

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษารวบรวมแนวคิดทฤษฎีและเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการทำวิจัย เรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษาสำนักงานใหญ่ โดยมีกรอบแนวทางในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

2.1 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge

2.1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt

2.1.5 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ David A. Garvin

2.1.6 การเรียนรู้ทฤษฎี Action Science – Chris Argyris

2.2 แนวทางที่จะพิจารณาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ผู้มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.2 อุปสรรคในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.3 กลยุทธ์และเทคนิคสำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.4 แนวทางการพัฒนาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.5 ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.6 แผนงานสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

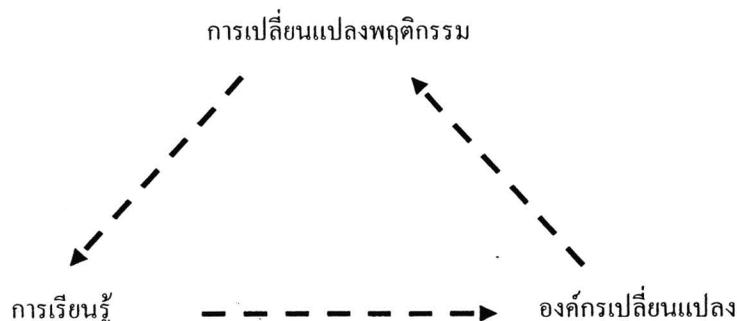
ในช่วงเวลาที่ผ่านมาการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร จะเกี่ยวข้องเฉพาะกับงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบเท่านั้น เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เน้นไปที่การฝึกอบรม การศึกษา สอนงาน และมุ่งเน้นที่จะพัฒนาเพิ่มความเชี่ยวชาญเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ที่เหมือนกัน ซึ่งการฝึกอบรมในลักษณะนั้น ไม่สามารถแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ

บุคคลได้ ซึ่งในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้พนักงานจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ เสริมสร้างทักษะ เพิ่มความรู้ความสามารถ องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมสนับสนุนการพัฒนาพนักงานและรองรับความเปลี่ยนแปลงในองค์กร นักวิชาการ นักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิดและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) อันเป็นแนวคิดทางการจัดการร่วมสมัย

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ Senge (1991:41) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ที่ถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้กับชีวิต องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการที่จะเรียนรู้ (Ability to Learn) มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยน โลกทัศน์หรือวิธีการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนและองค์กรเรียนรู้ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ สามารถถ่ายทอดความคิดความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานได้

ดังนั้นในอนาคตองค์กรที่จะสามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเมื่อมีความสามารถในการเรียนรู้แล้ว จะสามารถส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ๆ

จึงอาจสรุปได้ว่าแนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การให้ความสำคัญกับความคิดอย่างเป็นระบบ เพราะมีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิด กระบวนการเรียนรู้และความต้องการที่จะพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ (Support System) และทำให้การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้นการจะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดกับพนักงานก่อนและองค์กรจึงเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีด้วย (Swieringa and Wierdsma, 1992) ซึ่งในอนาคตองค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อบุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง



ภาพที่ 2.1 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร

ที่มา: Swieringa and Wierdsma, 1992.

2.1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรืออาจเรียกได้ชัดเจนขึ้นว่า “องค์กรที่มีการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญ คือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ระบุว่าผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นคนแรก คือ Chris Argyris ศาสตราจารย์สาขาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Donald Schon ศาสตราจารย์ สาขาปรัชญาแห่งสถาบัน Massachusetts Institute of Technology (MIT) เริ่มขึ้นประมาณปี ค.ศ.1978 จากงานเขียนชื่อ Organization Learning : A Theory of Action Perspective 1978 มุ่งการเรียนรู้ของคนทั้งหลายในองค์กร แต่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายนัก เพราะมีเนื้อหาเชิงวิชาการที่เข้าใจยาก ต่อมาปี ค.ศ.1990 Peter M. Senge Ph.D. ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ผู้ก่อตั้งศูนย์กลางสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Center for Organizational Learning) เมื่อปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเรียกว่า สังคมสำหรับการเรียนรู้ (Society for Organizational Learning) โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการคือ เพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีม และเพื่อสร้างชุมชนในการปฏิบัติขึ้น โดยนำประสบการณ์จากบริษัทต่างๆ มาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และแก้ไขปัญหาร่วมกัน ต่อมาในปี ค.ศ. 1999 Peter M. Senge ได้เขียน “The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization : LO) และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย จนกระทั่ง American Society



for Training Development-ASTD สามารถเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในอเมริกา ได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่นประจำปี ค.ศ.2000 Peter M. Senge กล่าวว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge-accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose” ซึ่งมีนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กร ได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีบุคลากรมีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร (สาริน (นามแฝง), 2547: 12) ‘

2.1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงนิยามความหมายของคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้นำมาอ้างอิงในการศึกษาครั้งนี้คือ

Senge (1990 : อ้างใน ชมพูนุช ดวงมาก, 2547: 8) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการสร้างสรรค์งาน มีรูปแบบวิถีคิดใหม่ ๆ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร และเรียนรู้วิธีการที่จะเรียน (Learning How to Learn) และได้กล่าวไว้อีกว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิด ได้รับการยอมรับเอาใจใส่และเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกัน ทั้งองค์กร

David A. Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า คือ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่าย โยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

Michael Marquardt (1994) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Dixon (1995) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเจาะจงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทาง ที่ตอบสนอง



ต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเพิ่มการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กรที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยพึ่งพิงประสบการณ์ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร

Gephart, Marsick, Buren and Spirs (1996 : 87, อ้างถึงใน บุญผา พวงมาลี 2542 : 43) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร สมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายโอนองค์ความรู้ให้แกกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้ ให้กลายเป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งด้านความรู้และทฤษฎี มีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านข้อมูลแก่กันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย สามารถเผยแพร่ความรู้ ความรู้เหล่านั้นแก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิถีคิดใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย
4. มีการสนับสนุน และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น มีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถป้อนกลับในสิ่งที่จริง มีคุณธรรมโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ก็เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร คือยึดคนเป็นศูนย์กลาง

Pedler (1997:1-4) ได้เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นบริษัทเรียนรู้ (The Learning Company) และได้ให้ความหมายว่า “เป็นองค์กรที่เอื้อความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ เพื่อนบ้าน และคู่แข่ง (ในบางกรณี) ให้มีการปฏิบัติตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่พร้อมทั้งกระตุ้นให้ทุก ๆ คน ได้เกิดการเรียนรู้

พิณสวัสดิ์ ปัญญา มาก (2543 : 14 – 15) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากร กลุ่มและทีมในองค์กร ได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีพลังร่วมในการทำงานและแก้ไขปัญหขององค์กร สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีระบบจัดการความรู้รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การทำงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้บุคลากรและองค์กร องค์กรจะมีศักยภาพในการปรับตัวให้พร้อมและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้

ฉัตรภูพันธ์ เขจรนันท์ (2544: 84) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กร ขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้เพื่อให้



องค์กรสามารถเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด(Survival Learning)ได้ในอนาคต มีการเรียนรู้ในการปรับตัว (Adaptive Learning) เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่(Generative Learning) และเพิ่มประสิทธิภาพในตนเอง ซึ่งต้องมีการพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การพัฒนาวิธีการเพื่อแก้ปัญหาและทำความเข้าใจว่าอะไรสมควร และไม่ควรปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สมาชิกภายในองค์กรเรียนรู้จะต้องมีความคิดกว้างไกล เปิดกว้าง กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาความรู้ ทักษะ ความชำนาญส่วนตัวในด้านมนุษย์สัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคคลอื่น ๆ แล้วเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั้งองค์กรรวมไปถึงใช้กระบวนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการพัฒนาให้สมาชิกมีความรู้สึกร่วมทั้งองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2546) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ (out put) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด บุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์กรที่ ประหยัดพลังงาน เพราะมีความสามารถในการ รวมพลังภายในองค์กร และดึงจุดพลังจากภายนอกองค์กรเข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์กร

ยุวราณี สุขวิญญาณ์ (2546 : 2) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่สร้างเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ปรับเปลี่ยนตนเองทั้งระบบความคิดและวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ให้บรรลุผลสำเร็จสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและภารกิจองค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้องค์กรพัฒนา ปรับปรุงตนเองจนมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543 ; 7) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะ 8 ประการขององค์กรแบบดั้งเดิมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรแบบดั้งเดิมเป็นการรวมคุณลักษณะของทั้งสององค์กรคือองค์กรแบบราชการและองค์กรที่เน้นผลงาน ดังตารางเปรียบเทียบ

ตารางที่ 2.1 ตารางเปรียบเทียบคุณลักษณะ 8 ประการขององค์กรแบบดั้งเดิมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรแบบดั้งเดิมเป็นการรวมคุณลักษณะของทั้งสององค์กรคือองค์กรแบบราชการและองค์กรที่เน้นผลงาน

คุณลักษณะ	องค์กรแบบดั้งเดิม	องค์กรแห่งการเรียนรู้
1. ค่านิยมร่วมกัน	ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล	ความเป็นเลิศ การฟื้นฟูองค์กร
2. แบบฉบับภาวะผู้นำ	ผู้ควบคุม	ผู้กระตุ้น
3. ทีมงาน	คณะทำงาน	ทีมที่ทำงานร่วมกัน
4. ยุทธศาสตร์	แผนงาน	แผนการเรียนรู้
5. โครงสร้าง	สายการบังคับบัญชา	เครือข่ายพลวัต
6. พนักงาน	คนผู้มีความรู้	คนผู้ต้องการเรียนรู้
7. ทักษะ	เรียนรู้เพื่อปรับตัว	เรียนรู้เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่
8. ระบบการประเมินผล	รายงานด้านการเงิน	งบบุคลากรคะแนน

ที่มา: สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. (2543, เมษายน-พฤษภาคม). “องค์กรแห่งการเรียนรู้ : การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่.”

วารสารเชิงวิชาการด้านการจัดการ. สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 39,1. หน้า 7.

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาทั้งด้านความคิด และจิตใจ มีการถ่ายโอนความรู้จากบุคคลสู่บุคคลให้แกกันอย่างทั่วถึง และมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร และมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

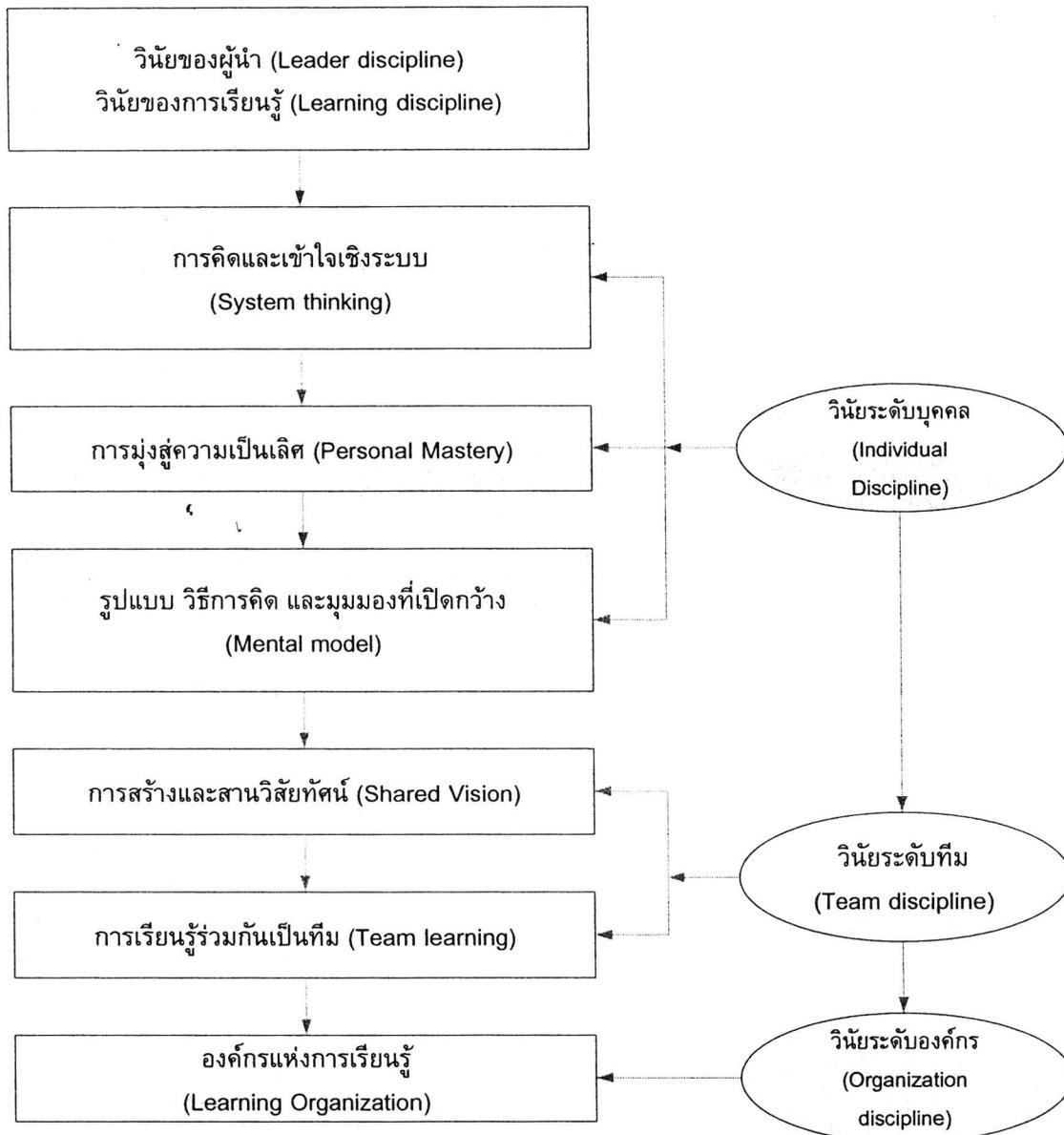
2.1.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge

ตามแนวคิดของ Dr. Peter M. Senge นั้น ได้กล่าวไว้ว่า การได้มาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานอย่างต่อเนื่องนั้น จะเป็นผลลัพธ์อันสำคัญที่ได้มาจากองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานในยุคใหม่ ให้เกิดเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ มีความเก่ง และสมบูรณ์แข็งแรงเปี่ยมด้วยพลังสมอง (Brain-Based) ที่จะฝ่าวิกฤต สามารถเผชิญภาวะการแข่งขันทุกรูปแบบ และมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป

แนวคิดในการพัฒนาองค์กรเรียนรู้จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร ที่จะต้องมีเป้าหมายและมีระบบงาน ในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยมีการส่งเสริมและยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ ที่ทุกคนจะต้องศรัทธาและร่วมกันถือปฏิบัติ ซึ่งได้แก่

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งวินัยประการที่ 5 คือการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นส่วนที่ Peter M. Senge เน้นว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองในด้านความรู้และวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นที่มาของความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 2.2 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: วีรวิฑูร มาณะศิริรานนท์. (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้



วินัยประการที่ 1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ของบุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้รอบรู้ในทุก ๆ ด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งทำ การเก่งในการเรียนรู้ก็คือมีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยในการใฝ่รู้ จนเข้าสู่โลกอาชีพแล้ว ก็ยังประพฤติปฏิบัติอยู่อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพราะตระหนักดีว่า ภายใต้อุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ เป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge Based Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการ และยังคงเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เลยทีเดียว และการเรียนรู้นี้ก็จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้บุคคลบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศ (Personal Mastery) นี้ได้

เมื่อแต่ละคนได้ฝึกปฏิบัติจนบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศนี้แล้ว และได้มีโอกาสมาร่วมกันเป็นทีมงาน ก็จะส่งผลให้ทีมงานนั้นยังมีความเป็นเลิศมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าทั้งทีมนั้นยึดถือแนวปฏิบัติในวินัยโดยรวมทั้ง 5 ประการ และจะเป็นทีมงานที่ยิ่งใหญ่ (Great Group) ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์กรเรียนรู้ไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะที่จะรับมือกับผลกระทบจากการใด ๆ ก็ล้วนแล้วแต่ประสบความสำเร็จได้อย่างดีเยี่ยม ในการเป็นบุคคลรอบรู้นี้ยังมีแนววิธปฏิบัติซึ่งประกอบไปด้วย

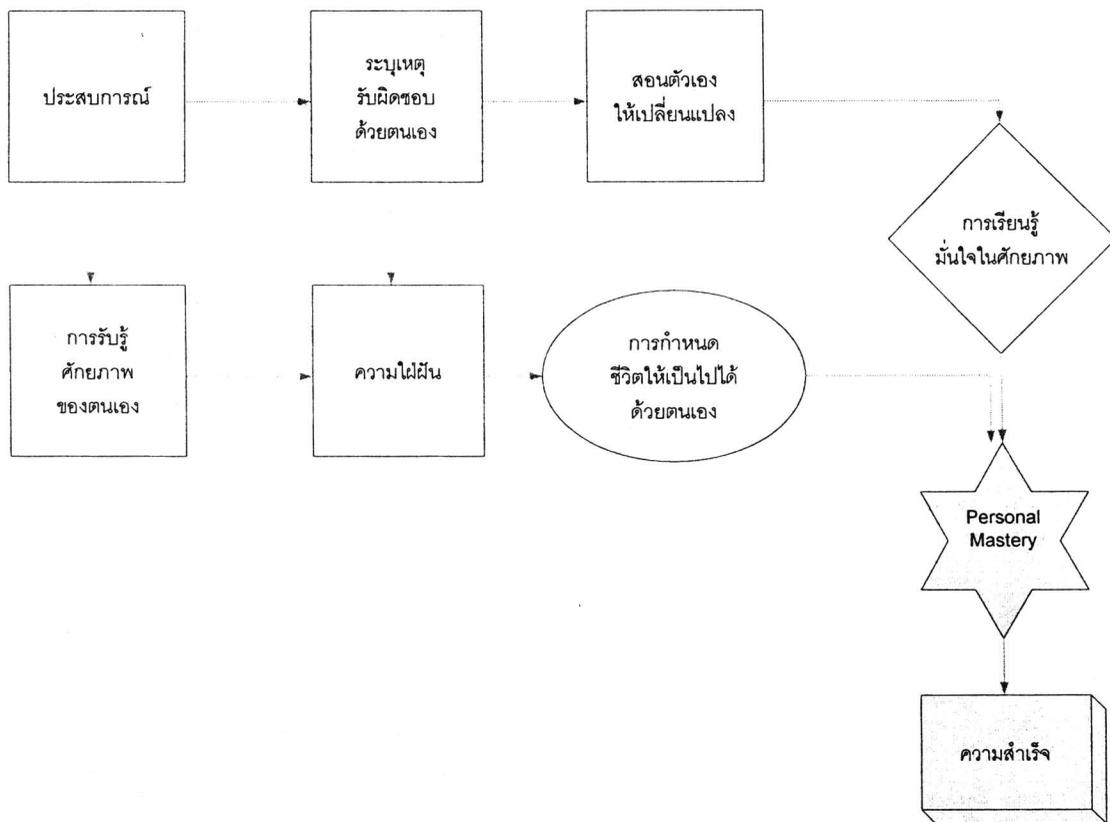
1. สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตในอนาคต ทุกคนจึงควรมีความปรารถนาหรือความคาดหวังว่าในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของชีวิตนั้นเราควรจะได้รับผลสำเร็จอะไร จากอะไร และที่สำคัญทำให้ทราบว่าตนเองต้องการอะไร ซึ่งในที่สุดก็จะกระจำงขึ้นมภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

2. มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) ถือเป็นแรงไฟดีที่จะช่วยเสริมส่งให้เรา มีความเพียรพยายามมูมานะและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะตรงกันข้ามกับแรงไฟต่ำ (Structural Conflicts) ที่คอยจะเหนี่ยวรั้งให้ตัวเราทอดลอยต่อความเหนื่อยยาก และในเมื่อเราจะมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) และก็ได้กำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ไว้ ถ้าเราไม่ลงมือทำและไม่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ก็จะไม่มีวันเป็นจริงขึ้นได้ จึงจำเป็นที่จะต้องมิจิตสำนึกถึงแรงไฟดี (Creative Tension) และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ

3. ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งจะช่วยให้ทำงานได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีคือจะช่วยให้เรามีระบบการคิดและตัดสินใจที่ดี

4. ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious) เปรียบได้กับการมีความชำนาญสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้งานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติและมีผลงานออกมาดีเยี่ยม โดยไม่จำเป็นต้องใช้สมาธิในการทำงาน ใช้แต่เพียงจิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งงานเท่านั้น การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้จำเป็นต้องมีการฝึกทักษะ ในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

การเป็นบุคคลรอบรู้ ถือเป็นองค์ประกอบที่เสมือนเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น การฝึกอบรมด้วยการเรียนรู้ เป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะและความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่อบริษัท และการทำงานที่บุคคลในองค์กรมีความมุ่งมั่น สร้างความรู้ ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง ทั้งทางร่างกาย ปัญญา อารมณ์ และความสามารถ ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้ ดังนั้นถ้าหากบุคคลในองค์กรมีการเป็นบุคคลรอบรู้แล้ว ก็จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

ที่มา: ชวินท์ ชัมมนันท์กุล. (2541). คู่มือฝ่าวิกฤติเศรษฐกิจ

วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นแนวความคิด มุมมอง วิธีการคิดและการเข้าใจตามประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมมา จากสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้จากสถาบัน ครู อาจารย์ องค์กร และเพื่อนร่วมงาน

Mental Models นี้เป็นแบบแผนความคิดอ่านเพื่อฝึกฝนให้บุคลากรมีความเข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ (Theories-in-use) ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรต่าง ๆ ทำให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งก็คือจะอย่างไรให้พนักงานทุกคนมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้อง ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจภายในองค์กรอยู่เสมอ ๆ จะช่วยให้สมาชิกทุกคนในองค์กร ค่อย ๆ ปรับรูปแบบวิธีการคิด และมุมมองต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในทิศทางที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์แก่ทุก ๆ คน โดยควรจะให้การเรียนรู้ แก่ทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องค่อยเป็นค่อยไป อาจใช้การประชุม การสัมมนาหรือเอกสารเวียนภายในองค์กร ซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่อง

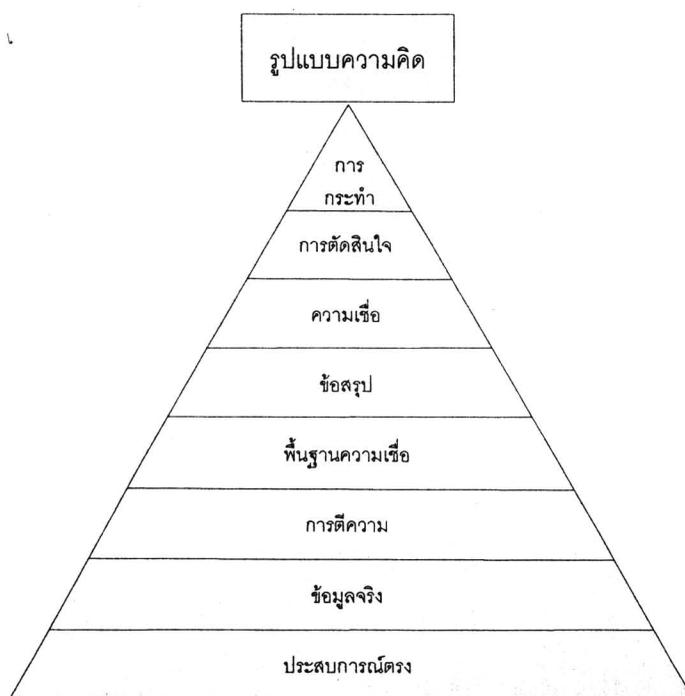
การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่รู้ตลอดเวลา ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ต้องมีการฝึกฝนทักษะในการไตร่ตรอง (Reflection Skills) และทักษะการตั้งคำถาม (Inquiry Skills) เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ การมีแบบแผนความคิด จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้องหากปราศจากการไตร่ตรองและการตั้งคำถามแล้ว สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเกิดความไม่เข้าใจ ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

การพัฒนาพนักงานในองค์กรให้เป็นคนมีแบบแผนความคิด มีมุมมองที่เปิดกว้าง มีความเข้าใจต่อคนอื่น และต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม ก็จะทำให้เขามีพฤติกรรมการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การปรับเปลี่ยนรูปแบบความคิด และมุมมองต่าง ๆ ของคน โดยปกติมักทำได้ยาก เนื่องจากธรรมชาติของคนเรามักปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่ตนเองในสภาพด้านต่าง ๆ หรืออาจจะ “ยึดติด” อยู่กับรูปแบบ และวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุด Mental Models ก็จะเป็นตัวตัดสินใจ อย่างอื่นหรือวิธีอื่น ๆ นั้นไม่ดีไปเสียหมด แต่ถ้าผู้รับผิดชอบในการบริหารองค์กร มีความเข้าใจใน Mental Models นี้ ก็ควรมีการเตรียมการในการ

ทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิด สร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทหายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้าง Mental Models ในแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นความพยายามในการปรับและสร้างรูปแบบวิธีการคิด การสร้างแบบแผนความคิด และมุมมองให้ถูกต้อง และให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันนี้ เป็นการสร้างวินัยให้เกิดการยอมรับในเหตุและผล ยอมรับในความเปลี่ยนแปลง เปิดโลกทัศน์ต่อระบบและวิธีการใหม่ ๆ จะส่งผลให้ทุกคนในองค์กร สามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creative Skills) ให้เกิดขึ้นทำให้เกิดพัฒนาการต่อทั้งปัจเจกบุคคล และองค์กรในที่สุด



ภาพที่ 2.4 การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

ที่มา: ชวินท์ ชัมมนันทกุล. (2541). คู่มือฝ่าวิกฤติเศรษฐกิจ

วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึงวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันมีบูรณาการให้เกิดเป็นรูปแบบขึ้นให้ได้ในอนาคต

การมีวิสัยทัศน์องค์กรนี้เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ เนื่องด้วยกระบวนการวางแผนใด ๆ จะเริ่มขึ้น ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ให้ชัดเจน และต่อจากนั้นจึงกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมในแผนงานให้มีการดำเนินการเพื่อให้องค์กรของเราบรรลุวิสัยทัศน์ต่อไป

เมื่อมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรแล้ว องค์กรจะต้องได้รับการสนับสนุนจากพนักงานในองค์กร จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการสร้างทัศนะ สร้างความร่วมมือกันของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร การสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในพนักงานทุกระดับ ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศให้เกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเอง วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้นั้นต้องระมัดระวังถึงอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเป็นส่วนบุคคลของมนุษย์ที่มีเสรีภาพที่จะเลือกหรือกระทำ องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง และประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธที่จะทำให้อิสรภาพส่วนบุคคลนั้นเป็นจริง (Compliance) พนักงานประเภทที่มุ่งมั่น (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง และมีความรับผิดชอบสูง มักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน พนักงานประเภทที่ยินยอม มักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดทำงานภายใต้กฎที่วางไว้แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น เป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของพวกเขาไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งและการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ

องค์กรแบบดั้งเดิมมักจะให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทที่ยินยอม ผู้นำจะนิยมให้พนักงานอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการพนักงานประเภทมุ่งมั่น เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่ผู้นำต้องทำคือ การยอมให้พนักงานมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ

2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดดั้งเดิมที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้นอาจเรียกได้ว่าวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) หรือวิสัยทัศน์ที่เป็นทางการ (Official vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีที่ใช้แก้ไขปัญหาหรือเป็นกระบวนการกลยุทธ์ขององค์กร เช่นการแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของพนักงาน ซึ่งที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนทั่วทั้งองค์กร และเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืนคือต้องดำเนินต่อไปและไม่สิ้นสุด อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำจะต้องจำไว้เสมอคือผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์นี้ร่วมกับคนในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่น (Commitment) มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมสามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝันหรือวิสัยทัศน์ออกมา ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดได้รับการสนับสนุนพนักงานจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและจะมีการตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

4. ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจน และจับต้องได้

วิสัยทัศน์องค์กรนี้จะเป็จุดมุ่งหมายที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมุ่งเน้นไปให้ถึง โดยการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกันให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร เพื่อให้เกิดพลังและแนวคิดไปในทางเดียวกัน นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายเดียวกัน

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ จะมีลักษณะพิเศษคือเป็นเสมือนการเรียนรู้กันในช่วงการทำงาน (On-the Job Training) มีการสนทนาและอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดร่วมกัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละ



คนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ การทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

1. การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยให้สมาชิกเป็นตัวแทน เป็นผู้มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเองเพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคนและสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงานและลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ

การอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา ในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้ การเรียนรู้เป็นทีมคือข้อคิดเห็นที่หลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา

3. การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning How To Practice) เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนา (Practice Fields) ด้วยกัน เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วมกัน (Joint Skill) และยังมีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ (Learning Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเน้นที่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การที่สมาชิกในทีมได้มีการสนทนาและอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดร่วมกัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน ร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนสูง ทำให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง มีความเป็นกันเองค่อนข้างสูงแต่ก็ยังคงเน้นความเป็นระบบจะต้องเรียนรู้อะไรก่อน อะไรหลัง จึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด ประสานกับการมีการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) แบบกระบวนการเรียนรู้เพื่อถ่ายทอดความรู้ และเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อกันอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนให้ประสบความสำเร็จ

วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบ แยกส่วน หรือเป็นเฉพาะภาพ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่าจะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร พนักงานเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติ การยอมรับอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบซ้ำ ของภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้อองค์กร ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย การคิดอย่างเป็นระบบนั้นต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจในหลายด้าน เช่น สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้ สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และสามารถระบุว่าจะอะไรเป็นสาเหตุ ก่อให้เกิดอะไรและอย่างไร เพื่อเน้นให้บุคคลหรือทีมงาน มีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่าง สิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่าภาพเดี่ยว ๆ ซึ่งเรามักใช้วินัยนี้กับการบริหารเพราะจะช่วยเราจัดปัญหาจากความสลับซับซ้อน (Complexity) ของงาน ความซับซ้อนของการคิด ความซับซ้อนขององค์กร

ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรม จำเป็นต้องใช้แนวทางของ “ระบบ” เข้ามาประยุกต์ในทุกขั้นตอน เช่น

1. พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ
2. พัฒนาระบบการวางแผนงาน (Business Planning)
3. พัฒนาระบบการเรียนรู้ ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้สำหรับองค์กร (Organizational Learning) เช่น Leadership, Task และ Team Learning เป็นต้น กับระดับทักษะ (Skills) ในแต่ละสายอาชีพ (Career Path) เช่น พนักงานบัญชี สมุห์บัญชี นักวิเคราะห์ด้านบัญชีบริหาร ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น ซึ่งเท่ากับว่า แต่ละคน แต่ละตำแหน่งงาน แต่ละอาชีพควรได้รับการพัฒนา ทั้งองค์ความรู้และทักษะอย่างเป็นระบบ
4. เมื่อมีความเข้าใจเชิงระบบเกิดขึ้นแล้ว ก็สามารถที่จะพัฒนาระบบการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรให้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่พนักงานมีวิธิตัดและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง การมององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นภาพมองในเชิงการป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์กรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้วจะสามารถปฏิบัติในเชิงรุก (Proactive) ที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าและผู้รับบริการได้

และเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge แล้วจะเห็นว่าทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกันได้ แต่ต้องทำเป็น วัฏจักร บุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเปลี่ยนกรอบแนวความคิดใหม่ (Paradigm Shift) จากองค์กรแบบดั้งเดิมที่เน้นด้านเหตุผล ประสิทธิภาพ เน้นผลของงาน เน้นการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป แต่คงไว้ซึ่งสิ่งสำคัญของแนวคิดทั้งแบบดั้งเดิมและแบบใหม่เข้าด้วยกัน ลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และการเปลี่ยนแปลงภายนอก (เทคโนโลยี สังคม สภาพแวดล้อม การเมือง ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พนักงานมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ พัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มีความยืดหยุ่น มีสายการบังคับบัญชาสั้น มีการกระจายอำนาจ สร้างวิสัยทัศน์ของพนักงานให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กร มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้หรือให้เกิด วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี เพื่อประยุกต์ใช้ในการสื่อสารและเรียนรู้ ทั้งในองค์กรและการเชื่อมต่อกับภายนอกองค์กร โดยองค์กรจะต้องมีระบบการจัดการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการอำนวยความสะดวก และจงใจให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันและสนับสนุน ส่งผลให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมา เชื่อมโยงกับการทำงาน มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้บทเรียนทั้งที่ประสบผลสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลว แล้วนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างเป็นกรอบความคิดของตนเอง เพื่อนำไปปรับใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันอันจะเป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายต่อไป

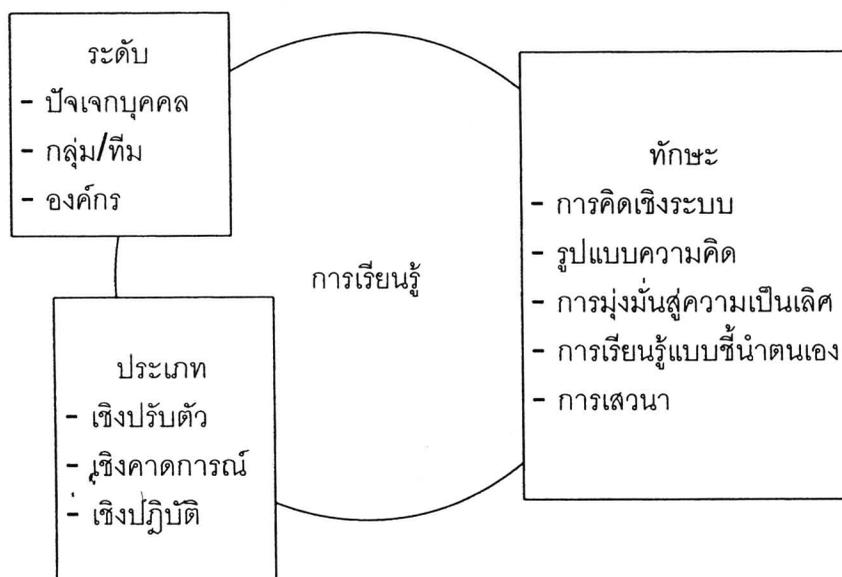
2.1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt

Marquardt กล่าวถึง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย 5 ระบบย่อยที่สำคัญก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร คือ

- 1) การเรียนรู้
- 2) องค์กร
- 3) คน
- 4) ความรู้
- 5) เทคโนโลยี

ระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ (Learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์กรที่จะขาดไม่ได้ 5 ระบบย่อยนี้มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่นๆ ก็จะได้รับผลกระทบไปด้วย

ระบบย่อยการเรียนรู้ (Learning Subsystem) การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะมันเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญๆ เช่น การคิดเชิงระบบ (System Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Model) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ ระบบย่อยการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร รวมถึงทักษะขององค์กรที่ถูกต้องอีกด้วย



ภาพที่ 2.5 ระบบย่อยการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

ที่มา: บดินทร์ วิจารณ์. (ผู้แปล) (ต้นฉบับของ Marquardt, M.J.) (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ.

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับ

1. การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

2. การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

3. การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

ประเภทของการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt

1. การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเราครุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือกระบวนการแสวงหาความรู้

โดยการคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ (เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่ การกระทำและการพิจารณาไตร่ตรอง) วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และ ผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนด แนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น

3. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรอง เกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล และองค์กร

ทักษะ 5 ประการของ Michael J. Marquardt

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นโครงร่างแนวทางการคิดแบบหนึ่งสำหรับ ทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้นและมันจะช่วยให้เรากำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะ เปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. รูปแบบความคิด (Mental Models) คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่ มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่าง ๆ ของเรา ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการ ของเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และ พฤติกรรมของเรา ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

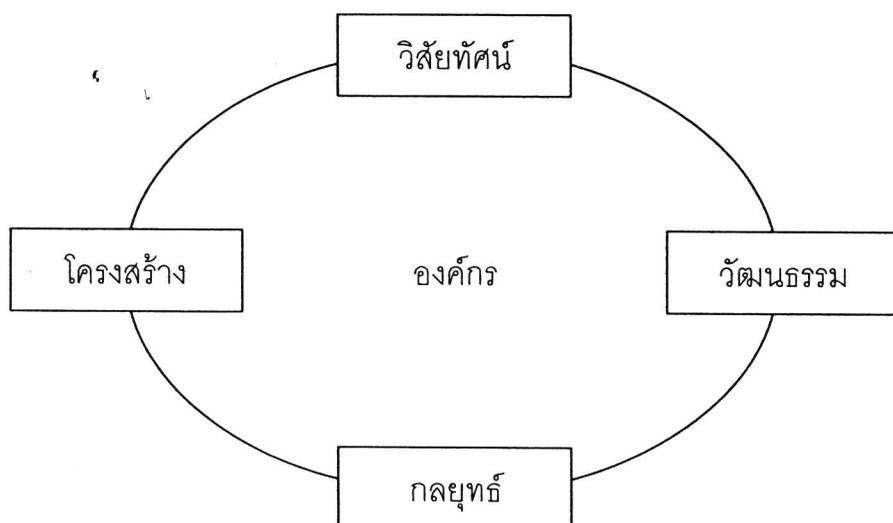
3. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงใน เรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความ เชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

4. การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) คือ การที่ทุกคนตระหนักถึงและ มีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้ องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำ ตนเองประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเองความสามารถในการประเมินความ ต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเป็นใน การเรียนรู้

5. การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่ง ต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ และอาศัยความสามารถในการฟังอย่างพิจารณา เวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้เรายังต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่างๆ ของการมี ปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ ตัวอย่างเช่น องค์กร หรือกลุ่มมักจะมี แบบแผนของการปกป้องตนเองฝังลึกอยู่และถ้าเรามองออกและเปิดเผยมันอย่างสร้างสรรค์ มันก็ สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) ระบบย่อยด้านองค์กร คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบมีแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อยนี้ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์
2. วัฒนธรรม
3. กลยุทธ์
4. โครงสร้าง



ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem)

ที่มา: บดินทร์ วิจารณ์. (ผู้แปล) (ต้นฉบับของ Marquardt, M.J.) (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ.

1. วิสัยทัศน์ (vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตของบริษัทเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อสร้างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นจะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ของบริษัท ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

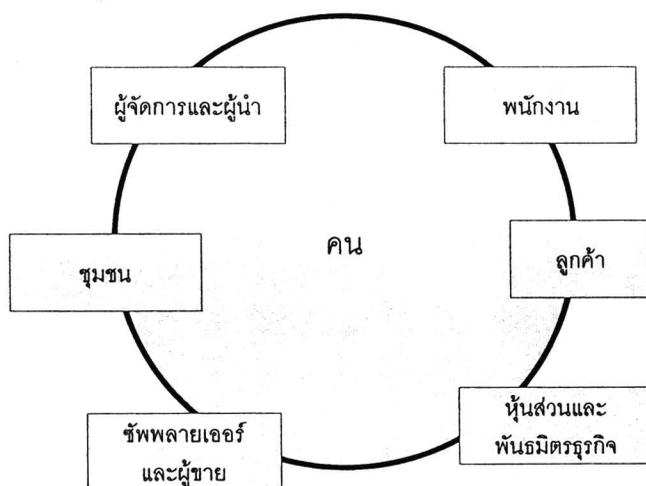
2. วัฒนธรรม (culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อถือ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัชชาของคนใน

องค์กร วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่าง ๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจ และการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง

3. กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลยุทธ์วิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ในทุกๆ ปฏิบัติการของบริษัท

4. โครงสร้าง (Structure) จะประกอบไปด้วยแผนก ฝ่าย ระดับ และองค์ประกอบต่าง ๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ(flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูงซึ่งจะเป็นผลให้มีการติดต่อ และการไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) ระบบย่อยด้านคน คือ ระบบที่ประกอบไปด้วยผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์ และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นกัน

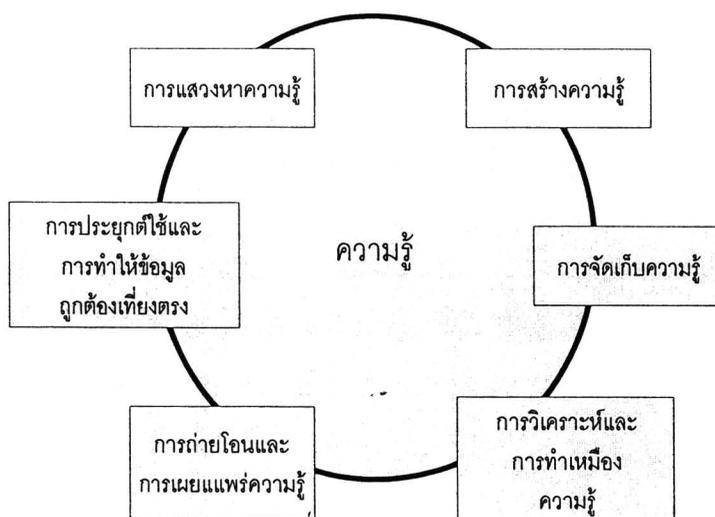


ภาพที่ 2.7 ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem)

ที่มา: บดินทร์ วิจารณ์. (ผู้แปล) (ต้นฉบับของ Marquardt, M.J.) (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ.

1. ผู้จัดการและผู้นำ (Managers & Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นที่เล็งและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญ คือ ต้องสร้างและเพิ่ม โอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง
2. พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล่าวคือจะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการรวมถึงการแก้ปัญหา
3. ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร
4. หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้
5. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & Vendors) ได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมสอนต่างๆ
6. ชุมชน (Community) อันได้แก่ กลุ่มต่าง ๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษาซึ่งจะมีส่วนร่วมในการให้และรับการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Data Mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง



ภาพที่ 2.8 ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)

ที่มา: บดินทร์ วิจารณ์. (ผู้แปล) (ต้นฉบับของ Marquardt, M.J.) (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ.

ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 อย่าง สำหรับการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกันแบบเครือข่ายการกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่างๆ อย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป ส่วนการจัดการความรู้(Knowledge Management)ขึ้นอยู่กับ การกลั่นกรองทางการรับรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุก และกิจกรรมเชิงรับ การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำความรู้ไปใช้ด้วยความ เป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน โดยขั้นตอนทั้ง 6 ประการนี้ประกอบไปด้วย

1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้น โดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่ต้นวัฏกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อน นอกจากนี้ยังอาจเกิดความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้ มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

2. การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้น โดยอาศัยกระบวนการที่แตกต่างกัน เริ่มตั้งแต่ต้นวัฏกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ยังอาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

3. การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การเข้ารหัส (Coding) และการเก็บรักษา ความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่าย

4. การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining) จะเกี่ยวข้องกับ เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความเข้าใจคลัง และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

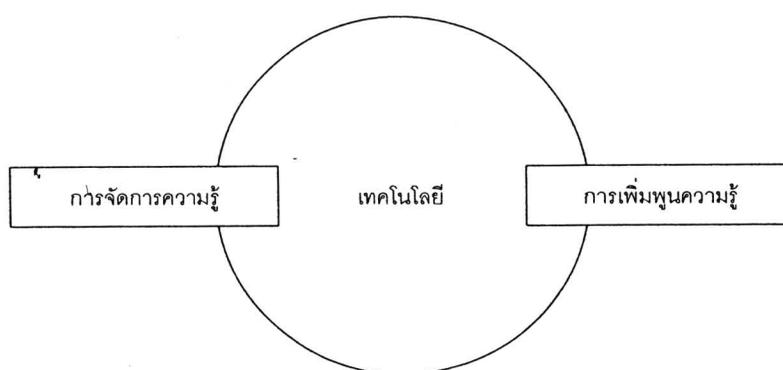
5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) คือ การเคลื่อนย้าย ข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กร (ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

6. การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) คือ การใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ และประสบการณ์อันมีค่า ขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนี้ ประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กร เข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัว ระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะใน การประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น

ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (Simulation) การประชุมทางไกล (Computer Conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็น ทางด่วนความรู้ (Knowledge Freeways) ซึ่งเป็น โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยี สำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้



ภาพที่ 2.9 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology subsystem)

ที่มา: บดินทร์ วิจารณ์. (ผู้แปล) (ต้นฉบับของ Marquardt, M.J.) (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ.

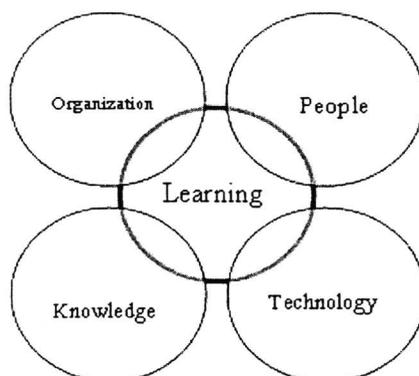
1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก

2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer-based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

ลักษณะแบบจำลองขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt

Michael J. Marquardt ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัย Gorge Washington ประเทศสหรัฐอเมริกา มีคำจำกัดความต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือกลุ่มคนที่ได้รับการส่งเสริมในการสร้างความรู้ สินค้าและบริการ เครือข่ายชุมชนซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทำงานเพื่อสนองต่อการให้บริการ และได้เสนอความคิดเห็นผ่านหนังสือ Building the Learning Organization ในปี 2002 โดยเน้นการพัฒนาและสร้างระบบย่อย ทั้ง

5 ประการ ได้แก่ ระบบองค์กร ระบบผู้คนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระบบเทคโนโลยี ระบบความรู้ และระบบการเรียนรู้



ภาพที่ 2.10 ลักษณะแบบจำลองขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt

ที่มา: วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์. (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ.

1. องค์กร (Organization)

ระบบขององค์กรต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์กรไปยัง เป้าหมายที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนใน องค์กรที่ต้องมีประโยชน์ต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การ บริหารจัดการ การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

2. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (People)

องค์กรหนึ่งๆต้องมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งภายในองค์กรเองเช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะ ผู้นำและมีทักษะทางการบริหาร เช่นการสอนงาน การเป็นที่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็น แบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่รู้และพัฒนาศักยภาพของ ตนเองอยู่เสมอ ลูกค้าที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์กร เช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่าง จริงใจ และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์กรที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชนทั้งนี้ จะเห็น ได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น



3. เทคโนโลยี (Technology)

การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภทคือ

3.1 เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Manage Knowledge) คือการใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน

3.2 ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance Learning) คือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-based Training E-Learning, Web-based learning

4. ความรู้ (Knowledge)

ความรู้ที่มีในองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยกระบวนการให้การจัดการความรู้ (Knowledge management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุน้ำความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระฉับกระเฉงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพราะในแนวคิดของ Michael J. Marquardt ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

5. การเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับคือ

5.1 ระดับบุคคล

5.2 ระดับกลุ่ม

5.3 ระดับองค์กร

ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคน ซึ่งต้องมี 5 ประการเพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)
2. การมีตัวแบบทางความคิด (Mental Model)
3. ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (Personal Mastery)
4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning)

5. การสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue)

โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท ได้แก่

1. การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต
2. การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action Learning) คือ การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้
3. การเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร (Anticipatory Learning) คือการเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นต้น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt

Marquardt and Reynolds (1994 : 20-22) ได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 11 ประการ

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน (Job Description) สมรรถนะ (Competencies) แทน Job Description และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Strummer) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) การสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาส ในการพัฒนาตนเอง เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึกพี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูลให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กร

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกลัวพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม

มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องให้ตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงมีการวาดภาพเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ (Scenario) แสดงท่วงท่าในธุรกิจของคนให้มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) วิธีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างจากข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากนี้เกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานสมองของมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่ายสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และการฝึกอบรม การจำลองเกม (Simulation Games) เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเองเป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกวาง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Ecospheres) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาอย่างเต็มที่ ยอมรับในความ

แตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความสำคัญเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีไว้ซึ่งเพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Value) และความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิด Marquardt and Reynolds (1994 : 20-26) จะเห็นได้ว่ารากฐานของการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรถ้าองค์กรปราศจากพนักงานที่ใฝ่การเรียนรู้ แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองแล้ว ก็เป็นการยากที่องค์กรจะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้ การเรียนรู้ระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเกิดจากแรงจูงใจภายใน (Internal-Motivator) ของบุคคลแล้ว องค์กรต้องเอื้ออำนวยความสะดวกสนับสนุนและกระตุ้นให้ทุกคนทุกระดับเกิดการเรียนรู้

2.1.5 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ David A. Garvin

David A. Garvin ได้ให้ความเห็นไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีทักษะหลัก 5 ประการ ได้แก่ วิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์กร

การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบนั้นอาศัยแนวคิดของรูปแบบการคิดอย่างมีเหตุผล ดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เป็นการแก้ปัญหาแบบองค์รวม
2. การทดลองใช้วิธีใหม่ๆ
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองจากเหตุการณ์ในอดีต
4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น
5. การถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมขององค์กรนั้น David A. Garvin ได้ให้แนวคิดไว้ 3 ขั้นตอนคือ

1. การพัฒนาความรู้ สมาชิกในองค์กร ได้รับความรู้ใหม่ มีโอกาสขยายความรู้ หรือแนวคิดที่แตกต่างไปจากเดิม

2. การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรหลังจากที่ได้ความรู้ใหม่ๆ มาแล้ว

3. การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลออกมาในรูปที่วัดได้ เช่น คุณภาพของผลผลิตหรือบริการสูงขึ้น ผลผลิตสูงขึ้น

การประเมินพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ควรมีการประเมินด้านสำรวจความคิดเห็น หรือสังเกตโดยตรงในสถานการณ์จริง และการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่น่าเชื่อถือและมีประโยชน์ครอบคลุม ข้อมูลควรมาจากหลายแหล่ง โดยใช้เทคนิค 360 degrees feedback ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาดนของสมาชิกในองค์กรได้ โดยจุดประสงค์หลักเป็นไปเพื่อการพัฒนาบุคลากร การรับฟังความคิดเห็นของคนหลายๆ คนที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้เรามองดูตนเองอย่างวิพากษ์วิจารณ์มากขึ้น และพยายามพัฒนาตัวเองการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นการปูทางไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้บุคลากรได้มีโอกาสที่จะได้วิเคราะห์สิ่งที่ตนเองทำ พิจารณาตนเอง ว่าสิ่งที่ทำดีหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ และองค์กรจะต้องส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนสลายกำแพงของแต่ละคน กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิด เพื่อพัฒนาความรู้และขยายความรู้ โดยการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Senge	Michael Marquardt	David A. Gavin
1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)	1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving)
2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)	2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ (Experimentation with New Approaches)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	3. การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment)	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past history)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	4. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management)	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others)
5. คิดเป็นอย่างมีระบบ (Systems Thinking)	5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	5. การถ่ายทอดความรู้ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

ที่มา: วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
เอ็กซ์เปอร์เนท.

2.1.6 การเรียนรู้ ทฤษฎี Action Science – Chris Argyris

Action Science เป็นแนวคิดของ Chris Argyris ที่พยายามจะเพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาวทั้งในด้านทักษะและความเชื่อมั่นของบุคคล องค์ประกอบของแนวคิด Action Science แบ่งออกได้ 3 ส่วน สรุปได้ ดังนี้ (Argyris, C. and Schon, D., 1974)

1. การควบคุมการเปลี่ยนแปลง (Governing Variable) เป็นมิติที่คนพยายามที่จะรักษาภายในข้อจำกัดที่ได้รับการยอมรับนี้เอาไว้การแสดงบางอย่างจึงดูเหมือนกับว่าจะกระทบกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ในบางสถานการณ์สามารถที่จะสนับสนุนไม่ให้มีการแลกเปลี่ยนระหว่างการควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

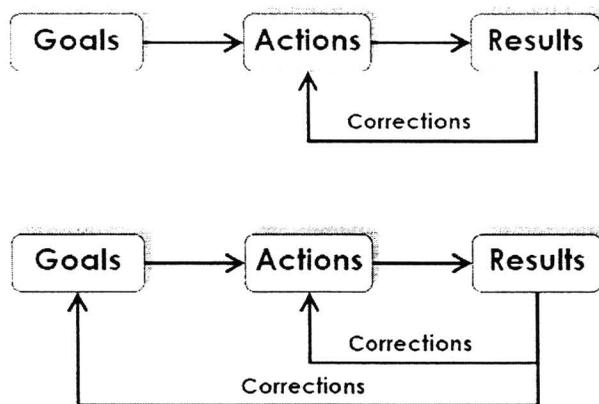
2. กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน (Action Strategies) เป็นการเปลี่ยนและการใช้แผนโดยที่คนยังคงรักษาคุณค่าของการควบคุมเหล่านั้นไว้ภายในขอบเขตที่ได้รับการยอมรับ

3. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Consequences) เป็นผลของการกระทำ ซึ่งมี 2 นัย คือ ผู้ปฏิบัติ เชื่อถือถึงผลที่จะเกิดขึ้น และไม่เชื่อผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นสามารถเป็นสิ่งที่ดีสำหรับตัวเองหรือคนอื่นได้

ในบางกรณีที่การไม่ยอมรับในแนวคิดการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากความไม่เห็นพ้องต้องกันในเรื่องที่ตั้งใจจะให้เกิดขึ้น การต่อต้านงาน หรือการควบคุมคุณค่าของคน ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องทำให้คนต่าง ๆ ในกลุ่มมีความคิดเห็น รับผิดชอบและสำนึกร่วมกัน ซึ่งกระบวนการในการทำให้คนในกลุ่มเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถสรุปกระบวนการเรียนรู้ได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

Single Loop & Double Loop

Chris Argyris



ภาพที่ 2.11 แสดงทฤษฎี การเรียนรู้ Action Science – Chris Argyris

ที่มา: Argyris, C. and Schon, D. (1974). Reaching, learning and action : Individual and Organization

1. การเรียนรู้วงจรทางเดียว (Single-Loop Learning) เป็นกระบวนการที่มีลักษณะคล้ายเครื่องอัตโนมัติในการควบคุมความร้อน ถ้าสถานการณ์มีลักษณะที่ร้อนเกินไป เย็นเกินไป เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย กระบวนการนี้จะทำงานอัตโนมัติ เนื่องจากขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการที่สามารถรับรู้ข้อมูล (เหมือนรับรู้อุณหภูมิในห้อง) และสามารถทำการแก้ไขได้ทันที

การเรียนรู้วงจรทางเดียวเป็นกระบวนการในการนำเสนอเป้าหมาย คุณค่า และกรอบแนวคิดในการปฏิบัติงาน เมื่อลักษณะสำคัญของขอบเขตงาน กลยุทธ์ในการดำเนินงานได้รับการอนุมัติ การเรียนรู้ในลักษณะนี้จึงเป็นการใช้เทคนิคให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และหวังผลการตอบกลับในการใช้กลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. การเรียนรู้วงจรขั้นที่สอง (Double-Loop Learning) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อเกิดความผิดพลาดในการค้นหาและการยอมรับในวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มเติมบรรทัดฐานนโยบาย และวัตถุประสงค์ที่เป็นรากฐานขององค์กร กระบวนการนี้จะเกิดขึ้นได้ง่ายโดยการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ เริ่มต้นเป็นตัวอย่าง

การเรียนรู้วงจรขั้นที่สอง จะมีลักษณะตรงข้ามกับการเรียนรู้วงจรทางเดียว เพราะจะมีลักษณะเกี่ยวข้องกับการสอบถามในบทบาทของระบบโครงสร้างและระบบการเรียนรู้ ซึ่งเป็นรากฐานของเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร โดยแท้จริง

2.2 แนวทางที่จะพิจารณาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 บุคคลที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำในทุกระดับขององค์กร และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ 2541 : 33-35)

2.2.1.1 ผู้นำในทุกระดับขององค์กร

สิ่งที่เป็นปัญหาของการพัฒนาองค์กร ในทศวรรษนี้ ก็คือเรื่องของ “ผู้นำ” ซึ่งจะต้องมีการปรับ คือ เปลี่ยนแปลงแนวคิดไปในรูปแบบหรือคุณลักษณะของความสามารถที่จะชี้แนะให้องค์กรมุ่งหน้าไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด โดยผู้นำแบบใหม่ในองค์กรจะต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของตำแหน่งและบทบาทของผู้นำด้วย กล่าวคือ

1) ตำแหน่งของผู้นำในองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีตำแหน่งของผู้นำอยู่ 3 ระดับตำแหน่งประกอบกันในองค์กร ได้แก่

1.1) ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นบุคคลที่สำคัญมากในการที่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นมา จนกระทั่งสำเร็จทุกหน่วยงานในองค์กร

1.2) ผู้นำระดับจัดการ เป็นผู้นำที่จะต้องดำเนินการจัดการเปลี่ยนแปลงสื่อสารสิ่งที่ เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรรูปแบบใหม่ คู่กันอื่น ๆ และให้การช่วยเหลือจนกระทั่งเกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ขึ้นในแต่ละหน่วยงาน

1.3) ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายใน เป็นบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ แต่เป็นบุคคลที่มีความคิดเห็น และทราบความเป็นไปที่แท้จริงของธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีการติดตามวิทยาการเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และมีเครือข่ายในองค์กรที่เป็นเฉพาะของตน ซึ่งหาองค์กรใช้ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายในให้เป็น จะทำให้สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้เร็วขึ้น

2) บทบาทของผู้นำ Senge (1991) กล่าวว่าในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้นำจะต้องปรับหรือพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นมาใน 3 สภาวะ ด้วยกัน ได้แก่

2.1) บทบาทของนักออกแบบ (Designer) คือ ผู้นำมีหน้าที่ในการออกแบบขององค์กร คือ การออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ แบบระบบขององค์กร โดยการออกแบบมุ่งต่อการทำงานได้ในทางปฏิบัติสร้างองค์กรให้เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร พัฒนาการมีแบบแผนความคิด ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และให้ความสำคัญกับความคิดที่เป็นระบบ โดยการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของคนในองค์กร โดยจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับธรรมชาติในการเรียนรู้ของคนให้มากที่สุด

2.2) บทบาทของครูผู้สอน (Teacher) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดยมีหน้าที่ในการช่วยพัฒนา การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) ให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ (Systemic Structure) ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร

2.3) เป็นบทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง (Steward) ไม่ว่าจะ เป็นทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จากคนนอกองค์กร หรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

2.2.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

Watkins Marsicks (1993 : 84) เห็นว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ในการผสมผสานการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งการเสนอทฤษฎีเชิงบูรณาการที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีจุดยืนในการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร มิใช่แบบแยกส่วนจากหน่วยงานอื่น

2.2.2 อุปสรรคในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

จำเรียง วิทยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540 : 55 – 56) กล่าวว่าอุปสรรคที่สำคัญต่อการเรียนรู้ มีดังนี้

1. การคำครีขององค์กร
2. ความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไปจนอาจเกิดอาการ “หลงตัวเอง” ไม่มีการคำนึงถึงความเป็นจริงในปัจจุบัน
3. ไม่เปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่
4. ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างหนึ่ง เพราะปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จอยู่ที่ความเป็นผู้นำและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
5. ผู้นำองค์กรในทุกกระดับไม่สนใจที่จะใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีเชิงสร้างสรรค์
6. การติดต่อสื่อสารความหมายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ

ลือชัย พันธุ์กิจเจริญ (2541 : 35) กล่าวว่า การนำความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรมีอุปสรรค ดังนี้

1. ในโลกของความเป็นจริงจะมีข้อจำกัดในการเรียนรู้หลายประการ จึงมีผลให้ไม่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและผลสำเร็จได้ตามต้องการ
2. ความแตกต่างในด้านผลประโยชน์ อาจส่งผลให้ไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้
3. ความเป็นตัวของตัวเองทำให้การเรียนรู้เป็นไปได้ยาก และต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรด้วย
4. ข้อจำกัดในเรื่องของขนาดและโครงสร้าง ถ้าองค์กรยังมีขนาดใหญ่จะทำให้ความแตกต่างของปัจเจกบุคคลมีมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้
5. การเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร จะต้องมีแรงจูงใจหรือผลตอบแทนจึงจะสามารถกระตุ้นให้ส่งเสริมให้สมาชิกองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่
6. การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น Peter M. Senge เห็นว่าถ้าหากต้องการให้วัดออกเป็นตัวเลขเลยนั้น อาจจะเป็นผลลบต่อแนวคิดนี้ โดยในช่วงแรกอาจให้ผลกระทบทางด้านบวกเพราะคนจะให้ความสำคัญตัวเงินมากกว่าการพัฒนาคุณภาพ
7. การที่คนยังไม่สามารถเชื่อมโยงความคิดให้เป็นระบบได้ เพราะเป็นเรื่องยากที่สุดที่จะทำความเข้าใจ เช่น การจัดระบบการศึกษามีการแยกการบริหารออกเป็นหน่วย ๆ คือกลุ่มให้การศึกษาระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาและระดับอุดมศึกษา ซึ่งทำงานในลักษณะต่างคน

ต่างทำ ไม่ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ดังนั้นเมื่อคนสำเร็จการศึกษาและได้เข้าทำงาน จึงมีความคิดในเรื่องของ Organization Structure ซึ่งเป็นแนวคิดเก่าเมื่อ 200 ปีที่แล้ว ตามแนวคิดของอดัม สมิท ในเรื่อง Attributions of Labors ทำให้ต่างคนต่างทำ มองเห็นคนละวงจร เชื่อมโยงเป็นสิ่งเดียวกันไม่ได้

อุปสรรคในการเรียนรู้ขององค์กร

1. กระบวนทัศน์

หมายถึง กรอบอ้างอิงในการรับรู้ เข้าใจ และแปรสภาพแวดล้อมของบุคคล ซึ่งมีส่วนสำคัญในการกำหนดและการแสดงออก โดยแต่ละบุคคลจะมีความคิดและมุมมองต่อสังคมที่แตกต่างกัน กระบวนทัศน์ที่เกี่ยวกับงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลทำความเข้าใจระบบงาน โดยเฉพาะประสิทธิภาพจากการทำงานที่ทำให้เกิดความเคยชิน จนไม่สามารถมองเห็นความบกพร่องของปัญหา และความสำคัญที่เขาจะต้องปรับเปลี่ยนความคิดและความเชื่อของเขามิที่มีต่องานและองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคคลไม่พยายามเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ต่อสิ่งใหม่ๆ

2. ความพร้อมของสมาชิก

ทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของทุกองค์กร ถ้าเราไม่สามารถพัฒนาบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรได้อย่างยั่งยืน ความพร้อมทั้งในด้านความสามารถ และจิตใจของบุคลากรในการเรียนรู้และเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และถ้าองค์กรพยายามฝึกรวมและพัฒนาบุคลากรด้วยเทคนิคและวิธีการใดและบุคคลไม่เกิดการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติ ก็จะทำให้เกิดความสูญเปล่าในการลงทุน หรือเกิดการเรียนรู้เฉพาะคนแต่ไม่ได้สร้างการเรียนรู้ให้กับระบบขององค์กร

3. ความเชื่อใจ

เป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากบุคลากรหลายส่วนเกรงว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจทำให้เขาสูญเสียความมั่นคงทางเศรษฐกิจและทางสังคม โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศมีปัญหา ทำให้ความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานและองค์กรต่ำลง

4. การติดต่อสื่อสาร

เป็นกิจกรรมสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างสมาชิก โดยเฉพาะในการสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องจึงเป็นเรื่องสำคัญในการสร้างความเข้าใจและความเชื่อใจร่วมกัน และการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสม ตลอดจนสร้างความรู้สึกร่วมกันให้กับบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องทั่วไป

5. ความสำเร็จในอดีต

ความชื่นชมและความเชื่อมั่นที่มากขึ้นไปก็เป็อันตรายต่อการพัฒนาตนเองและการสร้างความสำเร็จที่มากขึ้นในอนาคต

2.2.3 กลยุทธ์และเทคนิคสำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.3.1 กลยุทธ์และเทคนิคสำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1) รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) การที่คนในองค์กรก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสีง ผิดเป็นครู ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำมาสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ ๆ เรียนรู้จากความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ ขั้นตอนของการออกแบบการเรียนรู้ขององค์กร ดังนี้ (วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2544 : 89-96)

1.1) เมื่อเรียนรู้ (Learn) จะถูกชี้แนะและให้ร่วมอภิปราย

1.2) เมื่อนำไปประยุกต์ให้ (Apply) แนวปฏิบัตินั้นเป็นจริงได้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขสิ่งใดบ้าง

1.3) ต้องถ่ายทอด (Teach) ประสบการณ์ที่ดีงาม ที่สร้างสรรค์ให้แก่คนอื่น ๆ

1.4) ติดตามหรือตรวจสอบ (Inspect)

2) สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้น ได้ก็ด้วยพลังร่วมมื่อร่วมใจกัน ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมายถือเป็นค่านิยม (Value) หลักขององค์กร จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่เด่น มีการผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วน ระหว่างฝ่าย กำหนดเวลา (ชั่วโมง) ขั้นต่ำที่บุคลากรจะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน

การมีระบบฐานข้อมูล ที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการเผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติมีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น Teleconference การเรียนรู้ทางไกล Internet และ e-mail เป็นต้น

กระบวนการวิเคราะห์ขององค์กร ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิด ทบทวน ความคิด ความเชื่อของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การค้นคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุด อาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อการถ่ายโอน วิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือ

สมรรถนะหลักขององค์กร การวางแผนโดยใช้ฉากหรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยงส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้ เพราะเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์กรก็คือ การปรับปรุงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้บุคลากรคิดทำอย่างเป็นระบบ ในการทำงานเป็นทีมเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์กร มองเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะกระทบต่อการทำงานของฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงและส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร นำมาอธิบายถึงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาเรียนรู้จากประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ ๆ ตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ นำมาสู่การปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การฝึกอบรม การให้รางวัลแก่องค์กรที่มีผลงาน มีการผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ มีระบบฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ และการเผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมการค้นคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อการปรับปรุงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพตอบสนองต่อความต้องการของผู้มารับบริการ

จากการศึกษาสรุปว่าการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน โดยความคิดและทำอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีประโยชน์ทั้งในระดับบุคลากร และองค์กรหลายประการ ดังนี้ 1) บุคลากรทุกระดับได้รับการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการถ่ายโอนความรู้ให้แก่กัน พัฒนาทักษะภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความสามารถ ได้อย่างเสมอภาค โดยใช้การเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การนำความรู้มาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงอย่างสร้างสรรค์ 3) บุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังให้ทำงานใหม่ ๆ ด้วยการนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 4) เกิดวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรและสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 5) สร้างโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ข้ามหน่วยงานและสามารถทำงานแทนกันได้ในกรณีที่คนใดคนหนึ่งไม่อยู่ 6) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นความรู้จากการระดมสมอง ค้นคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด จากการทำงานเป็นทีมร่วมกัน 7) ช่วยให้องค์กรสร้างผลงานที่ดีขึ้น และบรรลุเป้าหมายซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรและ 8) มีการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

2.2.3.2 เทคนิควิธีการในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเทคนิคและวิธีการหลายประการสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือเทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และเทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ประพันธ์ หาญกว้าง, 2538, อ้างถึงใน บุญผา พวงมาลี, 2542 : 50-54)

1) เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล

การเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ การที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้พัฒนาทักษะ เขาวิปัญญา ทักษะคิด โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่นได้ การเรียนรู้ระดับนี้เน้นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ความรู้ที่มีในตนเอง (Self-Knowledge) การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn) การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Oriented Learning) การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (Methodical) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1) ความรู้ที่มีในตนเอง (Self-Knowledge)

เป็นการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของตนเอง โดยการศึกษาตนเองจากสายตาของตนเองและสายตาของผู้อื่น การศึกษาตนเองแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่

1.1.1) ประเมินความสามารถของตนเอง (Abilities Estimation)

1.1.2) ศึกษาตนเองมีความรู้ (Knowledge) และมีความเข้าใจ

(Understand) อะไรบ้าง ถือเป็นการตระหนักรู้ ในตนเอง (Self-Confidence)

1.1.3) ทำความรู้จักกับตนเองว่าตนเองคือใคร และต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต เป็นการค้นหาบุคลิกภาพ (Personality) และเอกลักษณ์ (Identity) แห่งตน

1.1.4) ระดับนี้เป็นระดับสูงสุดของการศึกษาตนเอง (Self-Knowledge) เป็นการทำความเข้าใจในตนเองอย่างลึกซึ้ง รู้ว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง รู้ความต้องการของตนเอง ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เส้นทางในการเรียนรู้ (Learning Path) และวิธีการที่จะเรียนรู้ (Method of Learning)

1.2) การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn)

เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพ (Potential) ในการเรียนรู้ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคของการศึกษาตนเองในการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ศึกษาวิธีการคิด และวิธีการในการเหตุผลของตนเอง ศึกษาวิธีการรับรู้ และการตั้งสมมติฐานของตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางในการเรียนรู้ของตนเอง.

1.3) การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Oriented Learning)

วิธีการเรียนรู้แบบนี้เป็นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ปัญหาจะเป็นตัวกำหนดว่าเราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้าง จึงจะแก้ปัญหานั้นได้ ซึ่งรวมไปถึงวิธีการและตัวบุคคลที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลักเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับการทำงาน โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในงาน (On-the-Job) กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) จะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการทำงาน (Work Process) สถานที่ทำงานจะเป็นที่จำลองสถานการณ์ในการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเป็นแบบวัฏจักร (Cyclic Learning)

1.4) การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (Learning by Doing) หรือเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง แล้วองค์กรอาจจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม (Conscious Learning) เช่นการเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom) การฝึกอบรม (Training) การสัมมนา (Seminars) การให้เข้าหลักสูตรการศึกษา (Education Course) หรือในรูปแบบของ Correspondence Courses ซึ่งจะสามารถก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในที่ทำงาน และนอกที่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลสามารถกำหนดได้ว่าตนเองกำลังจะมีการเรียนรู้เรื่องอะไร ด้วยวิธีการใด และเมื่อไร เป็นการพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้ของตนเอง

2) เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม

การเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ลักษณะความสามารถของกลุ่มจากการให้ทุกคนมีส่วนร่วม และได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนมีระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ระดับกลุ่มจึงมักเกิดขึ้น จากผลของการเรียนรู้ระดับบุคคล นั่นคือส่วนหนึ่งทุกคนนำสิ่งที่ตนเรียนรู้มาสู่กลุ่ม การเรียนรู้ระดับกลุ่มจะเกิดขึ้นได้โดยกิจกรรมหรือกระบวนการที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่มหรือปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมาย ที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับกลุ่มเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1) เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นเทคนิคที่จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล ในการที่จะเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์กรในระดับกว้าง ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในทีมจะทำให้

2.1.1) สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้ง (Insightfully) เกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน (Complex issues) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร

2.1.2) มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม (Innovation) การประสานงาน (Co-ordination) และการปฏิบัติ (Action)

2.1.3) ส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่น ๆ

ทั้งนี้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต้องการ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญอันประกอบด้วย

(1) กรอบแนวคิด (Framing) การสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในแนวคิด สถานการณ์บุคคลหรือวัตถุ โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจที่มีมาในอดีต

(2) การสร้างกรอบแนวคิดใหม่ (Reforming) การเปลี่ยนจากแนวคิด ความเข้าใจแบบเก่าไปสู่ความคิดความเข้าใจแบบใหม่ (Transformation)

(3) การผสมผสานขึ้นเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง (Integrating) ตั้งเคราะห์ให้เป็นมุมมองใหม่ โดยการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างความรู้เก่ากับความรู้ใหม่ ตั้งสมมติฐาน (Hypothesis) ใหม่ มีการค้นคว้า (Experimenting) เพื่อทดสอบหรือหาคำตอบที่สมบูรณ์ให้กับแนวคิด แล้วขยายแนวคิดนั้นให้กว้างขวางออกไป

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ มีปัจจัยที่มีความสำคัญได้แก่ ความพึงพอใจในทีม ซึ่งสามารถสร้างได้โดยการเปิดกว้างทางความคิดในมุมมอง แนวคิด สร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล และสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสานกันของสมาชิก ส่งเสริมให้มีการพูดคุย (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกระบวนการทำงาน (Operation Procedures) ขององค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกิจกรรมกันเป็นทีม ใช้การเรียนรู้ในทีม ช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างองค์กร ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ทำการเรียนรู้ในขณะทำงาน

2.2) วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

วิธีการนี้จะสอนงานให้เรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ด้วยการอาศัยการศึกษาการปฏิบัติงาน เทคนิคการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ได้แก่

2.2.1) การปฏิบัติโดยการวิจัยค้นคว้า (Action Research) ในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จะต้องการรวบรวมข้อมูล (Collecting Data) และวิเคราะห์ข้อมูล (Analyzing) ร่วมกันเป็นการค้นหาความต้องการในการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาปัญหาต่างๆ แล้วเสนอหนทางแก้ไข ซึ่งอาจทำได้โดย

(1) การรวมกลุ่มคนที่มีปัญหาล้ำคลึงกันเข้าด้วยกัน

- (2) ให้มีการนำเสนอปัญหาของแต่ละคนต่อกลุ่ม
- (3) ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา
- (4) วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันในกลุ่มสรุปเป็นความเห็นของกลุ่ม
- (5) วางแผนการนำไปปฏิบัติ
- (6) นำไปปฏิบัติ

2.2.2) การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ (Action Reflection Learning) ขั้นตอนนี้จะเป็นการให้คนได้เรียนรู้จากการทำงาน จากการแก้ปัญหาในงานพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น ซึ่งอาจทำได้โดย

- (1) มอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ
- (2) ให้คนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร
- (3) มอบหมายให้ทำงานโครงการ (Project Work)
- (4) ให้มีการประชุม ปรึกษาหารือ สัมมนากันเสมอในเรื่องงาน

2.2.3) การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์ (Action Science) เป็นเทคนิคที่รวบรวมเอาข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติโดยการค้นคว้า และการปฏิบัติจากผลการเรียนรู้มาสร้างเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงานหรือการปฏิบัติงานร่วมกัน พัฒนาให้คนได้ทำอย่างที่เขาคิดและพูด สร้างเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น “Action Technology” อันประกอบด้วย

- (1) การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการทดลองปฏิบัติ
- (2) เครือข่ายการทำงานเป็นทีม (Team Network) ให้มีการเรียนรู้และทำงานไปพร้อม ๆ กัน โดยผ่านเครือข่ายของการทำงานเป็นทีม
- (3) การกระตุ้นให้คนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร
- (4) สร้างแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่ยากกว่าและซับซ้อนกว่า
- (5) สร้างเครื่องมือใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ให้แก่ทุกคน
- (6) เปลี่ยนระบบที่ไม่เหมาะสม

2.3) วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning)

วิธีการเรียนรู้แบบนี้ เน้นการเรียนรู้กันเป็นทีม โดยทีมประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลาย ทั้งระดับ และหน้าที่งาน เป็นที่รวมของคน ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่แตกต่างกันหลากหลาย รวมถึงเป็นที่รวมของบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และหน้าที่การงานต่าง ๆ ทั้งสายงานหลัก (Line) และสายงานสนับสนุน (Staff) เป็นที่ของคนที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาที่

แตกต่างกัน ซึ่งการใช้วิธีการเรียนรู้แบบนี้อองค์กรจะต้องสนับสนุนโดยการให้ความอิสระให้โอกาส และเวลาในการร่วมกิจกรรม ประชุม ปรีกษา ของทีม

3) เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร

การเรียนรู้ระดับองค์กร ได้แก่ การนำความรู้ ลักษณะความสามารถและทุกอย่างที่แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่มมีมาใช้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การเรียนรู้ระดับนี้จะเกิดขึ้นได้โดยองค์กรต้องให้อำนาจคนของตนเองในการใช้ความรู้ที่มีเพื่อองค์กร ต้องมีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับคุณภาพชีวิตการทำงาน และต้องสร้างช่องว่างสำหรับการเรียนรู้ทั้งที่เป็นสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และเวลา ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมาย ที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) เทคนิควิธีการนี้เป็นวิธีการระดับองค์กร มุ่งต่อการให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะทำได้โดย

- 3.1) มีการกระจายอำนาจมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้
- 3.2) ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งต่อการเปลี่ยนแปลง
- 3.3) ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิกองค์กร
- 3.4) ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรมีการลงทุนในการพัฒนาคนให้

พอๆ กับด้านอื่น ๆ

เทคนิคที่นำเสนอ นั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการที่ช่วยให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งแต่ละเทคนิควิธีการจะไม่มีสูตรสำเร็จที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ดังนั้น ผู้ที่จะนำเทคนิควิธีการดังกล่าวไปใช้ ควรจะมีการปรับเปลี่ยนประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนก่อน

ตารางที่ 2.3 เปรียบเทียบ เพื่อเพิ่มความเข้าใจระดับของการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ

	ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับองค์กร
ความรู้ ความ เข้าใจ	<ul style="list-style-type: none"> • ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน • วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง • เครื่องมือการเรียนรู้ • แหล่งการเรียนรู้ ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • ความสำคัญของกลุ่ม • จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม • วิธีการทำงานเป็นทีม • ลักษณะการสื่อสาร ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาองค์กร • วิสัยทัศน์องค์กร • ลูกค้ำขององค์กร
ทัศนคติ	<ul style="list-style-type: none"> • สนใจ/เต็มใจจะพัฒนาตนเอง • ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • สนใจ/เต็มใจ ที่จะพัฒนา กลุ่ม • รัก ผูกพันต่อกลุ่ม • แบ่งปันผู้อื่น ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • เต็มใจที่จะพัฒนาองค์กร • รัก ผูกพันต่อองค์กร • ยอมรับวัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ
ความ สามารถ	<ul style="list-style-type: none"> • ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง • คิดอย่างมีวิจารณญาณ • การประยุกต์ใช้ความรู้ ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • ศึกษา/ทำงานเป็นทีม ใน กลุ่ม • การประเมินกลุ่ม ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • ศึกษา/ทำงานเป็นทีม ทั้งองค์กร • การประเมิน การปฏิบัติงาน ฯลฯ

2.2.4 แนวทางการพัฒนาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. 2550 – 2557 มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรในอนาคต ด้วยปัจจัยหลักด้านเชิงกลยุทธ์ เน้นกลยุทธ์การเจริญเติบโตในธุรกิจและพัฒนาองค์กร อันจะเป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยปัจจัยที่สำคัญอันหนึ่งคือการเตรียมความพร้อมขององค์กร คือการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการใช้ประโยชน์มุ่งสร้างคน สรรค์งาน เสริมความรู้ สู่อุณหภูมิ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานภายใน พัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อยู่ระหว่างการดำเนินการ เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเริ่มจากการฝึกฝนทักษะพนักงานให้คิดอย่างเป็นระบบขยายขอบเขตการคิดหามุมมองใหม่ๆ กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสามารถดึงศักยภาพของพนักงานมาใช้อย่างเต็มที่ ทำให้สามารถมองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น



ขึ้นกับระบบภายในองค์กรอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกันและสามารถนำเทคนิคการแก้ปัญหาไปแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร การจัดโครงการสร้างความตระหนักองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้เข้าใจในยุทธศาสตร์การสร้างองค์กร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรต่อไปในอนาคต เพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวทางการพัฒนาการไฟฟ้าสวนภูมิภาคไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้พนักงานได้รับความรู้และพัฒนาทักษะ / ความสามารถเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระยะที่ 2 การนำเครื่องมือมาใช้พัฒนาคนและองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แยกเป็น

1. การพิจารณานำแนวทางหรือวิธีการใด และเครื่องมือด้านการบริหารงานมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เช่น Balanced Scorecard, Competency based Training, ระบบสารสนเทศ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละแนวทางที่นำมาใช้จะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. จัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ (Knowledge Management)

3. จัดโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ภายในหน่วยงานใหม่

ระยะที่ 3 พนักงานเกิดจิตสำนึกในการใฝ่รู้ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ขั้นการดำเนินงาน แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. วินิจฉัยองค์กรในสภาวะการณ์ปัจจุบัน โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

2. พิจารณานำแนวทาง หรือรูปแบบเครื่องมือด้านการบริหารจัดการมาใช้เพื่อปรับองค์กรให้สอดคล้องกับ SWOT

3. นำเครื่องมือที่ออกแบบไปประยุกต์ใช้ (Intervention)

4. ประเมินกิจกรรมต่างๆ ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่

5. ออกแบบเครื่องมือใหม่ (Re-design) เพื่อปรับปรุงเครื่องมือเดิมไปสู่เครื่องมือใหม่ สำหรับใช้ในการสร้างระบบให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.5 ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ศึกษาแนวทางของ Peter M. Senge เกี่ยวกับการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. ความรอบรู้เพื่อความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มีความเป็นเลิศที่เก่งในทุกๆ ด้าน ทั้งในด้านการเรียนรู้ การคิด การปฏิบัติ เป็นผลจากการพัฒนาของทักษะและความสามารถ การมองภาพหรือคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดในอนาคต

2. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นสิ่งที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรในอนาคต ในการที่จะให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จไปได้ในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านทางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร (Strategic Planning and Operation Planning) และจะเกิดพลังขับเคลื่อนของภารกิจทุกอย่างในองค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรทำให้บุคลากรเกิดแรงกระตุ้น ทุ่มตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการเสนอความคิดดี ๆ ที่ได้มาจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

3. แบบแผนทางความคิดร่วม (Mental Model) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ในการที่จะทำความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่อ งาน หรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่จะตัดสินใจกระทำ การอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความ การมองปัญหา การกำหนดแนวทาง ในการปฏิบัติตนอย่างไรในแต่ละสถานการณ์ ตลอดจนเข้าใจมุมมองความคิดของผู้อื่น ยิ่งถ้ามีการแบ่งปันความคิดเห็น ยิ่งทำให้เป็นพลังนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน คือการที่จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้ และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและเป็นทิศทางที่ถูกต้องมีประโยชน์ต่อบุคลากรทุกคนในองค์กร ดังนั้นในการบริหารโครงการใดๆ จึงควรมีการเตรียมการสร้างทำความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทลายในความสำเร็จร่วมกันโดยการประชาสัมพันธ์

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการพูดคุย (Dialogue) การอภิปราย (Discussion) วิเคราะห์และแยกประเด็นที่สนใจร่วมกัน เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิด ทำให้เกิดความคิดหลากหลาย นำไปสู่การตัดสินใจเลือกเพื่อหาข้อตกลงหรือข้อสรุปร่วมกัน เกิดประโยชน์ ในทางสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ โดยทุกคนจะต้องมีวิจารณญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่าเรากำลังทำอะไรและจะพัฒนางานของเราให้ดีขึ้นได้อย่างไร ซึ่งจะก่อให้เกิดความต้องการของกลุ่มคนใน องค์กรที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมสำเร็จได้จะต้องมีการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำองค์กรทุกระดับทำหน้าที่เสมือนครูผู้สอนงาน (Coach) เพื่อถ่ายทอดความรู้ (Personal Mastery) และเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อกันอย่างเป็นระบบ และ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เน้นเฉพาะ การถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงานท่ามกลางบรรยากาศของงานประจำ

5. การคิดเป็นระบบ (Systematic Thinking) ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจสภาพขององค์กรประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร ปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการจากอดีตถึงปัจจุบันมีความชัดเจนต่อความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ และตระหนักว่าการทำงานของแต่ละบุคคลย่อมมีผลกระทบต่อส่วนรวม จึงเกิดการสื่อสารและความร่วมมือกันมากขึ้น ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่เป็นรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ มีระบบงาน ขั้นตอนต่างๆ ที่ซับซ้อน ให้เป็นทางรูปธรรมนั้นจำเป็นต้องใช้แนวทางของระบบเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอน เช่น พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ พัฒนาการวางแผน (Business Planning) พัฒนาระบบการเรียนรู้ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้โดยองค์กร (Organization Learning) กับระดับของทักษะ (Skills) ในแต่ละสายงาน กล่าวคือให้คนแต่ละคน แต่ละตำแหน่งงาน แต่ละสายอาชีพได้รับการพัฒนาทั้งองค์กร

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์โดยข้อมูลต่างๆ อย่างกว้างขวาง และมีทักษะในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ที่ถูกต้องมีประโยชน์ บุคลากรทุกคนในองค์กรเกิดความร่วมมือในการสร้างวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมกันอยู่ตลอดเวลาในการพัฒนางานให้ดีขึ้นมีการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน มองเห็นภาพรวมทั้งหมดและความเชื่อมโยงในหน่วยงานต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์พึ่งพาต่อการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.2.6 แผนงานสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระยะเวลา 3 ปี (2549 – 2551) ประกอบด้วย 5 โครงการ ดังนี้

2.2.6.1 โครงการสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) โดยให้ความรู้กับพนักงานทุกระดับ และจ้างที่ปรึกษาจากสถาบันที่มีชื่อเสียงร่วมกำหนดรูปแบบ (Model) ที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะเป็นในอนาคต พร้อมทั้งดำเนินการจัดฝึกอบรมสัมมนาให้กับผู้บริหารและพนักงานในหลักสูตรที่เป็นความรู้พื้นฐาน สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

- 1) โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร สำหรับผู้บริหารระดับสูง
- 2) โครงการวิจัยเพื่อลดหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า
- 3) โครงการฝึกทักษะทางด้านช่าง

4) อบรมหลักสูตรพัฒนาวิศวกรไฟฟ้ากำลังเพื่อเลื่อนระดับใบประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุม

5) อบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมของพนักงานสำหรับโครงการศูนย์สั่งการจ่ายไฟ 2

6) อบรมหลักสูตรการคิดอย่างเป็นระบบและเทคนิคการแก้ปัญหา

7) อบรมหลักสูตรการสร้างวิศวกรเพื่อการขยายผลโครงการบริหารจัดการความรู้

8) อบรมหลักสูตร หลักสูตร มาตรฐานการสร้างทีมงานคุณภาพไฟฟ้า

9) สัมมนาการลดหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า

10) อบรมหลักสูตร การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานอยู่เวร

11) อบรมหลักสูตร การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานสถานีไฟฟ้า

12) อบรมหลักสูตร 7 Habit for capacity and Team Building

13) อบรมหลักสูตร การป้องกันผลกระทบจากโรงผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก

14) อบรมพนักงานใหม่ปฏิบัติงานประจำสถานี (จำนวน 755 คน 27 รุ่น)

15) บรรยายเรื่องบริหารความเสี่ยง

16) เสวนาเรื่อง เตรียมความพร้อมเพื่ออนาคตใหม่กับบริษัทในเครือ

2.2.6.2 โครงการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) โดยจ้างที่ปรึกษา ด้านศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยดำเนินการสร้างระบบสารสนเทศบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management System) และการดำเนินการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ซึ่งเป็นกิจกรรมส่งเสริมการนำระบบ KMS ไปใช้ในการทำงานของผู้ที่ปฏิบัติงาน ขยายผลการดำเนินการไปยังความรู้เรื่องอื่นๆ ของ กฟภ.

1) สัมมนาการขยายผลการจัดทำโครงการ KM ต่อเนื่อง

2) สัมมนาการนำ IT มาใช้ในการบริหารงาน

3) อบรมทางวิชาการแบบ Training of Trainer เรื่อง การจัดทำระบบผล

EVA ระดับองค์กร

4) การบรรยายเรื่องการสร้างตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้

แนวคิด Balance Scorecard

5) การบรรยายเรื่อง Knowledge Management กับการนำไปใช้งานใน กฟภ.

6) บรรยายเชิงวิชาการเรื่องการนำระบบบริหารมูลค่ามาใช้ในการบริหารจัดการ

กฟภ.

7) อบรมการป้องกันผลกระทบจากโรงผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก

2.2.6.3 โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เพราะสื่อคอมพิวเตอร์เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ทรงพลังและมีจำนวนผู้ใช้และนิยมมากที่สุด e-Learning เป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อคอมพิวเตอร์ ทั้งแบบ on-line ผ่านเครือข่าย เช่น Internet, Intranet และการเรียนแบบ off-line เช่น เรียนจาก CD-ROM เป็นต้น e-Learning ในยุคปัจจุบันมีการพัฒนารูปแบบการนำเสนอที่ทันสมัยและมีรูปแบบหลากหลายอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้นำระบบ e-Learning มาทดลองใช้ในงานฝึกอบรมให้กับพนักงานแบบ on-line ผ่านเครือข่าย Intranet เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สามารถนำมาปรับใช้สำหรับการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน โดยผ่านเครือข่าย Intranet ของ องค์กร เพื่อส่งบทเรียน on line ไปยังผู้เรียนที่กระจายตามหน่วยงานต่างๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เนื่องจาก การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีสำนักงานประมาณ 910 แห่ง มีพนักงานประมาณ 26,547 คน กระจายทั่วทุกภูมิภาค ดังนั้นภารกิจในการจัดฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน ในอดีตที่ผ่านมาการจัดฝึกอบรมให้พนักงานได้ ประมาณ 3,000-4,000 คน/ปี ในวงเงินที่ได้รับจัดสรรประมาณ 80-100 ล้านบาทต่อปี ซึ่งเป็นข้อจำกัดทำให้พนักงานอีกจำนวนมากไม่ได้รับการฝึกอบรมทั้งยังขาดช่องทางและแหล่งข้อมูลสำหรับการเรียนรู้ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตระหนักถึงความสำคัญในปัญหาดังกล่าว จึงได้ทดลองนำระบบ e-Learning มาใช้สำหรับงานฝึกอบรมแบบ On-line ผ่านเครือข่าย Intranet เพื่อขยายโอกาสการเรียนรู้ให้กับพนักงานได้อย่างทั่วถึง และแก้ปัญหาให้กับพนักงานที่ไม่สามารถเดินทางเข้าอบรมในห้องเรียน รวมทั้งแก้ปัญหาเรื่องงบประมาณที่มีจำกัด และ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ e-Learning

- 1) โครงการพัฒนา กฟภ. ศูนย์ฯ องค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) หลักสูตร การสื่อสารการตลาดครบวงจร
- 3) หลักสูตร การตลาดและการขาย
- 4) หลักสูตร บัญชี - การเงิน
- 5) หมวดอุปกรณ์ป้องกันและรีเลย์
- 6) หมวด ธรรมชาติของการพัฒนามนุษย์
- 7) หมวด การขาย
- 8) หมวด โฆษณาประชาสัมพันธ์
- 9) หมวด การพัฒนาศักยภาพ

2.2.6.4 โครงการพัฒนาห้องสมุดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Library)

เพื่อพัฒนาให้ ห้องสมุดเป็นแหล่งข้อมูลวิชาการด้านวิศวกรรมไฟฟ้าและอื่นๆ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ สามารถให้บริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดด้านระยะทาง (Anywhere Access) โดยศึกษารายละเอียดและดำเนินการจัดสรรเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ต่างๆ มาบรรจุไว้ในห้องสมุด เพื่อเตรียมความพร้อมของแหล่งข้อมูลที่จะศึกษา ค้นคว้า

โครงการอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ Self-Learning

- 1) ด้านบริหาร
- 2) ด้านวิศวกรรม
- 3) ด้านสารสนเทศและสื่อสาร ICT
- 4) หลักสูตรภาษาอังกฤษ

2.2.6.5 โครงการจัดทำหลักสูตรมาตรฐาน Training Road Map เพื่อพัฒนาบุคลากรสำหรับสายงานอาชีพหลักและจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับศักยภาพที่หน่วยงานต้องการ ให้พนักงานแต่ละสายอาชีพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้พนักงานตระหนักถึงการมีคุณธรรม จริยธรรมและมีความรักสามัคคี ซึ่งจะส่งผลให้งานของ กฟภ. มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

- 1) สัมมนาเทคนิคการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากรตามความสามารถ
- 2) อบรมหลักสูตรผู้เชี่ยวชาญระดับและอุปกรณ์ป้องกัน
- 3) โครงการเสริมทักษะด้านช่าง สำหรับ ผจก.
- 4) อบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงาน
- 5) สัมมนา การปรับปรุงแก้ไข หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับมิเตอร์ของ

กฟภ.

6) อบรมหลักสูตร SCADA Database and Display System

จากการเตรียมพร้อมในด้านต่างๆขององค์กรนอกจากจะเพื่อเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคยังเตรียมพร้อมเพื่อรองรับและตอบสนองต่อการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้นในอุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้า จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องจัดการความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่อยู่ในผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ ประสบการณ์เฉพาะ (Knowledge Workers) ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Expert) ให้สามารถใช้ความรู้ร่วมกัน (Knowledge Shared) และพัฒนาเป็นกลุ่มนักปฏิบัติ (community of Practice) เพื่อแก้ปัญหา (Problem Solving) สร้างวิธีการที่ดีที่สุด (Best Practice) สร้างนวัตกรรม (Innovation)

และสร้างระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Supporting System) นอกจากนี้ยังเป็นการมุ่งกระจายความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจพลังงานและแผนการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) โดยเฉพาะรัฐบาลและแก่ผู้รับบริการ (Customers) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งได้แก่ลูกค้า หน่วยราชการต่าง ๆ ตลอดจนองค์กรภาคเอกชนและประชาชน และยังมีบริษัทที่ประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) บริษัทปิโตรเลียม ประเทศไทย จำกัด มหาชน (ปตท.) เป็นต้น ได้ดำเนินการจัดทำระบบการจัดการความรู้ไปแล้วนั้น การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยการนำหลักการและวิธีการบริหารจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำพาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ อันจะเกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนผู้ใช้ไฟอย่างที่สุด

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ว่าที่ร้อยตรีมานิต ปัญญาวรณศิริ (2550) ได้ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ศึกษาระดับการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย และเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีสถานะภาพต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านจำนวน 5 ด้าน พบว่า มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ รองลงมา ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการปฏิรูปองค์กร และด้านการจัดการความรู้เป็นลำดับสุดท้าย

สุพรรณิ กุลภา (2548) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยตามกรอบแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเช็งกี 5 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีแบบแผนความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการรับรู้เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือด้านการมีแบบแผนความคิด รองลงมา ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันตามลำดับ ส่วนด้านที่

มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนประสบการณ์การทำงานไม่มีผลต่อการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำงาน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความแตกต่างกันตามประสบการณ์การทำงาน

ชมพูนุท ดวงมาก (2547) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ศูนย์บริการโทรศัพท์นครหลวง ผลการศึกษาพบว่าพนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ศูนย์บริการ โทรศัพท์นครหลวง ที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการต่างกัน และมีประสบการณ์ทำงานต่างกัน การรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้านอยู่ระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีรูปแบบความคิด รองมา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ต่อมาด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ส่วนด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล (2549) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน และการส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยให้การชมเชยหรือรางวัล และองค์กรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจน การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่ายๆ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกันและการให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็น การวางแนวทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน

ชนกพรธณ ดิลกโกมล (2546) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความสามารถในการปรับตัวชัดเจนที่สุด องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีผลวัดแห่งการเรียนรู้มีมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ การใช้เทคโนโลยี และการบริหารความรู้ และการสร้างอำนาจให้แก่บุคคล ส่วนที่อยู่ในลำดับสุดท้ายคือ การปรับเปลี่ยนองค์กร

เสนิส หงส์ทอง (2546) การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้ของพนักงานมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ตำแหน่งงาน และอายุงานไม่มีความแตกต่างกัน

ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา (2546) ได้ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผลการวิจัยตามแนวคิดของ เซงเก้ 5 ประการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ (1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ สานประโยชน์กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความสามัคคี (2) การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (3) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ให้โอกาสทุกคนได้แสดงความคิดเห็น (4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ปลุกฝังจิตสำนึกในการทำงานและปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี ใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา (5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ มีการปฏิบัติอย่างมีขั้นตอน มีการจัดลำดับความสำคัญของงานและนำประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงาน

Ford (1997) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรระหว่างผู้นำและเจ้าหน้าที่ในองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ต้องประกอบไปด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การเปิดใจซึ่งกันและกัน และการเคารพข้อตกลงในหลักการที่ถือปฏิบัติ นอกจากนี้ในการวิจัยยังได้ทำการทดสอบการบริหารจัดการแบบราชการ (Toward a Learning Organization : Guidelines for Bureaucracies) อีกทั้งได้มีการออกแบบโครงสร้างหลักการและแนวทางที่จะผลักดันองค์กรของรัฐมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ยากเนื่องจากกระเปียบการทำงานเป็นขั้นตอน ความมีระเบียบ โครงสร้างขนาดใหญ่ ขั้นตอนมาก ต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ มีวิสัยทัศน์ และทัศนคติที่ดี ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กร ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร โดยการสร้างจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง นอกจากนี้ผู้บริหารขององค์กรต้องสร้างความเข้าใจให้บุคลากร เพื่อให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้