

การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จิระพร เรืองจิระฑูพร¹

บทนำ

การบริหารยุคปัจจุบันผู้บริหารต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายเพื่อการอยู่รอดขององค์การอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์การต้องมีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่หากองค์การใดไม่สามารถปรับตัวตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้แล้ว องค์การนั้นก็ต้องเลิกการดำเนินการไป การปรับตัวขององค์การก็มีลักษณะเช่นเดียวกับกฎการวิวัฒนาการของสิ่งมีชีวิตที่ว่า สิ่งมีชีวิตที่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้เท่านั้นจึงจะอยู่รอดในโลกได้ ส่วนที่ปรับตัวไม่ได้เช่น ไดโนเสาร์ก็จะสูญพันธุ์ไปในที่สุด องค์การปัจจุบันพยายามพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเองเพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง องค์การสายพันธุ์ใหม่ต้องเรียนรู้ได้เร็ว เพราะความรู้เป็นตัวเสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนาและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างหันมาปรับการดำเนินงานของตนโดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การบริการที่ดีขึ้น การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลของงานสูงขึ้น (Brown and Brudney, 2003) และในองค์กรธุรกิจ การเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่งถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Senge, 1991) ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงสมควรต้องปรับตัวเองเข้าสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเร็วที่สุดเท่าที่จะสามารถกระทำได้

บทความนี้มุ่งที่จะนำเสนอให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และแนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีประเด็นในการนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้ (1) ความหมายและลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ (2) ปัจจัยผลักดันให้องค์การต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (3) แนวทางการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ (4) การวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ

¹ อาจารย์ประจำ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

1. ความหมายและลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้มุมมองเกี่ยวกับลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย อาทิ Peter Senge (1990: 3) ที่รู้จักกันแพร่หลายในฐานะผู้จุดประกายให้เกิดความสนใจด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ให้คำจำกัดความขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่สมาชิกมีการขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานที่ต้องการด้วยการขยายแนวคิดใหม่ๆ สร้างความคาดหวังร่วมกัน และเรียนที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สำหรับ Garvin (1993) มองว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การได้มา การถ่ายทอดความรู้ และสมาชิกมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการเรียนรู้และความเข้าใจในสิ่งใหม่ๆ ส่วน Marsick & Watkins ได้ให้ความเห็นว่าลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ การเพิ่มความสามารถขององค์การในการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูป (Chan, 2001: 28) ส่วน Argyris and Schon เชื่อว่าการเรียนรู้ขององค์การเกิดจากองค์ประกอบที่ตัวพนักงาน และมองการเรียนรู้ขององค์การเป็นการตรวจหาและแก้ไขข้อบกพร่องขององค์การ (Korth, 2000)

แม้ว่านักวิชาการจะให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย แต่ส่วนที่เห็นเหมือนกันคือ ส่วนที่เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การอย่างต่อเนื่อง และในการที่องค์การสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องได้นั้น Luis Ma. R. Calingo (2001: 13) สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความเปิดเผย การสร้างสรรค์ และเป็นองค์การที่มีความสามารถในตัว

2. ปัจจัยผลักดันให้องค์การต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในยุคศตวรรษที่ 21 นี้ ปัจจัยที่ผลักดันให้องค์การต่างๆ ต้องปรับตัวเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มาจากสิ่งท้าทายที่สำคัญซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาการ เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความคาดหวังของลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความคาดหวังด้านพนักงาน (Marquardt, 1996:3)

สำหรับปัจจัยจากสิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม และวิทยาการเทคโนโลยีนั้น จะเห็นได้ว่าในกระแสโลกาภิวัตน์ มีการติดต่อธุรกิจระหว่างกันอย่างกว้างขวางมากขึ้นทั่วโลก และทำให้โลกดูเล็กลง ซึ่งลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นจากการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย การมีนโยบายการค้าเสรี ระบบเงินสกุลเดียวของยุโรป การค้าอิเล็กทรอนิกส์ การลดลงของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขนส่ง ข้อมูลข่าวสาร และการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้สังคมความเป็นอยู่ของประชาชนทั่วไปมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้ชีวิต ส่งผลกระทบต่อมุมมองเกี่ยวกับงาน การจับจ่ายใช้สอย การพักผ่อน และการเข้าสังคม ประชาชนต้องการการอยู่ที่ดี มีการศึกษา แนวโน้มประชาชนในประเทศต่าง ๆ มีการระวังเกี่ยวกับสุขภาพมากขึ้น โดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องอาหารและเครื่องดื่มที่มีส่วนผสมจากสารสังเคราะห์ ก็เปลี่ยนมาใช้ส่วนผสมสารจากธรรมชาติ หลีกเลี่ยงเกี่ยวกับการใช้สารปลอมปนในอาหาร การระบาดของเชื้อโรคไวรัส การใช้ผลิตภัณฑ์จากพืชตัดต่อพันธุกรรม การโคลนนิ่งสัตว์ เป็นต้น ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ประเทศต่าง ๆ มีความตระหนักเรื่องสิ่งแวดล้อมกันมากขึ้น รัฐบาลมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ออกมาหลายฉบับ ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นองค์กรต้องเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ เพื่อที่จะสามารถยืนหยัดอยู่ได้ต่อไป

การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการทำงาน รูปแบบการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไป เช่น ข้อมูลข่าวสารทางเทคโนโลยี ทำให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันรวดเร็วขึ้น องค์กรใช้ข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจและดำเนินงานมากขึ้น รูปแบบโครงสร้างการดำเนินการขององค์กรก็เปลี่ยนไปในลักษณะที่ทำให้การบริหารมีความคล่องตัว ยืดหยุ่นขึ้น สายการบังคับบัญชาสั้นลง มีลักษณะการกระจายอำนาจมากขึ้น โครงสร้างแบนและเล็กลง มีความหลากหลายของแรงงาน การจ้างงานของหลายๆ องค์กรมีแนวโน้มจะใช้วิธีจ้างหน่วยงานภายนอกให้รับผิดชอบงานบางอย่างไป(outsourcing) มากขึ้น พนักงานในหน่วยงานต้องมีความรอบรู้และความชำนาญในหลายด้าน และสถานที่ทำงานไม่จำเป็นต้องอยู่เฉพาะภายในหน่วยงาน การจัดการในองค์กรจะมุ่งเน้นที่การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) เพื่อสร้างและรักษาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการที่ได้มาตรฐาน ดังนั้น

องค์การต่างๆ จึงพยายามพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการของตน เพื่อแข่งขันกันสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการหรือลูกค้า

ในการจัดการคุณภาพทั้งองค์การอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จคือการที่องค์การต้องมีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ไม่ได้พอใจเพียงเท่าที่เป็นอยู่ มีการตรวจหาและแก้ไขข้อบกพร่องขององค์การอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ และ Terziovski et. al. (2000) สรุปไว้ว่าการจัดการคุณภาพทั้งองค์การเป็นส่วนทำให้เกิดการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของลูกค้า/ผู้ให้บริการ ในปัจจุบันลูกค้ามีความคาดหวังในผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพดีขึ้น เนื่องจากลูกค้ามีตัวเลือกมากขึ้น และผู้ให้บริการต่างๆ พยายามแข่งขันกันนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่คุณภาพดีกว่าเพื่อเป็นตัวเลือกให้กับลูกค้า สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังในสินค้าและบริการนั้น ลูกค้ามักจะพิจารณาในองค์ประกอบด้านราคา ซึ่งเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายของลูกค้า และด้านคุณภาพนั้นลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีข้อบกพร่อง มีคุณภาพเหนือความคาดหมาย รวมทั้งต้องการได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่รวดเร็วตรงเวลา การบริการที่สุภาพ เต็มใจ ตรงกับความต้องการเฉพาะของลูกค้า องค์การจึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพตนเองให้ทันต่อการตอบสนองของความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า/ผู้ให้บริการ

การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความคาดหวังด้านพนักงาน เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของทักษะในงาน บทบาทในงาน และความคาดหวังในงาน

- **ด้านทักษะในงานปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไป** เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมจากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคแห่งความรู้ ทักษะที่ต้องการก็เปลี่ยนจากการใช้ฝีมือแรงงานมาเป็นการใช้ปัญญาความคิด พนักงานต้องรู้จักวิธีแก้ปัญหาในการทำงานและกล้าเผชิญกับความเสี่ยง ความผันแปร มุ่งเน้นการทำงานที่มีการประสานกันกับผู้อื่น แทนที่จะยึดติดกับการใช้ความจำและทำงานซ้ำๆ และ หลีกเลี่ยงกับความเสี่ยง พนักงานแต่ละคนต้องเข้าใจบทบาทของตนว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบในองค์การ

- **ด้านบทบาทในงาน** พนักงานปัจจุบันต้องมีความรู้ พนักงานที่มีความรู้จะพบว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนอกจากจะเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นที่ทำให้ได้งาน

แล้วยังเป็นส่วนสำคัญในการทำงานต่อไปด้วย ในอนาคตองค์กรจะต้องการพนักงานที่มีการพัฒนาความรู้จำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพราะในบรรดาทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินการขององค์กรแบบเดิมๆ ได้แก่ เงินทุน แรงงาน วัตถุดิบ เครื่องจักร และที่ดินนั้น ความรู้ นับเป็นทรัพยากรที่มีความหมายที่สุด ดังนั้นในเศรษฐกิจฐานความรู้ พนักงานที่มีความรู้จะเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร และต่างจากทรัพย์สินอื่นที่จะเสื่อมค่าลงเมื่อใช้ไป แต่ทักษะและความรู้ของพนักงานจะยิ่งเพิ่มค่าขึ้นเมื่อได้ใช้และฝึกฝน

- ด้านความคาดหวังในงาน พนักงานที่มีความรู้ มีความคาดหวังที่จะได้รับอิสระ ความรับผิดชอบ ความนับถือ ความก้าวหน้า ดังนั้นองค์กรต้องจัดโครงสร้างที่เอื้อกับพนักงานที่มีความรู้ได้สามารถใช้ความรู้ และแลกเปลี่ยนขยายความรู้กับพนักงานที่มีความรู้อื่นๆ ซึ่งจะเกิดผลดีสะท้อนกลับให้องค์กร และองค์กรที่สมาชิกมีการขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องนั้นเป็นองค์กรประกอบสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

3. แนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการองค์กรสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมุ่งเน้นที่ระบบหลักการ และลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของระบบที่เชื่อมต่อกันของการเรียนรู้ขององค์กร โดยที่แต่ละส่วนมีการประสานไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบด้วยส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 5 ส่วน ได้แก่ 1) การเรียนรู้ (learning) เป็นแกนกลางแทรกซึมเข้าไปใน 4 ส่วนที่เหลือ ได้แก่ 2) องค์กร (organization) 3) บุคคล (people) 4) ความรู้ (knowledge) และ 5) เทคโนโลยี (technology) หากส่วนย่อยใดขาดไป ก็จะทำให้ส่วนอื่นๆ มีประสิทธิผลลดลง (Marquardt, 1996: 20)

1) การเรียนรู้ (learning) ในส่วนของการเรียนรู้ที่เป็นแกนกลางนั้น จะพิจารณาเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ระดับการเรียนรู้ขององค์กร 2) ประเภทของการเรียนรู้ 3) ขั้นตอนของการเรียนรู้ และ 4) วินัยในการเรียนรู้

1.1) ระดับการเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์กร ในองค์กรแห่ง

การเรียนรู้นั้นจะสร้างบรรยากาศที่เอื้อและกระตุ้นให้ทั้งสามระดับในองค์การเกิดการเรียนรู้

- *การเรียนรู้ในระดับบุคคล* เป็นสิ่งสำคัญในองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบุคคลประกอบขึ้นเป็นกลุ่มและองค์การ ดังเช่น Peter Senge (1990: 139) กล่าวไว้ว่า องค์การสามารถเรียนรู้ได้ก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์การมีการเรียนรู้ แม้ว่า การเรียนรู้ของบุคคลจะไม่ได้เป็นการรับรองได้ว่าจะเกิดการเรียนรู้ขององค์การ แต่หากไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลแล้วการเรียนรู้ขององค์การก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ สิ่งจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลคือต้องมีความมั่นใจและมีความสามารถที่จะเรียน บุคคลสามารถเรียนรู้ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน งาน ประจำ งานพิเศษ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นบุคคลต้องมีทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่ดีต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีพื้นฐานด้าน เทคโนโลยีในการทำงาน และมีการสังเกตการณ์ (Marquardt, 1996: 32-35)

- *การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ทีม* มีความสำคัญมากขึ้นในรูปแบบการดำเนินงานในปัจจุบัน ดังนั้นจึงต้องเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของทีมในด้านต่างๆที่จำเป็น ได้แก่ ขบวนการจัดการคุณภาพ การพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง เทคนิคการแก้ปัญหา และทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) จะเป็นตัวเร่งให้มีการกระจายอำนาจ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Krygier, 1993) การเรียนรู้ของทีมเป็นจุดสำคัญที่เป็นตัวกลางเชื่อมต่อการเรียนรู้ระดับบุคคลสู่การเรียนรู้ระดับองค์การ

- *การเรียนรู้ระดับองค์การ* เป็นการเพิ่มพูนปัญญาและความสามารถในการสร้างผลผลิตขององค์การ เกิดจากการมีความมั่นใจต่อการพัฒนาและมีโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ขององค์การเกิดขึ้นจากความเข้าใจ ความรู้ และรูปแบบความคิดที่เกิดขึ้นร่วมกันของสมาชิกในองค์การ นอกจากนี้การเรียนรู้ขององค์การเกิดขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ที่มีมาในอดีต ได้แก่ การบันทึก การจดจำตามกลไกขององค์การ ทำให้เกิดการสืบต่อความรู้ แม้ว่าการเรียนรู้ของ องค์การ ทีม และบุคคลจะมีความสัมพันธ์กัน แต่ผลจากการเรียนรู้ขององค์การ มากกว่าผลรวมของการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และแต่ละทีม เพราะเป็นผลจากการส่งเสริมความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกันในบุคคลและทีมโดยรวม Shiba et al. (1993: 507-509) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ว่า ควรให้ความสนใจ

ไปถึงระดับการเรียนรู้ระหว่างองค์การ ระดับสังคม และระดับประเทศด้วย โดยอธิบายว่า หากในสังคมโดยรวมมีวัฒนธรรมที่ไม่ได้เห็นความสำคัญด้านคุณภาพ หรือมีวัฒนธรรมด้านคุณภาพแบบด้อยคุณภาพแล้ว จะให้องค์การที่อยู่ในสังคมนั้นมีการจัดการคุณภาพให้อยู่ในระดับสูงคงเป็นไปได้ยาก

1.2) ประเภทของการเรียนรู้ การเรียนรู้สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความสามารถเฉพาะในงาน (สร้างความรู้และประสบการณ์เฉพาะซึ่งจำเป็นที่จะทำงานหนึ่งๆ) ทักษะ (สร้างความสามารถในสาขาวิชาซึ่งหนึ่งๆ เช่น วิศวกร การโฆษณา) และการศึกษาพื้นฐาน (เช่น การอ่าน การทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น)

ในประเทศต่างๆ ส่วนใหญ่รวมทั้งประเทศไทย การศึกษาพื้นฐานจะได้รับการสนับสนุนและจัดการโดยรัฐบาล ส่วนการศึกษาด้านทักษะ (skill) มักเป็นความรับผิดชอบของบุคคลที่จะลงทุนค่าใช้จ่ายและเวลาเอง เพื่อพัฒนาตนเองในสถาบันศึกษาต่างๆ และด้านความสามารถเฉพาะในงาน มักจะได้รับความรู้จากงานที่ทำและการฝึกฝนอบรมจากหน่วยงานนั้น แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ความสามารถเฉพาะในงานมีการเปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วและล้าสมัยได้ งานบางอย่างเปลี่ยนรูปแบบไป เช่น งานพิมพ์ งานเอกสาร งานเกี่ยวกับระบบฐานข้อมูล เป็นต้น และสำหรับการพัฒนาด้านทักษะนั้น ในองค์กรธุรกิจเชื่อว่าการลงทุนในการพัฒนาทักษะมีความสำคัญต่อการได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากความรู้ด้านทักษะ (skill) จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้บุคคลสามารถปรับความสามารถเฉพาะในงานได้ทัน แต่ในระยะหนึ่งบุคคลก็ต้องมีการพัฒนาความรู้ด้านทักษะของตนให้ทันสมัย ไม่สามารถจะพึ่งแต่ความรู้ที่เรียนมาอย่างเดียวตลอดไปได้ (Shiba et al., 1993: 535-536) ดังนั้นบุคคลและองค์กรต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งทางด้านทักษะ และด้านความสามารถเฉพาะในงานอย่างต่อเนื่องให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1.3) ชั้นของการเรียนรู้ นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายเกี่ยวกับลำดับชั้นของการเรียนรู้ในหลายทัศนะ แต่พอสรุปในประเด็นที่คล้ายกันได้ว่า การเรียนรู้มีลำดับชั้นที่แตกต่างกันอยู่ 2 ชั้น อย่างเช่น Argyris (2003) จะมองลำดับของการเรียนรู้ เป็นแบบการเรียนรู้ชั้นเดียว (single loop learning) และการเรียนรู้สองชั้น (double loop learning) ในขณะที่ Senge (1996: 33-35) มองการเรียนรู้ใน

ชั้นการปรับตัว (adaptive learning) และชั้นการสร้างสรรค์ (generative learning) อย่างไรก็ตามสิ่งที่นักวิชาการอธิบายเกี่ยวกับลำดับชั้นการเรียนรู้ก็จะเป็นการแยกให้เห็นความแตกต่างในการเรียนรู้แบบขั้นเดียวหรือการปรับตัวนั้น เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์และมีการตอบโต้ในลักษณะที่เป็นการแก้ไขปัญหา หรือทำให้ได้ตามเป้าหมาย โดยไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวิถีคิดเดิมที่เป็นบ่อเกิดแห่งพฤติกรรมของตน ส่วนการเรียนรู้แบบสองชั้นหรือการสร้างสรรค์นั้น จะเป็นการประมวลผลความรู้จากที่ได้เรียนรู้มา วิเคราะห์เชิงระบบ และสร้างแนวคิดใหม่ ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ ซึ่งองค์การส่วนใหญ่มักมีการเรียนรู้ในชั้นปรับตัวในการแก้ปัญหา มักจะเป็นการแก้ที่อาการ แต่ไม่ค่อยมีการวิเคราะห์ถึงระบบที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไข ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับองค์การยุคใหม่

แม้การเรียนรู้อาจมองได้ในหลายแง่มุม แบ่งแยกความแตกต่างเพื่อให้เห็นลักษณะของการเรียนรู้ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น แต่การเรียนรู้แต่ละประเภทจะมีลักษณะเฉพาะและก็มีส่วนคาบเกี่ยว ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นขององค์การจะประกอบด้วยการเรียนรู้มากกว่าหนึ่งประเภทส่งเสริมซึ่งกันและกัน

1.4) วินัยในการเรียนรู้ การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การอย่างต่อเนื่องนั้น Senge (1990) ได้เสนอว่าวินัยในการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ ความเชี่ยวชาญแห่งตน ทีมการเรียนรู้ รูปแบบความคิด และ วิทยุทัศน์ร่วม เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

- **การคิดอย่างเป็นระบบ (systemic thinking)** โดยทั่วไปตามแนวคิดแบบเดมิงนั้นการมองปัญหาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มักจะมองปัญหาเป็นส่วนๆ และแก้ปัญหาเป็นจุดๆ ไป ซึ่งแท้ที่จริงแล้ว ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันอยู่ การแก้ปัญหาที่จุดหนึ่ง อาจจะเป็นการผลักปัญหาไปให้ส่วนอื่นขององค์กรได้ ดังนั้นในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ ควรมองในภาพรวมและคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการมองโครงสร้างขององค์กรที่มีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบเกี่ยวเนื่องกันในส่วนต่างๆ ขององค์กร เป็นการมองในสิ่งที่พื้นฐานของโครงสร้าง คือต้องพิจารณาไปถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาหรือเหตุการณ์นั้น แทนที่จะมองเฉพาะแต่เพียงอาการหรือสิ่งที่ปรากฏขึ้นให้เห็น

องค์การเปรียบเสมือนโครงข่ายขนาดใหญ่ มีแต่ละหน่วยงานเชื่อมโยงกัน และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน การคิดอย่างเป็นระบบและการไม่หยุดนิ่งของระบบเป็นเครื่องมือที่มีอำนาจในการทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

- **ความเชี่ยวชาญแห่งตน (personnel mastery) (1991)** ได้สรุปไว้ว่า วินัยด้านความเชี่ยวชาญแห่งตนนี้ เป็นวินัยที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบของหลักการและการฝึกฝน 3 ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล แรงกดดันให้เกิดการสร้างสรรค์ และการยึดมั่นกับความจริง โดย Senge ได้ขยายความต่อว่า คนส่วนใหญ่มักมีเป้าหมายของตน แต่มักไม่ค่อยได้กำหนดภาพที่ชัดเจนซึ่งบุคคลอยากจะไปให้ถึงจุดนั้น **วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล**คือการที่บุคคลสามารถกำหนดภาพอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายสูงสุดที่ต้องการไปให้ถึง และเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการสร้างความเชี่ยวชาญแห่งตน โดยทั่วไปบุคคลมักมีความกดดันให้เกิดการสร้างสรรค์ขึ้น เนื่องจากเป้าหมายที่คาดหวังจะไปให้ถึงกับความเป็นจริงยังห่างไกลกันอยู่ ซึ่งบุคคลจะมีวิธีการลดความกดดันอยู่ 2 ทาง คือ พยายามทำให้สิ่งที่เป็นอย่างอยู่เข้าใกล้เป้าหมายมากขึ้น หรือปรับลดเป้าหมายลงมาใกล้กับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ และคนส่วนใหญ่มักจะเลือกวิธีหลังเพราะทำง่ายกว่า ส่วนบุคคลที่เป็นผู้สร้างสรรค์ที่แท้จริงนั้น จะพยายามพัฒนาตัวเองและพยายามทำให้เป็นไปตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่ตนกำหนดไว้ ซึ่งต้องอาศัย**การยึดมั่นกับความจริง** เพื่อกันหาต้นเหตุของปัญหา และตระหนักถึงโครงสร้างที่อยู่เบื้องหลังปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น

จะเห็นได้ว่าการสร้างความเชี่ยวชาญแห่งตน บุคคลมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เป็นวินัยสำคัญของการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้ขององค์การเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่มีการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร และในการสนับสนุนการพัฒนาทักษะแก่สมาชิกในองค์กร ควรตระหนักว่าการฝึกอบรมและพัฒนาแบบเดิมเป็นครั้งคราวไม่เพียงพอ สิ่งสำคัญที่ต้องเกิดควบคู่ไปคือความรู้ลึกที่ค่อยย่ำว่า การเรียนรู้และการฝึกฝนไม่มีที่สิ้นสุด และไม่มีจุดที่สมบูรณ์ที่สุด

- **รูปแบบความคิด (mindset)** รูปแบบความคิดจะมีผลต่อวิธีการเข้าใจสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นบนโลกและมีผลต่อวิธีการได้ตอบ ว่าควรทำหรือไม่ควรทำอะไร รูปแบบความคิดเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ การรับรู้ การเลี้ยงดู และประสบการณ์ที่ผ่านมา ดังนั้นจึงเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิด และจะสังเกต

เห็นได้ว่าแนวความคิดใหม่ๆ ที่ดีมักไม่ได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติ เนื่องจากมัน
ค้านกับรูปแบบความคิดเดิมๆ และวิธีปฏิบัติเดิมๆ ที่มีคุ้นเคยอยู่

การสร้างวินัยด้านรูปแบบความคิดเป็นการเสนอแนะให้บุคคลมองสิ่งต่างๆ
ในแง่มุมใหม่ พัฒนาทักษะในการตั้งข้อสงสัย ให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามใน
แง่มุมที่ต่างออกไป ไม่จำกัดวิธีคิดของตนภายใต้รูปแบบความคิดเดิมๆ ค้นหา
ทดสอบความจริงในสิ่งใหม่ๆ และพัฒนาให้ดีขึ้น

- **วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)** เป็นภาพในอนาคตขององค์การ ที่
สมาชิกในองค์การต้องการไปให้ถึงร่วมกัน เหมือนเป็นหลักชัยที่ทุกคนในองค์การ
เห็นพ้องร่วมกันที่จะทำให้สำเร็จ เมื่อมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แท้จริง บุคคลจะเกิดการ
เรียนรู้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากไม่ใช่เป็นเพราะถูกบังคับแต่เป็นความต้องการของ
เขาเอง ไม่ใช่เกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้นำ แต่เป็นภาพในอนาคตที่ทุกคนเห็นร่วมกัน
ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ทำให้เกิดความผูกพันทางจิตใจของพนักงาน
งานทั่วทั้งองค์การที่ต้องการจะเรียนรู้และพัฒนา เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเป็นจริง

- **ทีมการเรียนรู้ (team learning)** มุ่งเน้นที่ขบวนการที่ทำให้เกิดแนว
ร่วมและพัฒนาความสามารถของทีมเพื่อสร้างการเรียนรู้และผลลัพธ์ที่สมาชิกต้องการ
การเรียนรู้ของทีมเป็นขบวนการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเป็นหนึ่งเดียว
เพื่อหลีกเลี่ยงความพยายามที่สูญเปล่า ตัวอย่างเช่นบางครั้งบุคคลอาจทุ่มเท
อย่างสูญเปล่า หากความพยายามของเขาไม่สอดคล้องกับความพยายามของกลุ่ม
ตรงกันข้ามเมื่อกลุ่มมีแนวทางร่วมกัน การทุ่มเทของแต่ละคนก็จะเสริมกัน ดังนั้น
วินัยของทีมการเรียนรู้เกิดขึ้นบนพื้นฐานของวินัยด้านวิสัยทัศน์ร่วมประกอบกับ
วินัยด้านความเชี่ยวชาญแห่งตน และทีมการเรียนรู้จะต้องตระหนักว่าผลรวมของ
ความสามารถของทั้งกลุ่มเกิดผลมากกว่าความสามารถที่โดดเด่นของคนๆ เดียว
Marquardt (1996:45) เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของทีมการเรียนรู้ ได้แก่

- ต้องมีการอภิปรายระหว่างสมาชิก และคิดอย่างเข้าใจถึงองแท่น
ประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน เพื่อทีมจะได้วิธีประมวลความคิดที่มีศักยภาพจากสมาชิก
และเกิดเป็นปัญญาที่สูงกว่าระดับบุคคล

- ต้องมีความสร้างสรรค์สิ่งใหม่และประสานงานกัน

- ต้องมีความสามารถที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในทีมอื่นๆ ด้วย

2) **องค์การ (organization)** ในการปรับตัวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
ตัวองค์กรซึ่งเกิดจากกลุ่มและบุคคลนั้น เป็นทั้งจุดเกิดของการเรียนรู้และใช้

ประโยชน์จากการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาในรูปขององค์การ ส่วนย่อยที่สำคัญและต้องคำนึงถึงเมื่อมีการปรับเปลี่ยนองค์การได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

2.1) **วิสัยทัศน์** สะท้อนความคาดหวัง เป้าหมาย ความใฝ่ฝัน และทิศทางขององค์การในอนาคต เป็นภาพพจน์ขององค์การที่ถ่ายทอดให้กับคนภายในและภายนอกองค์การได้รับรู้ องค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นแทบทั้งหมดจะต้องมีความหมายร่วมกันไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับเป้าหมายหรืออนาคตขององค์การ คือพนักงานและผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าสิ่งแรกและสิ่งที่สำคัญที่สุดในการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้คือ การที่พนักงานมีความหมายร่วมกันในการเรียนรู้ หรือมีวิสัยทัศน์ร่วมในด้านการเรียนรู้ และเห็นร่วมกันว่าองค์กรจะไม่สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์องค์กรได้หากไม่สามารถเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ควรเป็นสิ่งที่จุดประกายกระตุ้นความสนใจ เพื่อให้้องค์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า และการเรียนรู้ก็เป็นส่วนหนึ่งในวิสัยทัศน์ขององค์การด้วย

2.2) **วัฒนธรรม** หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ การปฏิบัติ พิธีการ และประเพณีขององค์การ มีผลต่อพฤติกรรมและการรับรู้ของคนในองค์การ ในองค์การ แห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมนับว่ามีส่วนสำคัญอย่างมากต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ขององค์การ แต่พบว่าองค์การส่วนใหญ่มักขาดวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น ความกล้าเสี่ยง การทดลองในสิ่งใหม่ๆ การแบ่งปันข้อมูล เป็นต้น ดังนั้นการปรับตัวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์การ โดยสร้างบรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ให้งานวัด ให้อำนาจ และการสนับสนุนอื่นๆ กับพนักงานเพื่อการเรียนรู้ ให้การเรียนรู้ กลายเป็นนิสัยความเคยชินในทุกส่วนขององค์การ สร้างวัฒนธรรมในการปรับตัวที่ดีเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้มีการบริหารตนเอง มีโครงสร้างการกระจายอำนาจ และการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างองค์การแบบราชการที่ไม่ยืดหยุ่น

2.3) **กลยุทธ์** เป็นการวิเคราะห์ วางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การที่จะปรับองค์การให้ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว นั้น ต้องมีการวางกลยุทธ์ให้เกิดความสอดคล้อง ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับความสำเร็จที่เพิ่ม

ขึ้นขององค์การโดยรวม นักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ
ทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) เห็นว่าแนวทางการจัดการ
คุณภาพทั้งองค์การ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานระดับปฏิบัติเรียนรู้ร่วมกันที่จะแก้
ปัญหาด้านคุณภาพในงานประจำของตน รวมทั้งผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง
ได้เรียนรู้ร่วมกันที่จะพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีกว่า ในแง่
ของคุณภาพ ต้นทุน และความเร็ว ซึ่งแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ
ก็เป็นพื้นฐานและส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ (Shiba, 1993; Terziovski et. al.,
2000; Calingo, 2001) ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ
ก็เป็นแนวทางเดียวกับกลยุทธ์สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการเสริมสร้าง
ความได้เปรียบในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์การ

2.4) โครงสร้างขององค์การ ประกอบด้วย หน่วยงานต่างๆ ระดับ
การบังคับบัญชา รูปแบบการติดต่อประสานงาน การมอบหมายอำนาจ องค์การ
แห่งการเรียนรู้ควรมีโครงสร้างที่กะทัดรัด แบน และมีการกระจายอำนาจ
แต่ละหน่วยงานและแต่ละบุคคลมีอิสระในการทำงาน ไม่มีพรมแดนของแต่ละ
หน่วยซึ่งทำให้มีการติดต่อและการส่งผ่านข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว ทำให้
เกิดความรับผิดชอบ และความร่วมมือกันภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างสูงสุด

3) บุคคล (People) ในองค์การ การเรียนรู้เกิดขึ้นโดยผ่านบุคคลซึ่งเป็นผู้
เรียนรู้ เป็นผู้สร้างความรู้และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ
องค์การประกอบด้วย พนักงาน ผู้บริหาร/ผู้นำ ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ คู่ค้า พันธมิตร
ทางธุรกิจ และชุมชน ซึ่งแต่ละส่วนต้องได้รับการสนับสนุนให้มีอิสระและมีความ
สามารถที่จะเรียนรู้

3.1) พนักงาน ควรได้รับอำนาจและมีความสามารถในการทำงาน
ได้รับความไว้วางใจ มีอิสระในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการเพิ่ม
ศักยภาพของตนเองและให้ความสำคัญกับการเรียนที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องร่วมกัน
มีการกระจายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและ
กำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานและองค์การ
นอกจากนี้ควรประสานสมดุลของความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานกับความ
ต้องการขององค์การ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงานของ
พนักงาน ซึ่งส่งผลต่อผลิตผลของงานที่ดีต่อองค์การด้วย

3.2) **ผู้บริหาร/ผู้นำ** ผู้นำแบบเดิมๆ มักทำหน้าที่ควบคุม และทำหน้าที่เบื้องต้นของผู้บริหาร เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ ประเมินผลงาน และแก้ปัญหา ซึ่งหน้าที่เหล่านี้เป็นหน้าที่เบื้องต้นของผู้บริหารไม่ใช่หน้าที่ของผู้นำ รูปแบบผู้นำที่อาจยอมรับได้ในการบริหารแบบเก่า อาจไม่เป็นที่ยอมรับในการบริหารยุคใหม่ เช่น ผู้นำที่รวบอำนาจการตัดสินใจผู้เดียว ใช้อำนาจบังคับให้ทำงาน มักจะไม่ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม และไม่สามารถนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ผู้นำควรปรับเปลี่ยนจากผู้ควบคุม เป็นผู้ให้อำนาจอิสระแก่พนักงาน จากผู้สั่งการเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือแนะนำ และเปลี่ยนจากผู้นำแบบแลก เปลี่ยนเป็นผู้นำแบบปฏิรูป เป็นต้น

ดังนั้นบทบาทและหน้าที่ของผู้นำในยุคใหม่ควรต้องปรับเปลี่ยนไป เป็นครูฝึก ให้ความรู้ เป็นผู้ร่วมเรียนและเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้ คอยประสานงาน วางรูปแบบการเรียนรู้ และเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้กับบุคคลรอบข้าง จากงานวิจัยจำนวนมากพบว่า ผู้นำเป็นตัวริเริ่มที่สำคัญในการจัดการคุณภาพทั้ง องค์กรและนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Appelbaum and Reichart, 1997)

3.3) **ลูกค้า** เป็นแหล่งของข้อมูล และความคิด ที่มีคุณค่าแก่ องค์กร จึงควรเชื่อมต่อลูกค้าเข้ากับระบบและกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ขององค์กร ลูกค้ามีส่วนสำคัญในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการ ข้อมูลเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบความชอบ และการใช้ชีวิต

3.4) **คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ** ได้แก่ องค์กรภายนอกที่เป็น หน่วยจัดหาวัสดุอุปกรณ์ วัตถุดิบ องค์กรที่ทำธุรกิจร่วมกันหรือมีผลประโยชน์ร่วมกันทางธุรกิจ ในปัจจุบันพบว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับการจัดการด้านการ สร้างเครือข่ายเป็นอย่างมาก องค์กรสามารถได้ข้อมูลและเรียนรู้จากหน่วยงาน ภายนอกที่เป็นเครือข่าย นอกจากนี้องค์กรยังอาจมีการจัดอบรมในเรื่องที่เป็น ประโยชน์ให้กับองค์กรเครือข่าย เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ร่วมกันกับ องค์กรเหล่านี้ เพื่อเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับเครือข่ายและเกิดประโยชน์ร่วม กันทั้งสองฝ่าย

3.5) **ชุมชน** นักฝึกอบรมและพัฒนาฝีมืออาชีพปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของชุมชนเพิ่มมากขึ้น การเรียนรู้ขององค์กรก็ขึ้นกับสภาพ แวดล้อมของชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ การเรียนรู้ของชุมชนมีความสัมพันธ์กับการ

เรียนรู้ขององค์กร และการเรียนรู้ขององค์กรก็ส่งผลต่อชุมชนเช่นกัน (Tosey, 1999 and Machles, 2003) ดังเช่น Shiba et al. (1993: 509) กล่าวว่าหากในสังคมโดยรวมมีวัฒนธรรมด้านคุณภาพแบบด้อยคุณภาพแล้ว จะให้องค์กรที่อยู่ในสังคมนั้นจัดการคุณภาพให้อยู่ในระดับสูงคงเป็นไปได้ยาก ดังนั้นการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของชุมชนด้วย

4) **ความรู้ (knowledge)** ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร มากกว่าเงินทอง ส่วนแบ่งทางการตลาด และเทคโนโลยี เพราะความรู้เป็นทรัพยากรสำคัญที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร และองค์ประกอบอื่นๆ ขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรม เทคโนโลยี ระบบ และขั้นตอนการดำเนินงาน ต่างก็เกิดขึ้นจากความรู้ ความชำนาญ ดังนั้นความรู้ก็เปรียบเสมือนอาหารที่หล่อเลี้ยงองค์กรให้สามารถเติบโตได้ บุคลากรอาจเข้าและออกอยู่ตลอดเวลา แต่ความรู้ต้องคงอยู่กับองค์กรตลอดไป การจัดการด้านความรู้ จะพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวกับการได้มา การสร้าง การเก็บรักษา การส่งผ่าน และการใช้ความรู้

การได้มา หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่จากในและนอกองค์กร การสร้างขึ้น เป็นการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นภายในองค์กร มาจากความเข้าใจและพัฒนาการแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ๆ การเก็บเป็นการจัดทาระบบฐานข้อมูลและรักษาความรู้ที่มีคุณค่าขององค์กรไว้ เพื่อให้ค้นหาและนำมาใช้ได้ง่ายสำหรับพนักงานขององค์กร การส่งผ่านข้อมูลและใช้งานของข้อมูล เป็นการเผยแพร่ความรู้ด้วยวิธีต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบจักรกล หรือระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ บุคคล ทั้งโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการประยุกต์และใช้โดยพนักงานขององค์กร

5) **เทคโนโลยี (technology)** องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ช่วยประสานโครงข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้ ซึ่งรวมทั้งขบวนการที่เกี่ยวกับด้านเทคนิค ระบบ และโครงสร้าง เพื่อที่จะรวบรวม ประสาน และการส่งผ่านข้อมูล องค์ประกอบด้านนี้ที่สำคัญ ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อทัศนูปกรณ์ต่างๆ เทคโนโลยีพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้ ระบบสนับสนุนทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ ความสามารถและความรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี ช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาผลงานไปถึงจุดสูงสุดได้อย่างรวดเร็ว

4. การวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นจริงได้นั้น David A. Garvin (1993) เสนอว่า ต้องมีความเข้าใจใน 3 ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความหมายหรือลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไร 2) จะสามารถจัดการให้เกิดขึ้นได้อย่างไรและ 3) มีวิธีการวัดระดับการเรียนรู้ขององค์กรได้อย่างไร จากส่วนที่นำเสนอมาข้างต้นนั้นเป็นการอธิบายเกี่ยวกับความหมายและลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ บัณฑิตวิทยาลัยในองค์การต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในส่วนต่อไปจะเป็นการอธิบายถึงการวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

ในการวัดประเมินเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ขององค์กรนั้น นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากขึ้น เพราะนอกจากจะทำให้ทราบว่าองค์กรมีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงไรแล้ว ยังทำให้ผู้บริหารสามารถจัดการองค์การได้ดีขึ้น เนื่องจากในการจัดการองค์กรนั้น ผู้บริหารทราบดีว่าหากไม่สามารถวัดในสิ่งที่บริหารจัดการได้แล้ว ก็ไม่สามารถบริหารจัดการในเรื่องนั้นได้ และเป็นความจริงที่ว่าหากมีการวัดประเมินผลเกี่ยวกับด้านใด ด้านนั้นก็จะได้รับการใส่ใจและผลงานด้านนั้นก็จะออกมาดีกว่าด้านที่ไม่มีการวัดประเมินผล ตัวอย่างเช่น องค์กรมีการวัดประเมินเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า ก็จะได้รับผลการตอบสนองในการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้ลูกค้า เป็นต้น (Appelbaum and Reichart, 1998)

การวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร นักวิชาการได้ให้หลักเกณฑ์ไว้แตกต่างกัน เช่น Yeung, et al. (1999:42) ได้เสนอแนวคิดว่าความสามารถในการเรียนรู้อาจพิจารณาได้จากความสามารถในการสร้างความรู้ที่เกิดประโยชน์กับองค์กร (Generating Ideas with Impact) ความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในกรณีอื่นๆ ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร (Generalizing Ideas with Impact) และการวัดประเมินจากปัจจัยที่ทำให้ไม่มีความสามารถในการเรียนรู้ (learning disabilities) สำหรับ Marquardt (1996: 222-226) ได้เสนอการวัดคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จาก 1) การปรับตัวในการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์กร 2) การแปลงสภาพองค์กรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้าง 3) การกระจายอำนาจให้กับส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 4) การจัดการเกี่ยวกับองค์

ความรู้ในองค์กร และ 5) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกับการเรียนรู้ ส่วน Campbell and Cairns (1994) เสนอการวัดการเรียนรู้ขององค์กรจากพฤติกรรม เนื่องจาก การเรียนรู้เกิดขึ้นใน 3 ขั้นตอนที่ทับซ้อนกันอยู่ ได้แก่ การรับรู้เข้าใจ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการมีผลปฏิบัติงานที่ดีขึ้น องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีพฤติกรรมที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นแตกต่างจากองค์กรที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยกว่า ซึ่งพฤติกรรมที่ศึกษาประกอบด้วยพฤติกรรมที่สนับสนุนในเกิดการเรียนรู้ขององค์กร 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสาร การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม การคิดและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การจัดการข้อมูล การตัดสินใจ การจัดการการเปลี่ยนแปลง การวัดประเมินผล และการให้รางวัล นอกจากนี้การ ศึกษาของ Canadian Center for Management Development (2001) เกี่ยวกับการพัฒนาด้านการจัดการ ได้เสนอแนวคิดการวัดการเรียนรู้ขององค์กรในรูปของ “The learning organization scorecard” โดยวัดการเรียนรู้ขององค์กรใน 3 มิติ ได้แก่ แนวทางปฏิบัติทั่วไปขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจาก การปฏิบัติ และผลลัพธ์โดยรวมจากการปฏิบัตินั้น

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในระยะหลังมานี้ นักวิชาการจะให้ความสำคัญกับเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดยระบุว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์กร และมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Balthazard and Cooke, 2004; Rodriguez et. al., 2003; Pool, 2000; Ashkanasy et. al., 2000) การวัดประเมินด้านวัฒนธรรมโดยใช้เครื่องมือวัดความคิดเห็นของสมาชิกต่อวัฒนธรรมขององค์กร (ใช้แบบสอบถาม Organizational Culture Inventory ของ Human Synergistics, Inc.) สะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์กร สามารถแยกองค์กรเป็น 2 ประเภท ได้แก่องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptive culture) และองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบไม่ปรับตัว (unadaptive culture) โดยองค์กรที่มีแบบวัฒนธรรมแบบปรับตัวจะสามารถพัฒนาองค์กรให้เรียนรู้ได้ดีกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบไม่ปรับตัว (Balthazard and Cooke, 2004)

บทสรุป

จากการนำเสนอเรื่อง “การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” นั้น ได้แสดงให้เห็นถึงความหมายและลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อประสิทธิผลและการอยู่รอดขององค์การ ในยุคปัจจุบันและอนาคต แนวทางในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้ องค์การ บุคคล ความรู้ และเทคโนโลยี (Marquardt, 1996:3) และทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ องค์ประกอบเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นแกนสำคัญที่ประสานร่วมกับปัจจัยอื่นๆ และสิ่งสำคัญของการเรียนรู้คือการมีวินัยในการเรียนรู้ 5 ประการตามแนวคิดของ Senge (1990) ดังนั้นในการจัดการองค์ประกอบเหล่านี้ ควรต้องให้สอดคล้องและสนับสนุนกับการเรียนรู้ เพื่อที่จะช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลได้ การวัดความสามารถด้านการเรียนรู้ขององค์การ หรือการวัดระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะช่วยให้ทราบระดับความสามารถในการปรับตัวตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนขององค์การ นอกจากนี้การประเมินด้านการเรียนรู้ก็จะมีผลให้พนักงานและองค์การมุ่งที่จะปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้ตามที่ประเมินนั้นดีขึ้น เพราะจากการศึกษาพบว่า เมื่อองค์กรประเมินในสิ่งใดก็จะได้รับการตอบสนองในสิ่งนั้น (Appelbaum and Reichart, 1998)

การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ควรต้องมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งการจะเกิดความยั่งยืนได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับทุกคนในองค์การมีการเรียนรู้อย่างยั่งยืน การเรียนรู้อย่างยั่งยืนไม่ใช่เป็นเพียงแนวคิดทฤษฎีที่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ แต่ในสังคมที่แวดล้อมด้วยเทคโนโลยีทันสมัยนี้ ความยั่งยืนของเศรษฐกิจและสังคมของประเทศย่อมขึ้นกับคุณภาพและปริมาณการเรียนรู้ของประชาชนในฐานะผู้มีส่วนได้เสียทั้งในองค์การและประเทศ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Gibbs and Maguire, 1995)

บรรณานุกรม

- Appelbaum, Steven H. and Reichart, Walter. "How to measure an organization's learning ability: a learning orientation: part I." *Journal of Workplace Learning*. 9, 7(1997): 225-239.
- _____. "How to measure an organization's learning ability: the facilitating factors-part II." *Journal of Workplace Learning*. 1998. Vol. 10, 1(1998): 15-28.
- Argyris, Chris. "A life full of learning." *Studies Organization*. 24, 7(2003). 1178-1192.
- Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P., and Peterson, Mark F. *Handbook of organizational culture & climate*. CA: Sage Publications. 2000.
- Balthazard, Pierre A. and Cooke, Robert A. "Organizational culture and knowledge management success: Assessing the behavior-performance continuum." *Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2004.
- Brown, Mary Maureen and Brudney, Jeffrey L. "Learning organization in the public sector? A study of police agencies employing information and technology to advance knowledge." *Public Administration Review*. 63, 1(2003): 30 -43.
- Calingo, Luis Ma. R. "Features of excellent organizations and the organization of the future." *Report of Symposium on Learning Organization*. Tokyo, 2001.
- Campbell, Terry and Cairns, Heather. "Developing and measuring the learning Organization" *From buzzwords to behaviors at the Industrial and Commercial Training*, Guilsborough. 26, 7(1994): 10-15.
- Canadian Center for Management Development. "The learning organization scorecard" *discussion paper*, March 2001.
- Chan, Arnold Tick Yeow. "Features of Learning Organization as a New Management Paradigm: Theory and Practice." *Report of Symposium on Learning Organization*, Tokyo, 2001.
- Garvin, David A. "Building a Learning Organization." *Havard Business Review*, 71, 4(Jul-Aug 1993), 78-91.

- Gibbs, Bob, Maguire, Malcolm. "Lifelong learning and individual commitment. Training Tomorrow." *Bradford* 9, 7(Oct 1995): 19-21.
- Korth, Sharon J. "Single and double Loop learning: Exploring potential of cognitive style." *Organization Development Journal*. 18, 3(Fall 2000): 87 -98.
- Krygier, Alberto. "TQM-A World View." *The Journal of Management Development*. 12, 7(1993): 36-39.
- Machles, David. "Situated learning." *Professional Safety*. 48, 9(Sep 2003): 22-28.
- Marquardt, Michael J. *Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Pool, Steven W. "Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives." *The Journal of Management Development*. 19, 1(2000): 32-48.
- Rodriguez, Sonia Dasi et. al. "An empirical study about the effect of cultural problematic on organizational learning in alliances." *The Learning Organization*. 10, 3 (2003): 138-148.
- Senge, Peter M. "The Leader's New Work: Building Learning Organizations." In *Harry Costin*. Texas: Dyden Press, 1996.
- Senge, Peter M. *Learning Organizations*. Executive Excellence. 8, 9(Sep 1991): 7-8.
- Senge, Peter M. *The fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.
- Terziovski, Mile et. al. "Establishing mutual dependence between TQM and the learning organization: a multiple case study analysis." *The Learning Organization*. *Bradford* 7, 1(2000): 23-32.
- Tosey, Paul. "The peer learning community: a contextual design for learning." *Management Decision*. 37, 5(1999): 403-410.
- Yeung, Arthur K. et al. *Organizational Learning Capability*. New York: Oxford University Press, 1999.