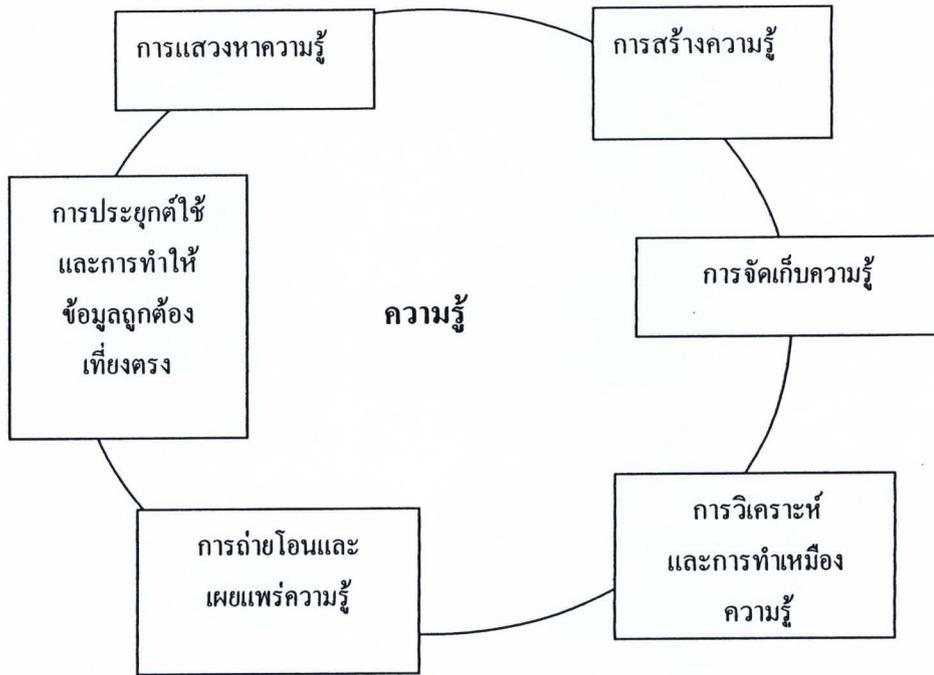
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

1. ผู้จัดการและผู้นำ (Managers & leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญ คือ ต้องสร้างและเพิ่ม โอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง
2. พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผน เกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยง และลงมือปฏิบัติกรรวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น
3. ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร
4. หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Cusiness partners & alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้
5. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ
6. ชุมชน (Community) อันได้แก่ กลุ่มต่าง ๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนร่วมในการให้และรับการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร มันจะประกอบไปด้วยการแสวงหาความรู้



การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Data mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ดังภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 ระบบย่อยด้านความรู้

ที่มา : M. J. Marquardt.แปลโดยบัณฑิต วิจารณ์.(2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 อย่าง สำหรับการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้งและมีการปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่ายการกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่างๆ อย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไปส่วนการจัดการความรู้ (Knowledge management) ขึ้นอยู่กับตัวกลั่นกรองทางการรับรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและกิจกรรมเชิงรับ การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทางความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน โดยขั้นตอนทั้ง 6 ประการนี้ประกอบไปด้วย

1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความ

วิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้มันยังอาจเกิดความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ ๆ และผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อน

2. การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดธรรมดาไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ยังอาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

3. การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การเข้ารหัส (Coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายในทุกที่ทุกเวลา และทุกสถานที่

4. การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & data mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้างการทำความรู้คงคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

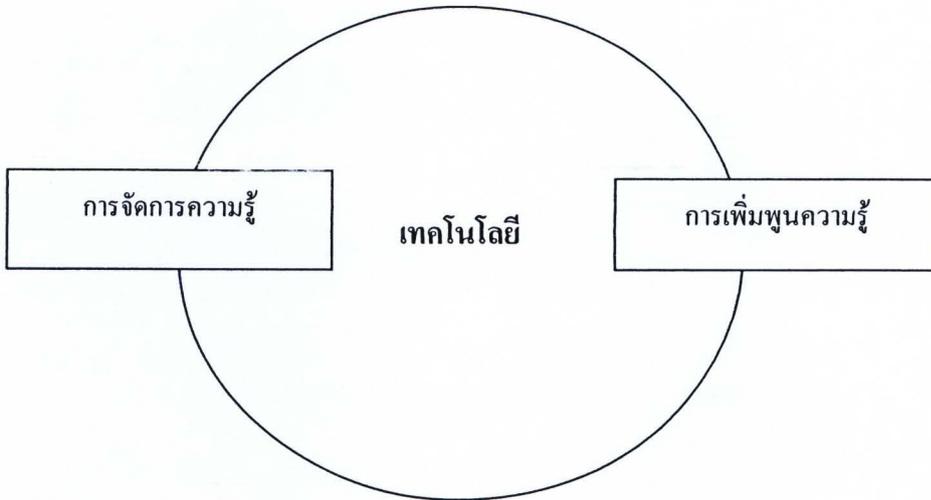
5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer & dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กร (ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

6. การประยุกต์ใช้ และการทำข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & validation) คือ การใช้และการประเมินความรู้ โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology subsystem) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนี้ประกอบไปด้วย เครื่องข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น

ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมาก ๆ อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (Simulation) การประชุมทางไกล (Computer conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็น ทางด่วนความรู้ (Knowledge freeways) ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ ดังภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา : M. J. Marquardt. แพลตฟอร์มโดยคินท์ วิจารณ์. (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for managing knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลทั่วทั้งองค์กร และ ทั่วโลก

2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for enhancing) จะเกี่ยวข้องกับ การนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer based multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุ ราชการอันส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไปและมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้ องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร ให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้ จริงและต่อเนื่องหากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มี การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้ เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการ

ความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นและในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบ เพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขัน ได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหาขุทวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคลและการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงานซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้ คือ พฤติกรรม “การหวงความรู้” และวัฒนธรรม “การไม่ยอมรับในตัวบุคคล” หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีไ้เรื่องยากจนเกินไป สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผนวิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่าง สม่าเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วม ในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. 2549 : 4)

ปัญหาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัญหาของการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถสรุปปัญหาได้

2 ด้านดังต่อไปนี้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2543 : 115-116)

1. ข้อจำกัดของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.1 การลงทุนครั้งแรกสูงและยังมีค่าใช้จ่ายผูกพันต่อเนื่อง โดยเฉพาะอุปกรณ์ส่วนประกอบที่สิ้นเปลือง หรือมีอายุการใช้งานสั้น หรือเสื่อมสภาพได้ง่าย

1.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระหว่างของการพัฒนาที่เป็นไปอย่างรวดเร็วยังไม่ถึงจุดอิ่มตัว คาดว่าคงใช้เวลาานพอสมควรที่จะพัฒนาถึงจุดอิ่มตัว เช่น เทคโนโลยีโทรทัศน์ ปัจจุบันถือว่าพัฒนาการคอมพิวเตอร์อยู่ในขั้นตอนไมโครคอมพิวเตอร์ (ที่ตั้งอยู่บนโต๊ะทำงาน) ซึ่งยังจะต้องพัฒนาคอมพิวเตอร์ ให้มีขนาดเล็กกลงแต่มีสมรรถนะสูงขึ้น เป็นนาโนคอมพิวเตอร์และซูเปอร์คอมพิวเตอร์ต่อไปพัฒนาการดังกล่าว จึงเป็นอีกปัญหาหนึ่ง แม้การลงทุนคอมพิวเตอร์ที่ได้ชื่อว่าทันสมัยในวันนี้ แต่พรุ่งนี้อาจกลายเป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่ล้าสมัยไปเสียแล้ว หากผู้ประกอบ

การไล่ตามเทคโนโลยีด้านนี้จะต้องสูญเสียเงินจำนวนมาก และก็ไม่มีโอกาสไล่ตามทัน ทั้งนี้เพราะประเทศไทยเราไม่ใช่ผู้คิดค้นและผลิต ด้วยเหตุนี้ ผู้ลงทุนจึงต้องประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะงานธุรกิจของตน

1.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศประยุกต์ใช้ได้ดี ในกระบวนการทำงานซึ่งนิ่งและคงที่พอสมควร งานบางงานอาจไม่เหมาะสม โดยเฉพาะงานที่เป็นเนื้อหาสาระงานที่ต้องอาศัยความคิดวิเคราะห์ ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของงานดังกล่าว ไม่เช่นนั้นการลงทุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะไม่คุ้มค่า

1.4 ข้อจำกัดของการแสดงผลบนจอคอมพิวเตอร์ ต้องจัดลำดับเป็นขั้นตอนไม่สามารถแสดงผลทีละหลายรายการ (File) และไม่สามารถจัดข้อมูลเรียงซ้อนได้ การศึกษาข้อมูลจำนวนมาก ๆ ในลักษณะของการตรวจสอบจากข้อมูลและความรู้หลายแหล่งจำเป็นต้องพิมพ์ออกมาก่อนจึงจะทำการศึกษาได้ กล่าวคือ ในการทำงานบางครั้งต้องศึกษาหาข้อมูลจากหลายแหล่งและจำเป็นต้องทำความเข้าใจไปพร้อมกัน การอาศัยข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่แสดงผลหน้าจคอมพิวเตอร์ทีละหน้าที่ละรายการจึงไม่สะดวก

2. ข้อจำกัดของผู้ใช้

2.1 ความคุ้นเคยของการเรียนรู้ของการศึกษาจากเอกสาร (Hard copy) จากการพลิกทีละหน้าจากซ้ายไปขวาเป็นการอ่านจากหน้าจคอมพิวเตอร์และการพลิกทีละหน้าจะต้องดูจากด้านบนลงล่างซึ่งอาจเกิดอาการรำคาญเพราะไม่คุ้นเคย อย่างไรก็ตามในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ จำเป็นต้องรับเอาพฤติกรรมการเรียนรู้ทั้งสองแบบไปพร้อมกัน

2.2 ภาษาคอมพิวเตอร์เป็นอีกภาษาหนึ่งที่มีความยากพอสมควร ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจ โดยเฉพาะระบบปฏิบัติการ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติได้มอบหมายงานให้เป็นหน้าที่ของผู้ที่จบการศึกษาทางด้านคอมพิวเตอร์ ในการทำงานจำเป็นต้องเพิ่มบุคลากรด้านนี้เพื่อช่วยเหลือในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์

2.3 การใช้งานคอมพิวเตอร์ได้ดี ผู้ใช้ต้องศึกษาทำความเข้าใจคำสั่งของโปรแกรมและลำดับของการทำงานของคำสั่ง ไม่เช่นนั้นแล้วจะไม่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

2.4 ความเข้าใจของผู้ใช้ไม่ถูกต้อง โดยเข้าใจว่าคอมพิวเตอร์สามารถทำงานแทนคนได้ ผู้ปฏิบัติมักได้ยินผู้บริหารพูดว่า สมัยนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ง่ายมากเพราะมีระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศการจัดการให้อยู่แล้ว ซึ่งเป็นการเข้าใจผิดอย่างใหญ่หลวง ความจริงแล้วคอมพิวเตอร์เป็นเพียงเครื่องมือ การจะใช้เครื่องมือให้เกิดประสิทธิผล ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของมนุษย์

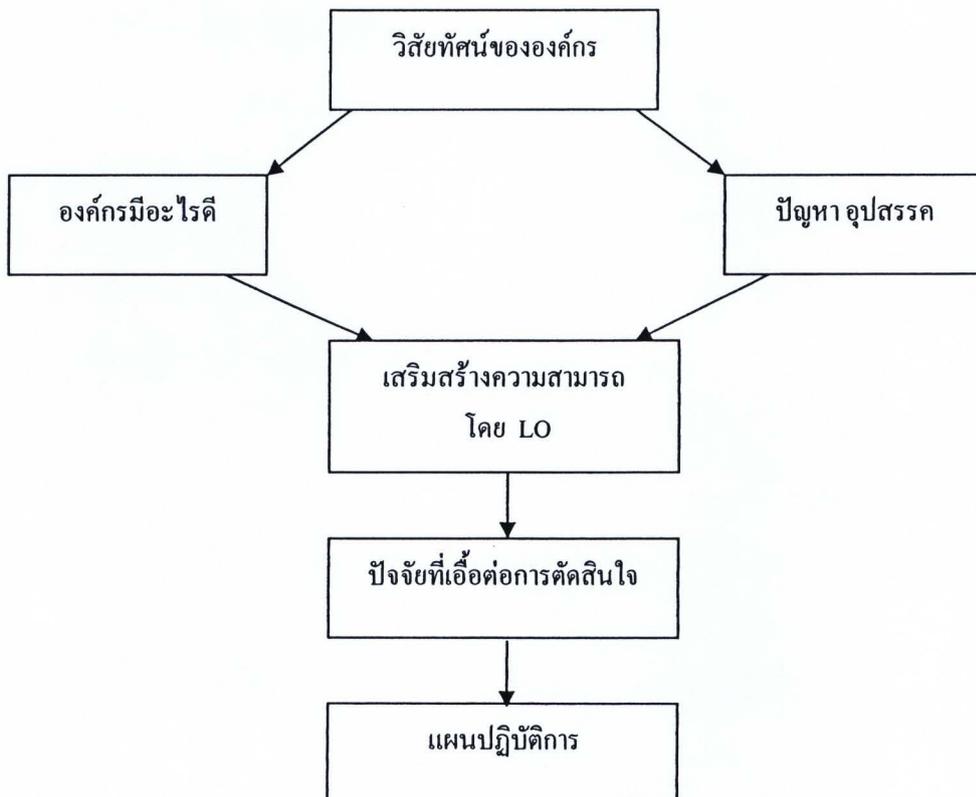
3. แนวทางในการทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

อโนมา คงตะแบก (2548 : 4) จากลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และวินัยทั้ง 5 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจพอนึกถึงภาพองค์กรว่าควรมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. บุคลากรมีอิสระที่จะพูดคุยในสิ่งที่คิดที่ได้เรียนรู้
2. มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด (จะไม่เพิกเฉยในข้อผิดพลาดแต่จะนำมาพิจารณาแก้ไข เพื่อแสวงหาแนวทางที่ดีกว่า

3. ส่งเสริมความแตกต่างทางความคิด
4. กล้าเสี่ยงหารูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน (ส่งเสริมการทำงานอย่างสร้างสรรค์)
5. มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความเห็นกันในทุกระดับ และอย่างต่อเนื่อง
6. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสร้างทีมงาน
7. ให้รางวัลกับทีมที่สร้างผลงานใหม่

วิธีการปรับให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีวิธีการอาจกล่าวพอสังเขปดังนี้



ภาพที่ 2.13 การทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : อโนมา คงตะแบก.(2548). องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางพัฒนาในศตวรรษที่ 21.

1. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร องค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุสูงสุด โดยวิสัยทัศน์นี้ควรได้รับการยอมรับร่วมกันจากบุคคลภายในองค์กร

2. ศึกษาว่าองค์กรของเรามีอะไรดี ในขณะที่เดียวกันต้องพิจารณาด้วยว่าองค์กรอื่นมีอะไรดีด้วยเช่นกัน เช่น การมีบุคลากรที่มีระดับความสามารถสูงและมีความหลากหลายด้านวิชาการ บุคลากรมีจิตใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันสูง สภาพอาคารและสถานที่เอื้ออำนวยต่อการขยายงาน เป็นต้น

3. พิจารณาถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานภายในองค์กร เช่น ขาดแคลนบุคลากรในบางสาขา งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ สถานที่ห่างไกลจากสถานที่ราชการ อื่น ๆ เป็นต้น

4. เสริมสร้างความสามารถขององค์กร โดยการทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในประเด็นนี้ควรทำความเข้าใจว่า การบริหาร โดยการทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นหนึ่งในหลายวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและการดำเนินการอาจจำเป็นต้องใช้เวลาช้าหรือเร็วก็ได้วิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีด้วยกันหลายวิธี อาทิ วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning--AL) วิธีการทบทวนภายหลังการปฏิบัติ (After Action Review--AAR) หรือการใช้แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) เป็นต้น การพิจารณาเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งควรเลือกวิธีที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร เช่น ในหน่วยงานทางการศึกษาอาจใช้แฟ้มสะสมงาน เป็นต้น

5. พิจารณาปัจจัยที่เอื้อต่อการตัดสินใจ ปัจจัยดังกล่าวจะมีผลต่อความเป็นไปได้ในการนำแผนปฏิบัติไปใช้ ปัจจัยดังกล่าว อาทิ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ผู้นำขาดความเข้าใจในการบริหารงานแบบใหม่ ความอิสระในการตัดสินใจ ระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ ระบบการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น

6. แผนปฏิบัติการ นำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้พิจารณา มาประกอบเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อใช้ในองค์กรต่อไป

ส่วนด้าน คนัย เทียนพุดธิ (2546 : 3) กล่าวว่า ลักษณะของ “องค์กรแห่งความรู้” จะมีรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรใน 4 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. เซ็ต (Set) โดยทุกองค์กรจะมีเซตของรายการ เช่น เครื่องจักร หรือคน บางครั้งรายการนี้อาจเชื่อมโยงถึงกันแต่ก็อยู่ในเซต ตัวอย่างเช่น ธุรกิจบริการด้านวิชาชีพ กลุ่มบริษัท หรืองานด้านวิจัยในมหาวิทยาลัย

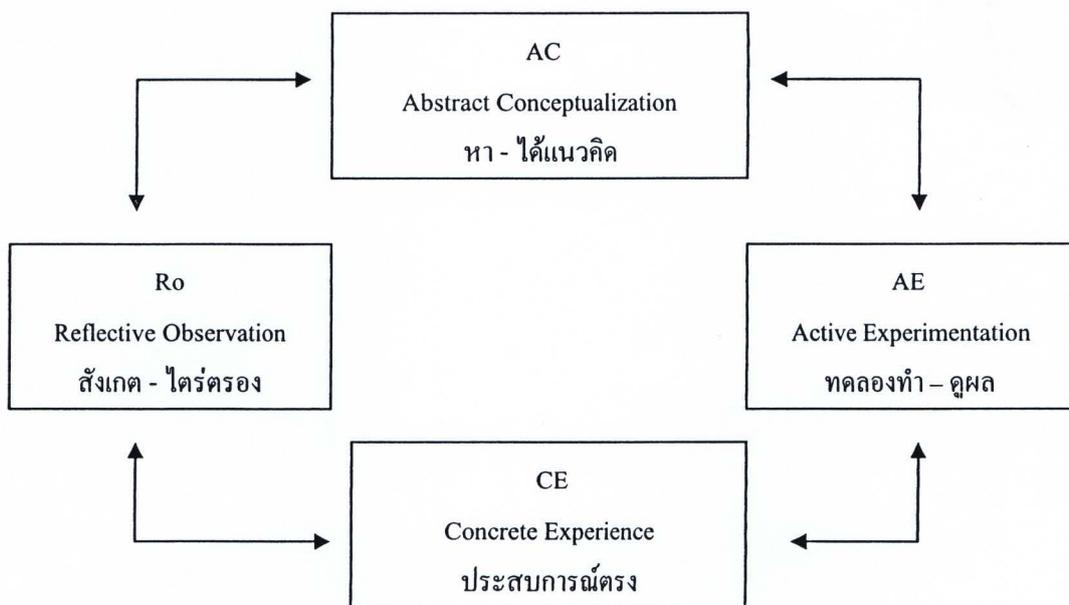
2. เชน (Chain) เป็นลักษณะของการเชื่อมโยงติดต่อกัน ตัวอย่างเช่น วัตถุดิบถูกส่งเข้าโรงงานเพื่อให้เป็นชิ้นส่วนประกอบ (Parts) โดยจะนำไปประกอบกันที่สายการผลิตย่อย ๆ และส่งต่อไปประกอบในสายการผลิต จนกระทั่งส่งถึงมือลูกค้า

3. ฮับ (Hub) เป็นการให้บริการในลักษณะของศูนย์กลางประสานงาน โดยที่มองได้ทั้งกายภาพและจุดรวมของแนวคิดที่ซึ่งคน สิ่งของหรือสารสนเทศมีการเคลื่อนย้ายไปมา เช่น โรงเรียน สนามบิน ผู้จัดการ มีจุดศูนย์กลางเป็นการสื่อสารแบบเปิดและการเคลื่อนย้ายอย่างต่อเนื่องของคนและความคิด

4. เว็บ (Web) คือ เป็นลักษณะของการเชื่อมโยงในรูปแบบของกริด (Grid) หรือตาข่ายที่อยู่ในรูปของ World Wide Web ซึ่งทั้ง 4 แบบนี้ จะเรียกว่าองค์กรแบบออร์แกนิกกราฟ (Organicgraphs)

4. กระบวนการเรียนรู้ในองค์กร

Kolb (อ้างถึงใน ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2548 :5) ได้สรุปกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กรไว้เป็น “วงจรการเรียนรู้” (Learning loop) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ซึ่งไม่จำเป็นต้องเรียงกันเป็นลำดับ ดังนี้



ภาพที่ 2.14 กระบวนการเรียนรู้ในองค์กร

ที่มา : ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2548). แนวคิดเรื่ององค์กรที่เรียนรู้.

<http://www.polsci.chula.ac.th/panaros.htm>

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (Concrete Experience--CE) คือ การเรียนรู้ที่ได้มาจากการได้มีประสบการณ์ด้วยตนเอง เช่น การเรียนรู้ถึงบรรยากาศของภูกระดึงว่าเป็นอย่างไร ก็ต้องอาศัยประสบการณ์ตรงจึงจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดหรือการเรียนรู้ที่จะว่ายน้ำ ขี่จักรยาน ก็ต้องอาศัยประสบการณ์ตรง เช่น ผู้ที่เคยมีเจ้าหน้าที่ชอบคู่ค่าเป็นประจำ ก็มักจะเชื่อมโยงเอาความรู้สึกที่ไม่ดีจากประสบการณ์ที่ได้จากเจ้าหน้าที่คนก่อนมาใช้กับเจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ในอนาคตด้วยองค์กรก็สามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ตรงเช่นกัน กล่าวคือ องค์กรที่เคยมีประสบการณ์ในการผลิตสินค้าหรือบริการใดหรือดำเนินการในตลาดใดมาก ๆ ก็มักจะได้อบรมเรียนรู้ ข้อคิดหรือข้อปฏิบัติจากประสบการณ์นั้น ๆ มาก เช่น หน่วยราชการที่มักมีความเชี่ยวชาญในระเบียบกฎหมายที่ตนมีประสบการณ์เป็นผู้บังคับบัญชาที่ละเอียดถี่ถ้วนจนแทบไม่มีใครที่เข้าใจได้ เช่นเดียวกับที่พนักงานธนาคารสามารถแยกธนบัตรปลอมออกจากธนบัตรจริงได้เพียงอาศัยปลายนิ้วสัมผัส เป็นต้น

2. การเรียนรู้จากการสังเกตและไตร่ตรอง (Reflective Observation--RO) ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยการสังเกตจากกรณีตัวอย่างที่ผู้อื่น แล้วนำมาคิดใคร่ครวญไตร่ตรอง ตั้งข้อสังเกต ซึ่งมักทำให้ได้ความคิด บทเรียนหรือตัวแบบที่จะสามารถนำไปปฏิบัติต่อไปได้ในอนาคต ตัวอย่างเช่น การส่งคนไปดูงานตามที่ต่าง ๆ เพื่อที่จะเรียนรู้และนำมาเลียนแบบ ดัดแปลงใช้หรือการสร้างต้นแบบอ้างอิง (Benchmarking) ซึ่งเป็นการสรุปลักษณะที่ดีของต้นแบบ เพื่อที่องค์กรจะได้นำมาเป็นเป้าหมายในการดำเนินการให้ได้ผลเช่นเดียวกับขององค์กรต้นแบบ

3. การเรียนรู้โดยการหาและได้มาซึ่งแนวคิดเชิงนามธรรม (Abstract Conceptualization--AC) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น การเรียนรู้ภาษาสัญลักษณ์ หลักการ ปรัชญาหรือแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งอาจได้มาโดยการค้นคว้าจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ จากตำรา โทรทัศน์และ Internet ฯลฯ หรืออาจได้มาด้วยการค้นคิดด้วยตนเอง เช่น เซอร์ ไอแซ็ค นิวตัน สามารถคิดกฎแห่งแรงโน้มถ่วง หลังจากที่ถูกลูกแอปเปิ้ลหล่นลงมาบนศีรษะ เป็นต้น ซึ่งองค์กรหลายแห่งสามารถพัฒนาก้าวหน้าไปด้วยการเรียนรู้ โดยการคิดเชิงนามธรรมนี้เป็นจำนวนมาก ซึ่งมักจะเป็นองค์กรที่เป็นผู้บุกเบิกสร้างสิ่งใหม่ ๆ เช่น องค์กร NASA มหาวิทยาลัยต่าง ๆ และ บริษัท ไมโครซอฟท์ เป็นต้น ความสามารถในการเรียนรู้ โดยการคิดเชิงนามธรรมจึงเป็นความสามารถที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กรที่เรียนรู้ เพราะการคิดเชิงนามธรรมมักจะทำให้สามารถ คิดไปถึงสิ่งที่ยังไม่เป็นรูปธรรม หรือยังเป็นไปไม่ได้และหากองค์กรใดสามารถทำสิ่งที่คนทั่วไป เชื่อว่าเป็นไปไม่ได้ ให้เป็นไปได้ในทางปฏิบัติขึ้นมา องค์กรนั้นก็จะเป็นผู้นำทันที ดังนั้น จึงมีเครื่องมือทางการบริหารที่ใช้สำหรับช่วยองค์กรในการคิดในเชิงนามธรรมอยู่มากมาย เช่น เทคนิคด้านการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เช่น Simulation, Network Analysis, Decision Tree และ Linear Programming เป็นต้น หรือเทคนิคการวางแผนต่าง ๆ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนโครงการ

แบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical framework) ก็ล้วนเป็นเครื่องมือสำหรับช่วยให้องค์กร สามารถจัดเรียงความคิดต่าง ๆ ให้เป็นระบบระเบียบ เป็นแนวคิดที่ชัดเจน สำหรับที่จะนำไปเผยแพร่ และปฏิบัติต่อไป

4. การเรียนรู้โดยการทดลองทำและดูผล (Active Experimentation--AE) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ โดยการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยทำ และเรียนรู้จากผลของการทำสิ่งนั้น ในลักษณะของการลองผิดลองถูกซึ่ง Tom Peter และ Robert Waterman ได้สรุปไว้ใน In Search for Excellence ว่าเป็นลักษณะดีเด่นขององค์กรที่เป็นเลิศ เช่น Mc Donald's ซึ่งมีจะทดลองรูปแบบของร้านและรายการอาหารอยู่บ่อย ๆ หรือ 3 M ที่มักทดลองสินค้ารูปแบบใหม่ ๆ โดยการทำให้ละน้อย ขยายทีละน้อย แล้วค่อยเพิ่มขึ้นทีหลัง เป็นต้น ข้อสำคัญ คือ การทดลองทำนั้นต้องถือเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ คือ หากได้พยายามทดลองทำแล้วแต่ผลออกมากลับเป็นความล้มเหลวก็ควรจะถือว่าเป็นบทเรียนและไม่ควรดันทุรังทำต่อไปทั้ง ๆ ที่ไม่เห็นผลว่าสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด ดังเช่น ที่พบอยู่เสมอในโครงการนำร่อง (Pilot project) ต่าง ๆ ในประเทศด้อยพัฒนา ที่ลงทุนทำการทดลองแล้ว แต่ก็ไม่ได้เรียนรู้ผลว่าควรหรือไม่ควรที่จะนำไปขยายผลต่อไป หรือไม่ก็ทดลองทำงานเห็นแล้วว่าไม่ได้ผล แต่ก็ยังคงทำตามแนวเดิม เพราะกลัวเสียหาย เป็นต้น การเรียนรู้ขององค์กรทั้งสี่ประการที่กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่าเป็นการดัดแปลงมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ ในวิชาจิตวิทยาโดย

4.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงนั้น ก็ดัดแปลงมาจาก การเรียนรู้โดยการเชื่อมโยงเงื่อนไขที่สิ่งเร้า (Classical conditioning) ซึ่งมาจากการทดลองของ Pavlov นั่นเอง

4.2 การเรียนรู้จากการสังเกตไต่ร่อง และนำมาเลียนแบบ คือ ทฤษฎีการเรียนรู้จากสังคม (Social learning theory) และ Bandura

4.3 การเรียนรู้โดยการหาและได้มาซึ่งแนวคิดเชิงนามธรรม คือ การเรียนรู้เชิงพุทธิปัญญา (Cognitive learning)

4.4 ส่วนการเรียนรู้ โดยการทดลองทำและดูผลนั้น คือ การเรียนรู้โดยการวางเงื่อนไขที่การกระทำ (Operant conditioning) ซึ่งพัฒนามาจาก ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory) ของ B.F.Skinner แต่เมื่อ Kolb นำการเรียนรู้ทั้ง 4 แบบมาจัดเรียงกันเป็นวงจรของการเรียนรู้ ก็ทำให้สามารถเห็นถึงกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กรได้อย่างชัดเจน นั่นคือ

4.4.1 องค์กรสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้จากทั้ง 4 ทาง คือ จากประสบการณ์ตรง (CE) จากการสังเกตไต่ร่องและเลียนแบบ (RO) จากการคิดเชิงนามธรรม (AC) และจากการทดลองทำและดูผล (AE)

4.4.2 นอกจากนี้องค์กรยังสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องกันทั้ง 4 วิธี ให้เป็นวงจรได้โดย อาจเริ่มจากการที่องค์กร ได้ดำเนินงานมาระยะหนึ่งก็จะเริ่มมีประสบการณ์ (CE) และหากองค์กรลองสังเกตและไตร่ตรองเพื่อศึกษาประสบการณ์นั้น (RO) ก็อาจจะนำไปสู่การได้มาซึ่งแนวคิด (AC) ที่อาจแปลงไปเป็นแผนงาน โครงการ ที่จะนำไปทดลองปฏิบัติ (AE) และพิจารณาประเมินผล เพื่อที่จะได้เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning experience) หรือความรู้ใหม่ ๆ ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

4.4.3 องค์กรอาจเรียนรู้โดยผสมผสาน การเรียนรู้จากภายนอกและภายในองค์กรเข้าด้วยกันก็ได้ เช่น เมื่อผู้บริหารอ่านหนังสือ หรือผ่านการสัมมนามาแล้วได้แนวคิดใหม่ ๆ (AC) มาจากภายนอก ก็อาจต้องทำให้แนวคิดนั้นชัดเจนขึ้น โดยการไปศึกษาดู-งาน (RO) เพิ่มเติม แล้วจึงค่อยนำมาทดลองใช้กับองค์กรแล้วดูผล (AE) ว่าสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด และเพื่อให้มีประสบการณ์ตรง (CE) ก่อน แล้วจึงค่อยประกาศใช้เป็นนโยบายสำหรับทั่วทั้งองค์กรต่อไป เป็นต้น จึงเห็นได้ว่าขั้นตอนของกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กรนั้น สามารถที่จะเป็นการเรียนรู้จากทั้งภายนอกและภายในองค์กรเองก็ได้ และยังสามารถสลับลำดับขั้นตอนกันไปมาได้โดยไม่จำเป็นต้องเรียงตามลำดับขั้นในวงจรเสมอไป

4.4.4 อย่างไรก็ตาม หากองค์กรใดเน้นที่จะเรียนรู้โดยอาศัยเพียงวิธีหนึ่งวิธีใด แต่เพียงอย่างเดียวก็อาจก่อให้เกิดผลเสียได้ เช่น องค์กรที่มุ่งแต่การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของตนเอง (CE) อย่างเดียว ก็จะเป็นองค์กรที่ขาดความกล้าในการริเริ่มทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ สิ่งที่เคยเป็นสิ่งที่ถูกต้องมาในประสบการณ์ในอดีต อาจกลายเป็นสิ่งที่ผิดไปแล้วก็ได้ในปัจจุบัน หรือองค์กรที่ใช้แต่การสังเกตและเลียนแบบ (RO) จากผู้อื่นอย่างเดียว ก็จะพบว่าตนเองเป็นได้เพียงแค่ผู้ตามเท่านั้น ส่วนองค์กรที่เรียนรู้ด้วยการคิดเชิงนามธรรม (AC) โดยไม่ได้นำมาปฏิบัติก็เปรียบเสมือนคนที่ฝันเพื่องเพื่อเชื่อ โดยไม่ลงมือทำอะไรจริง ๆ จัง ๆ และองค์กรที่มุ่งแต่การทดลองทำแบบลองผิดลองถูก (AE) แต่เพียงอย่างเดียว ก็อาจจะทำผิดพลาดซ้ำกับที่คนอื่นเขาเคยพลาดมาแล้ว เพราะขาดการศึกษาตัวอย่าง (RO) และขาดการคิดคาดการณ์ให้รอบคอบ (AE)

ประเภทของความรู้และแหล่งความรู้ในองค์กร

Toyama (อ้างถึงใน ปาริฉัตต์ สังฆะนันท์. 2548 : 23) ได้แบ่งความรู้ตามความสามารถในการถ่ายทอดออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

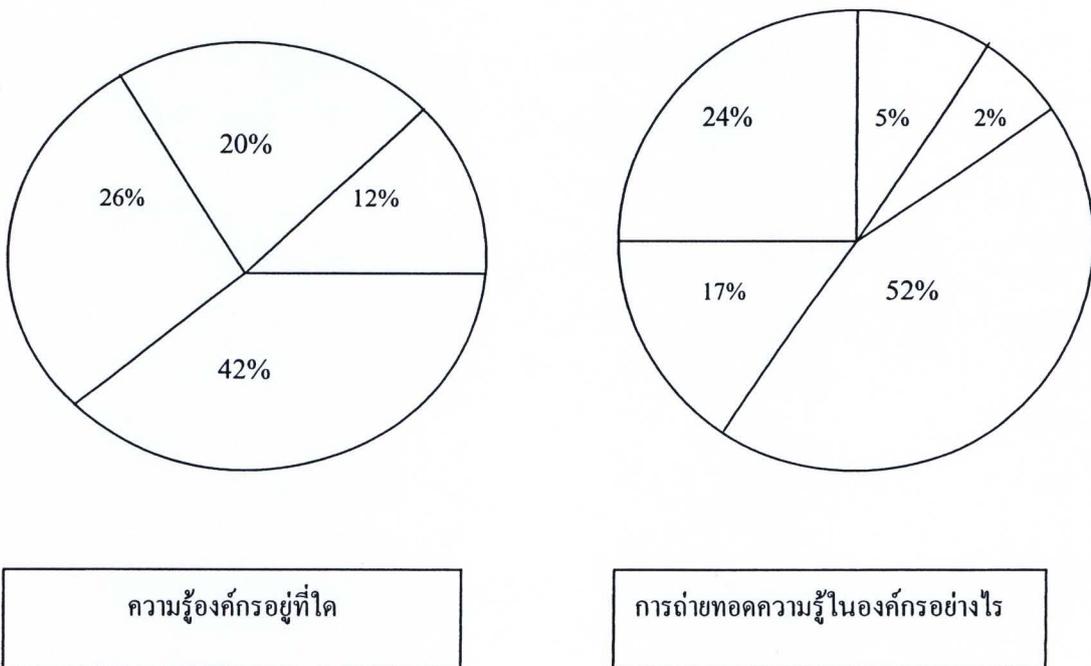
1. Tacit knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในสมองคน ได้มาจกประสบการณ์ สัญชาตญาณ หรือพรสวรรค์ ส่วนหนึ่งยากต่อการบรรยายเป็นถ้อยคำหรือสูตรสำเร็จขึ้นอยู่กับความเชื่อและ



ทักษะเชิงวิชาการของบุคคลที่ถนัดกรอง ความรู้ชนิดนี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน บางแหล่งข้อมูลเรียกความรู้ชนิดนี้ว่า ภูมิปัญญา

2. Explicit knowledge เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถบรรยายหรือถอดความออกมาได้ในฐานะของทฤษฎี การแก้ปัญหา คู่มือและฐานข้อมูล เป็นลักษณะของความรู้ที่ทุกคนเข้าถึงหรือหาซื้อได้

3. Implicit knowledge จัดเป็นความรู้ภายในองค์กรที่อาจจะไม่เห็นชัดเจน เช่น กระบวนการปฏิบัติงาน หรือกฎระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น



ภาพที่ 2.15 แสดงข้อมูลสำรวจบรรดาผู้บริหารระดับสูงจากสหรัฐอเมริกา โดย Delphi ที่มา. ปิณรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2548). แนวคิดเรื่ององค์กรที่เรียนรู้.

[http : //www.polsci.chula.ac.th./pa/panaros.htm](http://www.polsci.chula.ac.th./pa/panaros.htm)

จากภาพ พบว่า แหล่งความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรอยู่ที่คนถึง 42% อยู่ในเอกสาร 26% อยู่ในเอกสารรูปแบบอิเล็คทรอนิกส์ 20% และอยู่ในฐานข้อมูลกลางขององค์กรในระบบอินทราเน็ตอีก 12% ผลสำรวจดังกล่าวเมื่อนำมาเทียบกับองค์กรในบ้านเรา จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างนักวิชาการและกลุ่มผู้บริหาร เสียงส่วนใหญ่ต่างกล่าวว่า ความรู้ น่าจะอยู่ที่ตัวคนร่วม 70-80% ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง องค์กรจะทำอย่างไรเพื่อให้ความรู้



เหล่านี้มีการขยายผล เกิดการเรียนรู้ แบ่งปันกันระหว่างบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่สูญหาย และนำไปสู่การสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร

จากแนวคิดเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่เสนอมาย่างต้น พบว่า ภาพรวมของทั้งสองแนวคิดนั้นมุ่งเน้นไปในทิศทางเดียวกัน แต่มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย คือ Senge มุ่งเน้นที่ วินัย 5 ประการในตัวบุคคลเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่ Marquadt กล่าวถึง 5 ระบบย่อยขององค์กร ในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งมีส่วนประกอบบางส่วนของแนวคิดของ Senge มาประยุกต์ใช้ด้วย ดังนั้น จึงอยู่ที่องค์กรแต่ละองค์กรว่าจะนำแนวคิดใดมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

ประวัติความเป็นมาของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค(Provincial Electricity : PEA) เป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภค ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2503 วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คือ การผลิต จัดให้ได้มา จัดส่งและจัดจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชน ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในเขตจำหน่าย 73 จังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรีและสมุทรปราการ มีการแบ่งการบริหารออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่เลขที่ 200 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร มีหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนงาน ให้คำแนะนำ ตลอดจนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาค โดยแบ่งการบริหารงานออกเป็น ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ ฝ่ายและกอง มีพนักงานทั้งสิ้นจำนวน 27,303 คน โดยมีพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในส่วนกลางจำนวน 5,364 คน และในส่วนภูมิภาคจำนวน 21,939 คน (กองการพนักงาน 2 พ.ย. 2551)

สำหรับในส่วนภูมิภาค แบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออก ภาคกลางและภาคใต้ แต่ละภาคประกอบด้วย 3 การไฟฟ้าเขต (เทียบเท่าระดับ ผู้ช่วยผู้ว่าการ) รวม 12 การไฟฟ้าเขต มีหน้าที่ควบคุมและให้คำแนะนำแก่สำนักงานการไฟฟ้าต่าง ๆ ในสังกัด รวม 910 แห่ง ในความรับผิดชอบ 73 จังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งได้แก่การไฟฟ้าจังหวัด 73 จังหวัด การไฟฟ้าอำเภอ 737 แห่ง การไฟฟ้าตำบล 100 แห่ง ทั้งนี้จะครอบคลุมพื้นที่ประมาณ 510,000 ตารางกิโลเมตร หรือคิดเป็นร้อยละ 99 ของพื้นที่ทั่วประเทศ โดยมีจำนวนผู้ใช้ไฟประมาณ 12 ล้านราย และเพิ่มขึ้นประมาณปีละ 3 แสนราย (รายงานประจำปี. 2551 : 13)

การเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ผู้ประเมินความเสี่ยง คือ บริษัท ไทยเรทติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด (ทริส) โดยในปี 2551 ทริสได้ตั้งหลักเกณฑ์การประเมินระดับที่ 5 ว่า ให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ซึ่งมูลค่า (Value) ที่รัฐวิสาหกิจระบุไว้รวมถึงการที่องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ รวมถึงการที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์ / วิฤตให้เป็นโอกาสทางธุรกิจหรือการที่องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (ข้อมูลการประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2551) และตามรายงานที่กองฝึกรอบรมนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยนำเสนอ ดังต่อไปนี้

1. ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ได้ศึกษาแนวทางของ Senge เกี่ยวกับการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1.1.1 ความรอบรู้เพื่อความเป็นเลิศ(Personal Mastery) เป็นผลร่วมของทักษะและความสามารถ และมองภาพหรือคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดในอนาคต กำหนดเป็นวิสัยทัศน์(Vision)

1.1.2 วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นสิ่งที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรในอนาคต ซึ่งจะเกิดขึ้นจากพลังขับเคลื่อนของภารกิจทุกอย่างในองค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร ทำให้บุคลากรเกิดแรงกระตุ้น ทุ่มตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการเสนอความคิดดี ๆ ที่ได้มาจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.3 แบบแผนทางความคิดร่วม (Mental Model) เป็นความเชื่อพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความ การมองปัญหา การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติตนอย่างไรในแต่ละสถานการณ์ ตลอดจนเข้าใจมุมมองความคิดของผู้อื่น ยิ่งถ้ามีการแบ่งปันความคิดเห็น ยิ่งทำให้เป็นพลังนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการพูดคุย (Dialogue) การอภิปราย (Discussion) วิเคราะห์และแยกประเด็นที่สนใจร่วมกัน เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดทำให้เกิดความคิดหลากหลาย นำไปสู่การตัดสินใจเลือกเพื่อหาข้อตกลงหรือข้อสรุปร่วมกันเกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ

1.1.5 การคิดเป็นระบบ (Systematic Thinking) ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจสภาพขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร ปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการจากอดีตถึงปัจจุบันและตระหนักว่าการทำงานของแต่ละบุคคลย่อมมีผลกระทบต่อส่วนรวม จึงเกิดการสื่อสารและความร่วมมือกันมากขึ้น ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 แนวทางพัฒนาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้พนักงานได้รับความรู้และพัฒนาทักษะ/ความสามารถเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระยะที่ 2 การนำเครื่องมือมาใช้พัฒนาคนและองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แยกเป็น

ระยะที่ 2.1 การพิจารณานำแนวทาง หรือวิธีการใดและเครื่องมือด้านการบริหารงานมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เช่น Balanced Scorecard, Competency based Training, ระบบสารสนเทศ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละแนวทางที่นำมาใช้ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

ระยะที่ 2.2 จัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ (Knowledge Management)

ระยะที่ 2.3 จัดโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ภายในหน่วยงานใหม่

ระยะที่ 3 พนักงานเกิดจิตสำนึกในการใฝ่รู้ ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3 ขั้นตอนการดำเนินงาน แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1.3.1 วิจัยองค์กรในสภาวะการณ์ปัจจุบัน โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

1.3.2 พิจารณานำแนวทาง หรือรูปแบบเครื่องมือด้านการบริหารจัดการ มาใช้เพื่อปรับองค์กรให้สอดคล้องกับ SWOT

1.3.3 นำเครื่องที่ออกแบบไปประยุกต์ใช้ (Intervention)

1.3.4 ประเมินกิจกรรมต่างๆ ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่

1.3.5 ออกแบบเครื่องมือใหม่ (Re-design) เพื่อปรับปรุงเครื่องมือเดิมไปสู่เครื่องมือใหม่ สำหรับใช้ในการสร้างระบบในองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4 การดำเนินงานของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ผ่านมา

ปัจจุบัน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินงานเกี่ยวกับการสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งอยู่ในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 พอสรุปได้ ดังนี้

ระยะที่ 1 จัดฝึกอบรมสัมมนาให้กับผู้บริหารและพนักงาน ในหลักสูตรที่เป็นความรู้พื้นฐาน สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และวิธีการ ขั้นตอนในการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ระยะที่ 1.1 หลักสูตร “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)” สำหรับผู้บริหารระดับรองผู้ว่าการ , ผู้ช่วยผู้ว่าการ , ผู้อำนวยการเขต , ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายในและผู้เชี่ยวชาญระดับ 12 รวม 30 คน ในวันที่ 9 พฤศจิกายน 2551 ณ Springfield Village Golf and Spa อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี

ระยะที่ 1.2 หลักสูตร “การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)” สำหรับผู้บริหารระดับรองผู้ว่าการ , ผู้ช่วยผู้ว่าการ , ผู้อำนวยการเขต , ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน และผู้เชี่ยวชาญระดับ 12 รวม 32 คน ในวันที่ 10 พฤศจิกายน 2551 ณ Springfield Village Golf and Spa อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี

ระยะที่ 1.3 หลักสูตร “Balanced Scorecard” สำหรับผู้จัดทำ Balanced Scorecard ทุกสายงาน รวม 140 คน ณ ห้องประชุมชั้น 9 อาคาร 3 จำนวน 2 รุ่น ระหว่างวันที่ 6-7 พฤศจิกายน 2551 และ 13-14 พฤศจิกายน 2551

ระยะที่ 2 การนำเครื่องมือด้านบริหารจัดการมาใช้ในการพัฒนาคนและองค์กรอย่างเป็นระบบ จำนวน 3 โครงการ ดังนี้

ระยะที่ 2.1 โครงการการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) โดยจ้างที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยศิลปะ สื่อและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะเวลา 7 เดือน ระหว่างเดือน พฤศจิกายน 2551-พฤษภาคม 2552 จัดทำโครงการนำร่อง จำนวน 3 เรื่อง

ระยะที่ 2.2 จัดทำ Competency based Training หรือ Training Road Map สำหรับพนักงานทุกสายอาชีพ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ/ ความสามารถให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานของพนักงานนั้น ๆ ระยะเวลา 11 เดือน ระหว่างเดือน สิงหาคม 2551-มิถุนายน 2552

ระยะที่ 2.3 ในการฝึกอบรม ได้ส่งเสริมให้มีการใช้ระบบ การเรียนรู้ด้วยตนเอง Self-Learning, e-Learning และ e-Library ทำให้นักงานสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง และตลอดไป

2. แผนงานสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กองฝึกอบรมได้กำหนดแผนงานสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระยะเวลา 3 ปี (2551-2552) ประกอบด้วย 5 โครงการ ดังนี้

2.1 โครงการสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) โดยให้ความรู้กับพนักงานทุกระดับ และจ้างที่ปรึกษาจากสถาบันที่มีชื่อเสียงร่วมกำหนดรูปแบบ (Model) ที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะเป็นในอนาคต พร้อมทั้งวิธีการดำเนินงานให้บรรลุผล

2.2 โครงการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) โดยจ้างที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทำโครงการนำร่องจำนวน 3 เรื่อง ระหว่างเดือน พฤศจิกายน 2551-พฤษภาคม 2552

2.3 โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)

2.4 โครงการพัฒนาห้องสมุดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (อิเล็กทรอนิกส์-Library)

2.5 โครงการจัดทำ Training road map เพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละตำแหน่งทุกสายงาน การแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน โครงการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) : โครงการนำร่อง (Pilot Project) (คำสั่งผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ พ.ก) 15 / 2552. 16 มกราคม 2552) และมีการทำสัญญาจ้างที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มาเป็นที่ปรึกษาโครงการบริหารจัดการความรู้ (โครงการนำร่อง) (สัญญาจ้างที่ปรึกษาโครงการ บริหารจัดการความรู้ (โครงการนำร่อง) ที่ จ. 179 / 2551. 10 พฤศจิกายน 2551 โดยมีขอบเขตของงาน ดังนี้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นวิธีการบริหารที่จำเป็นสำหรับการบริหารยุคใหม่ ในเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) หรือระบบเศรษฐกิจที่ขึ้นกับการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้และสารสนเทศ การจัดการความรู้ มุ่งเน้นการจัดการเพื่อใช้ประสพการณ์และการเรียนรู้ในการทำงาน การแก้ปัญหาและตัดสินใจในงานจริงขององค์กร โดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ของบุคลากรในองค์กร ให้สามารถสื่อสารกันเพื่อค้นคว้าแก้ปัญหา หรือเพื่อการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วทันการณ์ เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น ในอุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีความจำเป็นต้องจัดการความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่อยู่ในผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ ประสพการณ์เฉพาะ (Knowledge workers) ให้สามารถใช้ความรู้ร่วมกัน (Knowledge shared) และพัฒนาเป็นกลุ่มนักปฏิบัติ (Community of practice) เพื่อแก้ปัญหา (Problem solving) สร้างวิธีการที่ดีที่สุด (Best practice) สร้างนวัตกรรม (Innovation) และสร้างระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision supporting system) นอกจากนี้ยังเป็นการมุ่งกระจายความรู้ ที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจพลังงานและแผนการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) โดยเฉพาะ รัฐบาลและแก่ผู้รับบริการ (Customers) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งได้แก่ ลูกค้า หน่วยราชการต่าง ๆ ตลอดจนองค์กรภาคเอกชนและประชาชนในปัจจุบันบริษัทที่ดำเนินการในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น China light power (CLP). การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำเป็นต้องเร่งพัฒนาขีดความสามารถ ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยการนำหลักการและวิชาการ

บริหารจัดการความรู้ มาใช้ประโยชน์ในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยเร่งด่วน เพื่อนำพาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งตามแผนแม่บทสายงานบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้เน้นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจัดให้เป็นข้อหนึ่งในยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ว่ามีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (แผนยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. 2548-9-2557)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้สำรวจผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

กอปรยศ บุญชาดา (2548 : 23) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะขององค์กรที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัทแอดวานซ์อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด มหาชน พบว่า บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด มหาชน มีคุณลักษณะสอดคล้องกับคุณลักษณะตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรชั้นนำของโลก อีกทั้งยังพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงานในบริษัทและการเป็นสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติไม่มีความสัมพันธ์ในมุมมองเกี่ยวกับบริษัท ตามมุมมองจากแบบสอบถาม

ชมพูนุท ดวงมา (2547 : 22) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านการมีรูปแบบความคิด รongมา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันต่อมา ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ส่วนด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและพนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน ในภาพรวมมีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ถาวร อินทิสา (2547 : 35) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พบว่า บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย บุคลากรที่มีตำแหน่งระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการมีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

วิมลรัตน์ อ่องล่อง (2547 : 56) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล การปฏิบัติบทบาทด้านการบริหาร ของหัวหน้าหอ

ผู้ป่วย กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกรมสุขภาพจิต พบว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง และการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546 : 46) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ในบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด พบว่า บริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ และ 3) ความสอดคล้องต้องกันอยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งประสิทธิภาพของการพยากรณ์มีค่าเท่ากับร้อยละ 39.5 กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงาน

ประธาน เสนีย์วงศ์ ณ อยุธยา (2546 : 66) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเขตการศึกษา พบว่า การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 ตามแนวคิด 5 ประการโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ 2) การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม 3) วิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง 4) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ 5) การคิดในเชิงระบบและในส่วนของพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ได้สร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสทุกคนได้ทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปสู่พัฒนาสถานศึกษาเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

มลฤทัย แก้วกิริยา (2546 : 45) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์กร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า การพัฒนาตนเองและการสนับสนุนจากองค์กร โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูงและการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เสนีส หงส์ทอง (2546 : 85) ได้ศึกษาเรื่อง การเรียนรู้ของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัด มีการเรียนรู้ของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้ของพนักงานมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ระดับ การศึกษาและประเภทหน่วยงานที่สังกัด แต่เมื่อเทียบตามอายุ ตำแหน่งงาน และอายุงานไม่มีความแตกต่างกัน

กิตติวรรณ ธาตรี (2545 : 23) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: บริษัท XYZ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตไดร์ฟ (Drive) แห่งหนึ่งในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมขององค์กรมีสมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบ โดยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันด้านอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน แผนงานและระยะเวลาการทำงาน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กร ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่เพศที่ต่างกันจะมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ยุรภรณ์ สุตหะรัตนะและเลาบี ลี (Yurapom Sudharatna & Laubie Li. 2004) ได้ทำการวิจัยเพื่อพิสูจน์ถึงความสัมพันธ์ ของคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งก่อให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า ความได้เปรียบเชิงแข่งขันเกิดขึ้น จากความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็น ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่อง ค่านิยมด้านวัฒนธรรม (Cultural values) การมอบอำนาจและพันธะสัญญาของผู้นำ (Leadership commitment and empowerment) การสื่อสารในองค์กร (Communication) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge transfer) คุณลักษณะเฉพาะของพนักงาน (Employee characteristics) การเพิ่มผลการดำเนินงาน (Performan upgrading) จากผลการศึกษาสามารถเสนอแนะได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะดำรงคนหรือสามารถแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

องค์กรแห่งนี้ Vander (2006 : 23) ได้นำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงพยาบาล Sioux Valley เป็นศูนย์กลางสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ผู้เขียนได้กล่าวถึงว่า ทำไมทฤษฎีของมนุษย์ กลายเป็นส่วนสำคัญของ Learning Org. แสดงให้เห็นความร่วมมือในการสร้างสรรค์ และการแบ่งปันแนวคิดความเห็นต่าง ๆ ของ Sioux valley and Health System. กลุ่ม Parse's ได้เปลี่ยนแนวคิดปรับเปลี่ยนกระบวนการความคิด ยึดติดเดิม ๆ

ทำให้เกิดการค้นพบ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นแล้วในองค์กรแห่งนี้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กร ได้เรียนรู้พฤติกรรม การปฏิบัติงานในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้มีการ

ศึกษาพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องจะเป็นองค์กรที่ไม่หยุดนิ่งมีลักษณะประชาธิปไตย มีการบริหารงานในแนวราบ ให้ความสำคัญของสมาชิกในองค์กรแต่ละส่วนมีความสำคัญตามหน้าที่รับผิดชอบ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง แต่ละหน่วยงานก็ให้ความสำคัญ ในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน และออกมาในเชิงบวก ซึ่งเป็นพื้นฐานในการผลักดัน ให้นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด ผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้ง 5 ด้านคือ ด้านรูปแบบการคิด (Mental model) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge management) และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application) เพื่อนำข้อมูลที่ค้นพบไปเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค