

บทที่ 4

อย่างไร...จึงจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป ทั้งนี้ เพราะ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนใน องค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพทั้งของ ตนเอง ทีมงาน และ องค์กรให้สามารถปฏิบัติภารกิจงานประจำปีได้สำเร็จลุล่วง และบรรลุตามความ มุ่งหมาย ซึ่งองค์กร แห่งการเรียนรู้นั้นมีลักษณะดังต่อไปนี้ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 9-14) 1. มีวัฒนธรรมแห่งการ เรียนรู้ โดยพนักงานทุกคนในองค์กรจะมีลักษณะนิสัยที่ใฝ่

16

องค์กรมีการสนับสนุนให้ การเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร รวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ร่วมกัน 2. โครงสร้างขององค์กรมีสายการบังคับบัญชาที่น้อย ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการ บริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่าย อีกทั้ง การบริหารงานจะอิงกับสมรรถนะ (Competencies) ของพนักงานมากกว่าการอิงกับคำอธิบายรายละเอียดงาน (Job Description) 3. มีการ เพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับล่าง รวมถึงมีการ มอบหมายงาน และกระจายความ รับผิดชอบให้พนักงาน สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและดำเนินการ ในงานที่อยู่ในข่ายความสามารถและ ความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการ ทำงานด้วยอีกทางหนึ่ง 4. ก้าวทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วิธีการ ปฏิบัติงาน รวมตลอดถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง ของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำ ให้องค์กรสามารถอยู่รอดไม่ว่าจะในสภาวะการณ์ใดๆ รวมถึงสามารถ แข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมั่นคง 5. มีการสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นและ ก่อให้เกิดการแพร่กระจายของความรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ เทคโนโลยีใหม่ๆ จะนำมา ซึ่งทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่งนับเป็น โอกาสในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้นใน องค์กร 6. มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ตามความต้องการและความพึงพอใจ ของลูกค้า ซึ่งหมายความว่า องค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าที่ เปลี่ยนแปลงไป แตกต่างจากองค์กร

แบบเดิมๆ ซึ่งมักทำอยู่กับที่ อีกทั้ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์และ บริการใดๆ ก็มักเป็นไปด้วยความ
ยากลำบาก 7. มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันและกัน เช่น การให้
พนักงานทุกคนมีอิสระในการคิด การแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ โดยใช้แนวทาง ประชาธิปไตย อัน
เป็นการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งซึ่ง ก่อให้เกิดการค้นพบ
สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมให้กับองค์กร 8. มีการทำงานเป็นทีม โดยการเน้นให้พนักงานรับรู้เป้าหมาย
ร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วม ร่วมของพนักงาน ปลุกจิตสำนึกให้พนักงานรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน
เข้าใจบทบาทและหน้าที่ ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน อัน
จะทำให้สามารถทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามความมุ่งหมาย 9. มีวิสัยทัศน์
ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและทิศทางของการ ดำเนินงานองค์กรร่วมกัน ซึ่ง
หมายความว่า พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร แทนที่จะมาจากการกำหนดของ
ผู้บริหารดังเช่นในอดีต อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้านายของก่อก่อให้เกิด ความรักและความมุ่งมั่นในงาน

17

10. มีการสร้างระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติที่เป็นระบบ ทำให้ พนักงานในองค์กร
ไม่ว่าจะเป็นตัวพี่ ผู้สอนงาน หรือผู้ชี้แนะการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ที่ได้รับการสอน หรือการชี้แนะก็ตาม
ได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและทำความรู้จักกันมากขึ้น 11. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้ง
จากภายในอันหมายถึงขององค์กร เอง และจากภายนอกอันหมายถึงขององค์กรอื่น รวมถึงกระตุ้นให้
เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และ ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี 12. การไม่
เพิกเฉยต่อความผิดพลาด แต่จะนำมาพิจารณาและดำเนินการแก้ไขเพื่อ แสวงหาแนวทางในการ
ปฏิบัติงานที่ดีกว่า นอกจากนี้ ยังพร้อมที่จะเสี่ยงหารูปแบบใหม่ๆ ในการ ทำงานเพื่อตอบสนองความ
ต้องการของลูกค้า ซึ่งนับเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเฉพาะซึ่ง แตกต่างไปจากองค์กร
แบบเดิมๆ และจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยหากองค์กรไม่รู้จักจัดการกับ ความรู้ที่องค์กรมีหรือที่
เรียกว่า “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)”

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นองค์กร
ที่เรียนรู้จากการสร้างสรรค์ แสวงหาและถ่ายทอดความคิดและความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งมีการ
ปรับเปลี่ยนองค์กรอันสะท้อนถึง ความรู้และความคิดเหล่านั้น เช่น 1) เป็นการเรียนรู้ของทั้งองค์กร

จากผู้นำ ผู้บริหาร ตลอดจนถึงบุคลากรทุกระดับ 2) คนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ 3) บรรยากาศและโครงสร้างขององค์กรเกื้อหนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร 4) เน้นสร้างสรรคความคิดริเริ่มและการเรียนรู้ด้วยการใฝ่หาอย่างรู้ยอกเห็น 5) มีเทคโนโลยีและสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง 6) องค์กรมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้และรวดเร็ว 7) บุคลากรมีคุณภาพและความสามารถทั้งในหน้าที่และการเรียนรู้ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท และมีขวัญกำลังใจ 8) บุคลากรมีเกิลยวสัมพันธ์ที่ดีทาทิไททุกคนมีส่วนร่วมสรรรคและแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้ซึ่งกันและกันอย่างอิสระ บุคลากรรู้สึทว่าทุกคนเป็นพววมงานมากกว่าที่จะเป็นพว้งคับบัญชา หรือผิตบั้งคับบัญชา 9) มองเห็นการเปลี่ยนแปลงและวากฤตติเป็นโอกาสและยอมรับการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด 10) บุคลากรมีสานึกมุ่งปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องและไม่ย่อท้อ 11) ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมและทาทิไทเพื่อส่วนรวม การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ คือ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น
2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (corporate learning culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อมๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ "องค์กรนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้
3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหา

วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (knowledge creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่สามารถเข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมา รวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหา ร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

ขั้นตอนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 1 สํารวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์กรของเรามีอะไรดี ประเมินศักยภาพขององค์กร/บุคลากร ค่านิยม ปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบ และกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (mutual learning) เช่น บางหน่วยจัดให้มี Knowledge Center ของตนเองรวบรวมทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการใช้เป็นสถานที่แลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินงานตามแผน มีการแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมการดำเนินงาน ติดตาม และ ประเมินผลตามระยะเวลา หรืออาจมีการตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งมีตัวแทนจาก บุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 4 จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลในขั้นท้ายสุดหลังจากที่ดำเนินการไปแล้วระยะหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าองค์กรของเรามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการประเมินผลอยู่บางประการ คือ เนื่องจาก“ความรู้” เป็นสิ่งที่จับต้องยาก มีลักษณะ เป็นนามธรรม เมื่อเรานำ มาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานใดๆ ก็ตาม จึงยากต่อการวัดผลหรือนับ ออกมาเป็นค่าทางสถิติให้เห็นชัดเจนได้ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การวัดผลมีข้อจำกัดตามไปด้วย การ ประเมินว่าองค์กรของเรามีลักษณะของเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด ผลที่ได้จากการ เรียนรู้สัมฤทธิ์หรือไม่ จึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลาในการพิจารณาผลความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก่อนที่จะสามารถสรุปได้ โดยทั่วไป การวัดผลที่พอกระทำ ได้จึงมักจะเน้นไปที่กระบวนการในการ จัดการว่าได้ดำเนิน การไปแล้วมากน้อยเพียงใด หรือวัดในเชิงปริมาณขององค์ความรู้ที่ได้มีการ ถ่ายทอด ขณะที่ปริมาณดังกล่าวก็ไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันได้เสมอไปว่า บุคลากรมีลักษณะของการเรียนรู้ อย่างแท้จริงหรือไม่ เรื่องที่วัดผลยากอีกประการหนึ่ง คือ ส่วนที่เกี่ยวกับการเงิน หรือ การวัดผลสัมฤทธิ์ ทางการลงทุน กล่าวคือเมื่อลงทุนไปแล้ว สิ่งเหล่านี้จะให้ผลตอบแทนกลับมาเท่าไร เป็นต้น

ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เราจะทราบได้อย่างไรว่าองค์กรนั้น ๆ มีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือไม่ อย่างไร หรือมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านใดบ้าง วัดกัน และมาชึก (Watkins & Marsick, 1992, p. 278) ได้กล่าวถึงระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร รวมทั้งเสนอตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรดังนี้ ระดับบุคคล 1. ทุกคนอภิปรายและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดอย่าง

เปิดเผย 2. ทุกคนระบุทักษะที่ต้องการเพื่อการทำงานในอนาคต 3. ทุกคนช่วยเหลือกันในการเรียนรู้ 4. ทุกคนได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากร 5. ทุกคนได้รับการสนับสนุนในการเรียนรู้ 6. ทุกคนเห็นปัญหาในการทำงาน คือ โอกาสในการเรียนรู้ 7. ทุกคนได้รับรางวัลจากการเรียนรู้ 8. ทุกคนให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดและตรงไปตรงมา 9. ทุกคนฟังก่อนพูด

30

10. ทุกคนให้ความสำคัญกับคำถามว่า “ทำไม” 11. ทุกคนสามารถถามในสิ่งที่คิดได้ 12. ทุกคนเคารพกันและกัน ระดับกลุ่ม 1. ทุกคนใช้เวลาเพื่อสร้างความเชื่อถือกับผู้อื่นระดับกลุ่ม 2. ทีมมีอิสระในการตั้งเป้าหมายที่ต้องการ 3. ทุกคนในทีมมีความเท่าเทียมกัน 4. ทีมมีจุดเน้นที่งานของกลุ่มและวิธีการทำงานที่ดี 5. ทีมมีการทบทวนความคิดในผลงานของกลุ่ม 6. ทีมได้รับรางวัลสำหรับผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน 7. ทีมมีความมั่นใจว่าองค์กรจะปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของทีม ระดับองค์กร 1. มีการสื่อสารสองทาง 2. คนในองค์กรสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้สะดวกและรวดเร็ว 3. องค์กรเก็บรักษาฐานข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน 4. มีระบบการวัดช่องว่างระหว่างสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริงและที่คาดหวัง 5. องค์กรสร้างบทเรียนง่ายๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน 6. องค์กรวัดการฝึกอบรมจากเวลาและทรัพยากรที่ใช้ 7. องค์กรยกย่อง ขอมรับผู้ที่ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ 8. องค์กรให้ทางเลือกในการปฏิบัติงาน 9. องค์กรเชิญชวนทุกคนร่วมสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร 10. องค์กรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากร 11. องค์กรสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูง 12. องค์กรนำ วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติในระดับและกลุ่มที่ต่างกัน 13. องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีชีวิตครอบครัวและการทำงานที่สมดุล 14. องค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีมุมมองที่กว้างไกล 15. องค์กรส่งเสริมให้ทุกคนยึดเอามุมมองของผู้รับบริการมาใช้ตัดสินใจ 16. องค์กรคำนึงถึงสิ่งที่จะมีต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน 17. องค์กรมีการทำงานร่วมกับชุมชนภายนอก 18. องค์กรสนับสนุนให้ค้นหา ทดสอบจากปัญหาจากการศึกษาองค์กรอื่น ๆ

31

19. องค์กรสนับสนุนโอกาสตามความต้องการการเรียนรู้และการฝึกอบรม 20. องค์กรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นำ กับผู้ปฏิบัติงานในเรื่องการแข่งขัน แนวโน้มและทิศทางขององค์กร 21. องค์กรมีการเสริมสร้างอำนาจเพื่อร่วมกันนำพาองค์กร 22. องค์กรสร้างภาวะผู้นำ 23. องค์กรมองหาโอกาสที่จะเรียน 24. องค์กรมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมในองค์กร เนื่องจากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะ เคลื่อนไหว ยืดหยุ่นเป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิก ขององค์กรต้อง

มีการชวนขวดยหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด
องค์กรต่าง ๆ เช่น Motorola, Xerox, Ford Motor Company, Galaxy - Welcome, National Health
Service และ MCI ได้มีการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลที่ได้จากการประเมินเหล่านั้น
มาก หนดเป็นกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มสมรรถภาพให้แก่องค์กรใน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Redding,
1997, p. 12) แนวทางการประเมินจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ สามารถคาดการณ์และ ตอบสนองต่อการ
เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยมีข้อสมมติฐานหลัก ๆ ดังนี้ องค์กรหรือกลุ่มในองค์กรเป็นผู้เรียนรู้
ไม่ใช่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ระดับในการเรียนรู้ขององค์กรจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถขององค์กรใน
การปฏิรูป ตัวเองให้ตรงกับความต้องการส ารับการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องสร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้กับ องค์กรทั้งระบบ
และจะต้องน ความสามารถนั้น ไปใช้ในทุก ๆ ด้านขององค์กร เช่น การมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ความ
เป็นผู้นำ และการจัดการวัฒนธรรม โครงสร้างระบบและกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งองค์กรที่มีลักษณะเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะมีความยืดหยุ่นและมีความสามารถ ในการปรับตัว มีการทดลองและสร้าง
ความรู้ใหม่ ๆ โดยมีการคิดทบทวนถึงวิธีการไปสู่จุดมุ่งหมาย และน ความสามารถในการเรียนรู้ของ
บุคลากรมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ได้ดีกว่าองค์กร ลักษณะอื่น องค์กรแห่งการเรียนรู้นี้เป็น
องค์กรในอุดมคติ จึงไม่มีองค์กรใดเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง แทนที่จะตั้งค าดามว่าองค์กร
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ควรจะถาม ว่ “องค์กรจ ว่าเป็นต้องมีลักษณะเฉพาะขององค์กรแห่ง
การเรียนรู้อะไรบ้างเพื่อที่จะ ประสบความส าวเร็จ ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรก ำลังเผชิญอยู่” และถาม
ว่า “องค์กรจะต้องมีลักษณะ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด” การลอกเลียนแบบวิธีการที่ใช้
โดยองค์กรที่ได้ชื่อว่าเป็น

32

องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่เพียงพอในการพัฒนาองค์กรเนื่องจากไม่มีสูตรส าวเร็จในการเป็น การเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้องค์กรต่าง ๆ จะต้องคิดค้นวิธีการของตนเองแทนที่จะไปยืมวิธีการ ของผู้อื่น
วิธีการในการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถบ่งชี้ถึงลักษณะขององค์กร แห่งการเรียนรู้ได้
วิธีการประเมินนี้ช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบตัวเองและก หนดได้ว่าองค์กร มีลักษณะขององค์กร
แห่งการเรียนรู้ในระดับใด การประเมินนี้ยังบอกถึงพื้นฐานในการปฏิรูป แนวความคิดที่คลุมเครือ
และเป็นนามธรรมเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นการริเริ่ม ในลักษณะเฉพาะและการประเมินผล
ของการริเริ่มนี้ในระยะเวลาต่าง ๆ ขั้นตอนวิธีการประเมิน กระบวนการนี้เป็นวิธีการหนึ่งในการ
ประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีพื้นฐานมาจาก การประเมินต่าง ๆ ที่ได้จัดทำ ขึ้น โดย Institute for

Strategic Learning เมือง Naperville รัฐ Illinois การประเมินนี้ใช้วิธีการในการประเมินต่าง ๆ มากมาย และได้ประเมินองค์กรที่มีความต่างกัน หลากหลายองค์กร วิธีการนี้ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกสถานการณ์ หรือวิธีการประเมิน ทุกวิธีซึ่งมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ 1. กำหนดวัตถุประสงค์และการใช้งาน การกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าทำไมถึงได้ทำ การประเมินนี้ ในสถานการณ์ส่วนใหญ่ วัตถุประสงค์หลักคือการกำหนดสถานภาพในปัจจุบัน ขององค์กรในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดพื้นที่ในการประเมิน วางแผนการประเมิน ลงมือปฏิบัติจริงและประเมินผลลัพธ์ ขั้นตอนเหล่านี้เป็นวิธีการเฉพาะของกระบวนการในการสำรวจ ซึ่งปัญหาที่ได้ถูกกำหนดไว้แล้ว การสำรวจนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลและ มีการแสดงผลที่ได้จากการสำรวจให้กับสมาชิกขององค์กร นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นถึงสาเหตุ และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีการจัดทำแผนการปรับปรุงไปปฏิบัติ หลังจากนั้น หนึ่งจะมีการจัดการสำรวจใหม่เพื่อติดตามความก้าวหน้า ในกรณีที่จำเป็นอาจมีการทำกระบวนการสำรวจซ้ำใหม่ 2. การเลือกเครื่องมือและวิธีการ วิธีการส่วนใหญ่ คือ การจัดการด้วยตนเอง (Self - Administered) การให้ ด้วยตนเอง (Self - Scored) มีความถูกต้องในเชิงสถิติ และเป็น การสำรวจ แบบ Likert - Type แนวทางนี้ได้แบ่งหัวข้อต่าง ๆ ของแต่ละวิธีการออกเป็น 2 ชนิด คือ ระดับของ การเรียนรู้และระบบขององค์กร โดยมีพื้นฐานมาจาก The Learning Organization Assessment Framework พัฒนาโดย Martha Gephardt, Victoria Mar sick, Mark Van Buren, Michelle Spiro และ Lisa Lace Daemon (American Society for Training and Development, 1995 อ้างถึงใน มาลี สืบกระแสด, 2552) ระดับของหัวข้อในการเรียนรู้เป็นการประเมินการเรียนรู้ระดับบุคคลกลุ่ม และองค์กร หัวข้อในส่วนของระบบ องค์กรเป็นการประเมินระบบต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับว่าได้มี การสร้างระบบเหล่านั้นให้มาสนับสนุนการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด โดยแบ่งเป็นประเภทย่อย ๆ

33

ได้ดังนี้ 2.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2.2 ความเป็นผู้นำและการจัดการ 2.3 วัฒนธรรม 2.4 โครงสร้าง 2.5 ข้อมูลและการสื่อสาร 2.6 การจัดการด้านการปฏิบัติงาน 2.7 เทคโนโลยี 2.8 การจัดการการเปลี่ยนแปลง แนวทางนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าวิธีการต่าง ๆ นั้นแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับว่ามุ่งเน้นไปที่ระดับ ต่าง ๆ ของการเรียนรู้และชนิดย่อยของระบบมากน้อยเพียงใด วิธีการส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนา จากต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งคิดค้น โดยผู้เขียนเกี่ยวกับวิธีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าวิธีการเหล่านี้จะถูกคิดค้นโดยต้นแบบที่แตกต่างกัน วิธีการเหล่านี้ก็มีความเหมือนกันในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งรวมถึงการที่องค์กรได้รู้จักการเรียนรู้เป็นระบบความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรและความจำเป็นในการให้ การ

สนับสนุนทั้งในด้านวัฒนธรรมและความเป็นผู้นำ ความแตกต่างกันที่สาคัญคือ ความหลากหลายของความคิดเห็นในเรื่องความรับผิดชอบ และการกำหนดทิศทางว่าควรจะเป็น ความรับผิดชอบระดับบุคคลหรือระดับองค์กร ควรจะแยกกลุ่มการเรียนรู้เป็นกลุ่มออกจาก การทำงานเป็นกลุ่มหรือไม่ และการเรียนรู้ี้ควรจะเป็นเป้าหมายหรือเป็นวิถีทางที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมาย 3. การสำรวจและการจัดการผลลัพธ์ ทางเลือกอย่างแรกคือ ถ้าเป็นไปได้ควรให้สมาชิก ทุกคนมีส่วนร่วมในวิธีการ สมาชิกทั้งหมดขององค์กรควรมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนการตัดสินใจ แต่ถ้าเป็นไปได้ เช่น ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่มากหรือในองค์กรที่มีการสำรวจพนักงานมา อย่างมากเกินไปแล้ว ก็อาจจะเลือกใช้ตัวอย่างในการสำรวจก็ได้ ในการเลือกขนาดของกลุ่มตัวอย่าง นั้น ควรจะพิจารณาว่าคุณต้องการที่จะแสดงผลลัพธ์ในรูปของกลุ่มย่อยหรือไม่ ถ้าใช่ ก็ให้กำหนด กลุ่มย่อย (หน่วยธุรกิจ แผนก หน้าที่ของงาน ตำแหน่งและอื่น ๆ) ควรจะพิจารณาด้วยว่ามี ความผันแปรมากน้อยเพียงใดในกลุ่มประชากรโดยอาศัยข้อมูลจากการสำรวจอย่างอื่นกลุ่มคน ที่สำรวจมีแนวโน้มที่จะเห็นด้วยหรือไม่ หรือแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด 4. พัฒนากลยุทธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนสาคัญของการประเมินองค์กร แห่งการเรียนรู้ คือการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ครอบคลุมองค์กรอย่าง กว้างขวาง

34

และใช้ได้นานหลายปี กลยุทธ์จะช่วยเตรียมการวางแผนอย่างเป็นระบบในการสร้างความสามารถ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนประกอบอย่างหนึ่งก็คือองค์กรมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มากน้อยเพียงใด และลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่องค์กรมีอยู่นั้น แพร่หลายอยู่ในระดับ ตัวบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร นั้นมีความแพร่หลายและเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไปอย่างไร ลักษณะที่องค์กรมีอยู่นั้นมีความเด่น ชัดอย่างไรในระบบต่าง ๆ เช่นวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำ และการจัดการ วัฒนธรรม และเทคโนโลยี การวิเคราะห์ได้แสดงให้เห็นว่าคุณใน แต่ละส่วนที่ต่างกันขององค์กรจะมีการรับรู้ที่แตกต่างกันด้วย ผู้ตอบค าถามควรจะตอบ ค าถามของ การสำรวจแต่ละข้อสองด้านคือ ตอนนี้มีอะไรอยู่แล้วและควรจะมีอะไรช่องว่างของการวิเคราะห์นี้ สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดที่มีช่องว่างน้อยหรือไม่มีเลยและจุดที่มีช่องว่างมากที่สุด เช่น การประเมิน อาจจะชี้ให้เห็นว่าส่วนที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด คือ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในส่วนนั้นจะต้องมีการแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์และแผนการส าหรับอนาคต ในกรณีดังกล่าวนี้ กลยุทธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้อาจจะ มีไว้เพื่อขยายความสามารถขององค์กรและท าให้เป็นหลักการขององค์กรต่อไปโดยการให้ลูกค้า และผู้ที่ได้รับผลประโยชน์อื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนทางธุรกิจ มิเชลล มาควาดท (Michael J. Marquardt, 1996, p. 138) ได้เสนอแบบประเมิน

องค์กร แห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากระดับการปฏิบัติในองค์กรเป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1. ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร 2. นามาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ 3. นามาปฏิบัติพอสมควร 4. นามาปฏิบัติน้อยหรือไม่ได้ปฏิบัติเลย โดยเสนอการประเมินเป็น 5 ด้านประกอบด้วย 1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมงาน และระดับองค์กร 2. การปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง 3. การเอื้ออานาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน และชุมชน 4. การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้ 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ มาควาดท และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 167) ยังได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้ เห็นภาพลักษณะขององค์กร

35

แห่งการเรียนรู้ 1. การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า 2. มีสร้าง ความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้ คาดคะเน 3. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี 4. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาสและ ความสามารถอธิบาย ความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้ 5. การสนับสนุนให้ผู้บริหารหา หน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร 6. ต้อง สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร 7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร 8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมรวมกันทั่วทั้งองค์กร 9. มีการกระจายอานาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอานาจ ปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร 10. มีผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว 11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ 12. คานึงถึงความ ต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ 13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน 14. การเชื่อมโยงการ พัฒนาดนของพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม 15. มีการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านเทคโนโลยี 16. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน 17. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทาง ประสบการณ์ 18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะท าให้งานล่าช้า 19. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และมีการจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว 20. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร 21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง 22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุก รูปแบบ 23. มีการใช้คณะท างานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน 24. มีการใช้ระบบการสำรวจ

และประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้ 25. มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้

26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

36

สรุปได้ว่าจากการทบทวนระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการหลายท่านได้ใช้ หลักการของวัตกิน และมาซซิก (Watkins & Marsick, 1992, p. 178) ในการจัดกลุ่มตัวชี้วัดระดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยกำหนดเป็น องค์ประกอบของลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ องค์ประกอบที่มี ลักษณะคล้ายคลึงกันหรือสามารถจัดกลุ่มปัจจัยเดียวกันได้ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มองค์ประกอบเป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรและในแต่ละระดับมีคุณลักษณะ ที่เป็นตัวชี้วัดย่อยดังนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคลประกอบด้วย คุณลักษณะของบุคคลในองค์กร ที่แสดงถึงการใฝ่เรียนรู้และรอบรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากการปฏิบัติ คิดและท ออย่าง เป็นระบบใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมทางบวก โดยไม่ต้องควบคุมใช้การเรียนรู้ เป็นยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสุขจากการปฏิบัติงานได้ บรรลุเป้าหมาย มีคลังองค์ความรู้ใหม่ของตนเอง เช่น เว็บไซต์, บล็อก องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับกลุ่มประกอบด้วย คุณลักษณะของกลุ่มบุคคลในองค์กร ที่แสดงถึงท างานร่วมกันสู่เป้าหมายขององค์กร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ มีการเอื้ออ านาจากกลุ่มผู้บริหาร สู่กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ขอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลในกลุ่ม มีการน า ขุมความรู้ แก่นความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน มีการนิเทศ แะสน าช่วยเหลือระหว่างกลุ่ม องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กรประกอบด้วย คุณลักษณะ โดยรวมของสถาบันหรือ องค์กร ที่แสดงถึงมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมเหมาะสมต่อการเรียนรู้และปฏิบัติงาน ก หนดมาตรฐานและตัวชี้วัดความสำเร็จ เทียบเคียงคุณภาพกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางาน พัฒนาสมรรถนะบุคลากร อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จัดระบบการก กับติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ขององค์กร มีระบบการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ขององค์กร เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กรอยู่ใน ระดับสูง พัฒนานวัตกรรมและ หรือ มีแนวปฏิบัติที่ดี เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม ในการบริหารองค์กร ปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยสำคัญในการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มีความพยายามในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับ วิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสองลักษณะ ลักษณะหนึ่งมุ่งจะศึกษาเพื่ออธิบายการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนอีก ลักษณะหนึ่งมุ่งที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นเรื่องยากที่จะเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละขั้นตอน จะต้องพัฒนาโครงสร้างและวิธีการ เพื่อให้เหมาะสมกับคนขององค์กร ประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย ภารกิจ และวัฒนธรรม องค์กรให้มากที่สุด ความต้องการส ำหรับการเรียนรู้ขององค์กรอย่างกว้างไกลเป็นเรื่องเร่งด่วน อย่างมากในสภาวะเช่นนี้ เพราะเวลานาคตไม่ได้เป็นเรื่องของการแข่งขันระดับ โลกเท่านั้น แต่เกี่ยวกับการเรียนรู้ระดับโลกด้วย เป็นการเรียนรู้ข้ามพรมแดน (Learning Across Borders) องค์กรทั้งหลายในเอเชีย ยุโรป และอเมริกาได้ ตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ ได้พบว่าเกิดจากการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผล ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นจึงควรศึกษาถึงปัจจัยว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลใน การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้พัฒนาเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ประสบความสำเร็จดังต่อไปนี้ การวิจัยของมาควาดท และเรย์โนลด์ (Marquard & Reynolds, 1994, pp. 103 - 105) พบว่า การที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Company) ได้นั้นจะมีลักษณะ 3 ประการที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน เหมือนวงกลมซ้อนกันอยู่ซึ่งวงกลมชั้นในสุดเป็นการเรียนรู้ใน ระดับบุคคลและกลุ่ม (Individual and Grouping Learning) วงกลมชั้นกลางส ำหรับองค์กรที่ต้องการ ไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ 11 ประการ ดังนี้ 1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มี หน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบ ไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องไ้ใช้ ความสามารถหรือกระบวนการท งานที่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อ การจัดตั้งทีมงานได้ และที่ส ำคัญคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม ที่มีองค์ประกอบที่ต่างท ำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์ กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้ โครงสร้างขององค์กรจะต้องมีลักษณะ แบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Function Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของ ทีมและพัฒนา วิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงาน และมุ่งตรงไปยังการท งานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม 2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) เป็นบรรยากาศ ที่ส่งเสริมการทดลองท

าสั่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลความสำเร็จ ของการเรียนรู้ พิจารณา จากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรม องค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self Awareness) การใคร่ครวญ (Self Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการปฏิบัติจริง เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูล ย่อยกลับรวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนา ตนเองแก่ทุกคน

38

3. การเอื้ออำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ พนักงานมีความ สามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการ แก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลออกงาม และการเพิ่มผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือ ผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพใน การเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร 4. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการคาดคะเน การเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรต้องปรับ ให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงมีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อ สภาพแวดล้อม ในฐานะการเรียนรู้ โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าจะเลือก เรียนรู้อะไร 5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) เป็นหน้าที่ใน การสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R & D (Research and Development) หรือ C & D (Copy and Development) เท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคน จะต้อง มีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่น ๆ ทางเครือข่ายโดยผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ในการสร้างระบบ เครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสาร ภายนอกแล้ว ยังรวมถึง การเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย 6. มีเทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานใน กระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอด ข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ส าหรับการเรียน ทางไกลใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Innovation) เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร 7. มุ่งเน้น คุณภาพ (Quality) เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวม โดยเน้นการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งท าให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือ

หลักที่จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ 8. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์ การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกวาง การดำเนินการและประเมิน ผู้บริหารจะทำหน้าที่ทดลอง มากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคอยตอบไว้ให้ 9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุน จุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์

39

การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกันและ พัฒนาเพื่อที่จะทำงานได้ดี 10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Network) การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่า การทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่า การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการร่วมมือกัน แก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต 11. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง และความผูกพัน การเน้นการเรียนรู้ ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกัน ทั้งองค์กรต้องตั้งอยู่บนฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน จะส่งผลให้ มีการร่วมกันทำ กิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด สำหรับการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Bennett & O'Brien (1994, p. 123) ที่พบว่า มีปัจจัยสำคัญ 12 ปัจจัย ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กรดังนี้ 1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ เกี่ยวกับว่าพวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อให้ได้ถึงจุดหมายนั้น พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่า การเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา นอกจากนี้ ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมู่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริม องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices) สมาชิกองค์กรอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่า ผู้บริหารให้นโยบายอะไรและปฏิบัติอะไรบ้างเพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ของ องค์กร ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นความชัดเจนถึง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทำอะไรบ้างเพื่อปลูกเร้า หรือ กระตุ้นในบางส่วนขององค์กรที่ยังไม่มีการ

เปลี่ยนแปลงให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่ วิสัยทัศน์ที่วางไว้ 3. การปฏิบัติเชิงการจัดการ (Managerial Practices) ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุน และ นิเทศการท างาน ในแต่ละวันของแต่ละบุคคล และคณะ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์กรซึ่งมีการเรียนรู้ อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุน

40

ผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนา จะต้องช่วยพนักงานบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้อง เรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา ต่อไปข้างหน้า 4. บรรยากาศ (Climate) การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นที่มี ผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั่นก็คือ บรรยากาศในองค์กร ซึ่งบรรยากาศในองค์กรคือ ผลสรุปของ ค่านิยมและเจตคติของทุก ๆ คน ในองค์กรเกี่ยวกับการท างานของพวกเขาองค์กรแห่งการเรียนรู้ น า บรรยากาศแห่งการเปิดใจ และไว้ใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็น พุดตามที ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกจัดออกไปและทุกคนท างานร่วมกัน เพื่อสนับสนุน งานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ 5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or Job Structure) โครงสร้างองค์กร สามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลง ได้เพื่อเป็น การเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และตามความต้องการของ องค์กรเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ และใช้การชี้แนะด้วยตนเองมีการท างาน ข้าม คณะท างาน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการก ำหนดนโยบายตามระบบราชการและกฎที่ สกัดกัน หรือขัดขวางการเคลื่อนไหวของข้อมูล 6. การเคลื่อนไหวของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) การ เรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการ เผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์ จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น และ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงาน ได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง 7. การปฏิบัติของบุคคล และทีมงาน (Individual and Team Practices) ข้อมูลสารสนเทศมี ความส าคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะ เป็นกรท างานเป็นรายบุคคลและเป็นทีมในองค์กร แห่งการเรียนรู้ การแรกเปลี่ยนความรู้จะมี ประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้ เมื่อตัวบุคคลต่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและ กัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็น โอกาส ในการเรียนรู้และไม่ค ำหนดหรือกล่าวโทษกัน มีความ รับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหา ต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และท างานเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ 8. กระบวนการท างาน (Work Process) องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ผ่านวิสัยทัศน์ระบบ สารสนเทศ แต่จะร่วมกับการใช้กระบวนการท างานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือ

ฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถ กำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ ให้อยู่ใน แนวหน้าให้เท่ากันหรือ ดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Bench Marking) เป็นต้น

41

9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback) ประเด็นสาคัญของ องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่าอะไร ที่เขาต้องการและจ าเป็นต่อการเรียนรู้ เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้จะดีจะจะไม่ประสบความสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้ นั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถโดยการช่วยเหลือองค์กรในการบริการลูกค้า ให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมี ข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education) เป็นที่ทราบอยู่แล้วว่า การฝึกอบรมและการศึกษานั้นมีบทบาทสาคัญในการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานในองค์กร ฝึกอบรมเป็นสิ่ง จาเป็นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็น ทางการจะเน้น การช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้ว จากนั้นก็จะ สามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลได้จัดสรรไว้ส าทหรับ ทุกคน นอกจากนี้ยังมีแบบของการฝึกต่าง ๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การ สาธิต โครงการ การให้ค าปรึกษาโดยเพื่อน โครงการการเรียนรู้ฐานพื้นฐาน (ซึ่งมักจะรู้ว่าเป็นการ เรียนรู้ แบบการสะท้อนการปฏิบัติ) เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยสามารถจัดการอบรมหรือ ฝึกปฏิบัติการโดยผ่านดาวเทียม และคอมพิวเตอร์ 11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) องค์กร แห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะ ส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย องค์กรสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน แบบชุมชน ผู้ปฏิบัติงาน (Communities of Practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อา นาจ ใน การท างานเป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดส าทหรับ โลก ธุรกิจ และยังเป็นสิ่งจ าเป็นส าทหรับองค์กรต่าง ๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของ ตนเอง 12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) เป็นองค์ประกอบตัวสุดท้าย ที่จะ สนับสนุนตัวอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ แบบ รายบุคคลและแบบองค์กร ซึ่งการให้รางวัลอาจใช้หลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงาน ยอมรับซึ่ง เป็นบุคคลที่อาจเสนอผลงาน แผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยน เมื่อ องค์กรมีการเรียนรู้ และเติบโตขึ้น เป็นต้น จากการค้นคว้าวิจัยของ Nevis, Dibella & Gould (1995, p. 137) พบว่าปัจจัยที่มี ผลท าให้ เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีด้วยกัน 7 ปัจจัย ในแต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังนี้ 1. แหล่งความรู้

องค์กรได้พัฒนาความรู้ใหม่ ๆ จากภายในองค์กรหรือค้นหาคำความรู้จาก แหล่งภายนอกองค์กรมากแก่ ไหนความแตกต่างนี้คือ ความแตกต่างระหว่างการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

42

และการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมหรือการเลียนแบบในประเทศสหรัฐอเมริกา มีแนวโน้มที่จะให้ คุณค่าของการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยดูถูกผู้ที่ลอกเลียนแบบและมักจะวิจารณ์ธุรกิจของญี่ปุ่นว่า คนญี่ปุ่น เป็นนักลอกเลียนแบบที่เก่งแต่ไม่ใช่ นักคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่เก่ง วิธีการทั้งสองนี้มีข้อดีที่ ต่างกัน การน ามาประยุกต์ใช้ทั้งสองวิธีจะมีประโยชน์ที่สุด 2. การเน้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ องค์กรเลือกจะ รวบรวมความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ของผลิตภัณฑ์และบริการ หรือเลือกเน้นไปที่กระบวนการขั้นตอนการ ผลิตผลิตภัณฑ์เหล่านั้น เหตุผลอย่างหนึ่งที่ท าให้องค์กรญี่ปุ่นสามารถแข่งขันในธุรกิจได้มาจากการได้ ลงทุนใน ส่วนเทคโนโลยี ของกระบวนการผลิตมากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอเมริกัน ความ ต่างกันนั้น อยู่ระหว่างการให้ความสนใจไปที่การน ผลิตภัณ์ที่ออกสู่ตลาดและการให้ความส าคัญกับ ขั้นตอน ต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต 3. การจัดท าเป็นเอกสาร ทศนคตินั้นแตกต่างกันไป ตามสิ่งที่ ประกอบกันขึ้นเป็นความรู้ หรือต้นก านิคของความรู้หรือไม่ในด้านหนึ่งถ้ามองความรู้ในด้านส่วน บุคคลนั้นความรู้ คือ สิ่งที่คน ๆ หนึ่ง ประมวลมาจากการศึกษาหรือจากประสบการณ์ ความรู้ชนิดนี้จะ สูญหายไป เมื่อพนักงาน ที่ท ารงานกับองค์กรมาเป็น เวลานานนั้นได้ลาออกไปจากองค์กรกระบวนการ และ ความเข้าใจ อย่างลึกซึ้งนั้นก็จะหายไปด้วย เนื่องจากพวกเขาไม่ได้แลกเปลี่ยนหรือไม่ได้เป็นส่วน หนึ่งในการจดจ าลิ่งต่าง ๆ ร่วมกันอีกด้านหนึ่งถ้ามองความรู้ว่าเป็นกลาง ๆ และในแง่ของ สังคม ส่วนรวม ความรู้คือผลลัพธ์ในการประมวลผลของข้อมูลที่ได้รับการสนับสนุนร่วมกัน ทศนคตินี้ เน้นหนักถึงการจดจ าขององค์กร หรือการจัดเนื้อหาความรู้ให้เป็นเอกสาร 4. การเผยแพร่ความรู้ องค์กรได้สร้างบรรยากาศที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาในการเรียนรู้ หรือเกิดวิธีการที่มี โครงสร้างและได้รับการ ควบคุมที่ชัดเจน ำไปสู่การเรียนรู้หรือไม่ ส หรับวิธีการที่มี โครงสร้างนั้นองค์กรจะคิดว่าควรมี การแลกเปลี่ยนความรู้หรือวิธีการที่มีค่าภายในตัวบุคคลและ น ำ ความรู้นั้น ไปใช้กับส่วนอื่น ๆ ของ องค์กรด้วยการใช้วิธีการสื่อสารด้วยการเขียนและวิธี การศึกษา อย่างเป็นทางการ หรือให้การรับรอง การเรียนรู้นั้นด้วยการเขียนเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ส หรับวิธีที่ไม่เป็นทางการท ำให้สามารถเผยแพร่การ เรียนรู้ด้วยการพบปะกันระหว่างผู้ที่มีบทบาท ต่าง ๆ และผู้ที่มีอ านาจซึ่งจะบังคับให้เกิดการเรียนรู้ได้ อีกวิธีการหนึ่งนั้น การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อ สมาชิกของกลุ่มวิชาชีพหรือกลุ่มงานได้แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ของพวกเขาโดยการพูดคุยกัน เป็นประจ ำ 5. การให้ความส าคัญกับการเรียนรู้ การ เรียนรู้นั้นคือการมุ่งเน้นไปที่วิธีการหรือ เครื่องมือ เพื่อพัฒนาสิ่งที่ได้ท ำไปแล้วหรือเป็นการมุ่งเน้นไป

ที่การทดสอบสมมติฐานที่อยู่ภายใต้ สิ่งที่ก ลัง กระท อยุ่ Argyis และ Schon เรียกการเรียนรู้ที่มุ่งเน้น ไปที่วิธีการหรือเครื่องมือเพื่อ

43

พัฒนาสิ่งที่ได้ท ำไปแล้วว่าวงจรการเรียนรู้แบบทิศทางเดียว (Single - Loop Learning) และ เรียกการ เรียนรู้ที่มุ่งเน้นไปที่การทดสอบสมมติฐานที่อยู่ภายใต้สิ่งที่ก ลังกระท อยู่นั้นว่าวงจร การเรียนรู้แบบ สอง ชั้นตอน (Double - Loop Learning) มีเหตุผลว่าปัญหาในการปฏิบัติงานของ องค์กรนั้นดูเหมือนว่า จะเกิดมาจากการขาดความรู้ความสนใจ และความสามารถในการตรวจสอบ สมมติฐานที่เกี่ยวข้อง มากกว่าเกิดจากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพไม่ดียงค์กร อาจจะชอบวิธีการ หนึ่งมากกว่าอีกวิธีการ หนึ่งแต่ระบบการเรียนรู้ที่สมบูรณ์นั้นจะต้องมาจากการเรียนรู้ที่ดีทั้งสองด้าน 6. เน้นคุณค่าหรือเอาใจ ตลาด องค์กรให้การสนับสนุนและเห็นถึงคุณค่าของ ความสามารถหลักและการลงทุนในการเรียนรู้ แบบใด ส ำหรับการลงทุนในการเรียนรู้นั้นจะต้องใช้ บุคลากรและเงินเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะเป็น ระยะเวลาาน ซึ่งรวมไปถึงการฝึกฝนและ การศึกษา โครงการทดลองแบบฝึกหัดเพื่อการพัฒนา ทรัพยากรที่มีอยู่และอื่น ๆ ถ้าองค์กรใดองค์กร หนึ่งเน้นในด้านวิศวกรรม หรือแรงจูงใจด้านการตลาด องค์กรก็จะเลือกที่จะลงทุนในการเรียนรู้ใน ด้านเหล่านั้น ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือกิจกรรมที่ถู กก หนดขึ้นภายในเกี่ยวกับธรรมชาติ ของการออกแบบ และการผลิต และกิจกรรมที่มุ่งเน้น ส่วน ภายนอกที่เกี่ยวกับธรรมชาติของการขาย และการบริการส่งมอบสินค้า แบบแรกนั้นจะเกี่ยวกับขั้นตอน ของการวิจัยพัฒนา ผลิตภัณฑ์และ วิศวกรรม การผลิต ส่วนแบบที่สองนั้นเกี่ยวกับกิจกรรมในการขาย การกระจายสินค้า และ การให้บริการ 7. การมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะ องค์กรได้พัฒนาทักษะทั้ง แบบกลุ่มและแบบบุคคล หรือไม่ องค์กรสามารถประเมินว่าก ลังท ำอย่างไรอยู่และพัฒนาวิธีที่ก ลังท ำอยู่นั้น องค์กรสามารถ พัฒนาวิธีการที่ดีกว่าในการรวมแผนการเรียนรู้แบบบุคคลเข้ากับความต้องการ ของกลุ่มโดยการเน้น ไปที่ประโยชน์และคุณค่าที่จะได้รับจาก การพัฒนาของกลุ่มนอกจากปัจจัยที่ ส่งผลก่อให้เกิดองค์กร แห่งการเรียนรู้แล้ว เนวิส, ดีเบลลา และกอนด์ (Nevis, Dibella & Gould, 1995, p. 139) ได้เสนอ ปัจจัย ที่จะสนับสนุนต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ 10 ประเด็นด้วยกัน คือ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ 7.1 การส ำรวจสภาพแวดล้อม องค์กรมีความเข้าใจ ในสภาพแวดล้อมที่องค์กร ได้ท ำหน้าที่อยู่หรือไม่ นักวิจัยที่เน้นถึงความส ำคัญของการวิจัยส ำรวจ สภาพแวดล้อมมีความเห็นว่า องค์กรหลายองค์กรก ลังอยู่ในสภาวะวิกฤติ เนื่องจากความพยายามใน การวิจัยส ำรวจ สภาพแวดล้อมขององค์กรเหล่านั้นมีจ ำกตหรือท ำได้ไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นองค์กรหลาย องค์กรจึงได้ เพิ่มความสามารถในการวิจัยส ำรวจ 7.2 ความแตกต่างในด้านการปฏิบัติงาน ผู้จัดการที่

มีความคุ้นเคยในการมอง ความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้กับการปฏิบัติจริงนั้น
วิเคราะห์ความเบี่ยงเบนนี้

44

อย่างไร เมื่อผลได้แสดงให้เห็นถึงช่องว่างนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแสดงถึงความล้มเหลว การวิเคราะห์
ของผู้จัดการนั้น มักจะนำไปสู่การทดลอง และการพัฒนาความรู้ภายในตัวบุคคลและทักษะใหม่ ๆ
เหตุผลหนึ่งที่ทำให้องค์กรที่มีการก่อตั้งที่ดี และประสบความสำเร็จยาวนานมีระบบการเรียนรู้ที่ไม่ดี
เท่าที่ควรคือ การที่พวกเขามีประสบการณ์อันยาวนานเกี่ยวกับผลสะท้อนที่ส่วนใหญ่เกือบทั้งหมด
มักจะเป็นไปในทางบวก ซึ่งการขาดหลักฐานยืนยันนี้เองที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์
ใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่วิสัยทัศน์ในด้านการขยายปริมาณของวิสัยทัศน์เก่าหรือไม่ใช่ วิสัยทัศน์ที่ไปกันได้กับ
ระดับการปฏิบัติที่เห็นว่า ประสบความสำเร็จในทัศนวิสัยเก่าหรือไม่ สมาชิกขององค์กรหนึ่งคน หรือ
มากกว่านั้นอาจมองเห็นในสิ่งที่ไม่มีการสังเกตเห็นก่อนหน้านี้ การมองเห็นช่องว่างในการปฏิบัติงาน
นั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากมักจะชักนำให้องค์กรได้รับรู้ว่า จะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้นหรือได้รับรู้ว่า
สิ่งที่องค์กรรู้อยู่แล้วนั้นใช้ประโยชน์อะไรไม่ได้ ถึงแม้ว่า กลุ่มไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างแน่
ชัดว่าความจำเป็นนั้นคืออะไร การรับรู้เกี่ยวกับ ความเพิกเฉยของพนักงานก็สามารถกระตุ้นให้เกิดการ
เรียนรู้ได้ 7.3 การให้ความสำคัญสำคัญในการวัดการประเมิน องค์กรได้มีการพัฒนาและใช้มาตรฐาน ที่
สนับสนุนการเรียนรู้หรือไม่ การวัดการประเมินนั้นมุ่งเน้นที่ภายในหรือภายนอกนั้น เป็นการวัด การ
ประเมินที่เฉพาะเจาะจงและได้รับการสร้างขึ้นมาให้เหมาะสมกับองค์กรและเป็นมาตรฐาน หรือไม่
ความสำคัญของมาตรฐานการวัดการประเมินในแผนคุณภาพรวมได้ถูกจัดท้าวขึ้นเป็น เอกสารอย่าง
ถูกต้องเรียบร้อยและได้มีการนำมาใช้ไปในแผนการตั้งเป้าหมายด้วย เช่น การจัดการ โดยวัตถุประสงค์
โดยได้ให้ความสำคัญว่าการอภิปรายเกี่ยวกับระบบการวัดนั้นเป็นอย่างไรและ การค้นหาสิ่งที่เหมาะสม
ที่สุดนั้น เป็นส่วนที่สำคัญในการเรียนรู้ซึ่งสำคัญมากจนเกือบจะเท่ากับ การเรียนรู้ที่พัฒนามาจากการ
ตอบสนองต่อผลสะท้อนกลับที่ มาตรฐานได้ให้ไว้ 7.4 การให้ริเริ่มฝึกทดลอง องค์กรได้เน้นการ
ทดลองอย่างต่อเนื่องเป็นระยะหรือไม่ ถ้าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์ ดังนั้นถ้าเราสามารถวางแผน
ประสบการณ์ที่จะมาเป็นแนวทางได้ มากเท่าใด เราก็จะสามารถเรียนรู้ได้มากเท่านั้น การเรียนรู้จะค
าเนินไปอย่างเชื่องช้าถ้าผู้จัดการมอง การจัดการการผลิตที่ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของสายสัมพันธ์แห่ง
คุณค่านั้นเป็นการทดลอง การเรียนรู้เช่นเดียวกับกับกิจกรรมในการผลิตผู้จัดการจ เป็นที่จะต้องเรียนรู้
ที่จะปฏิบัติเช่นเดียวกับ นักวิทยาศาสตร์ประยุกต์ 7.5 บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส การหมุนเวียนของ
ข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นไปอย่าง เพียงพอเพื่อให้ผู้คนได้สังเกตการณ์สิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวของเขาเองหรือไม่

การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการจำนวนมากเป็นหน้าที่ประจำวัน ซึ่งเกิดจากการพบปะกันระหว่างบุคคลที่ไม่ได้มี การวางแผนไว้ล่วงหน้า นอกจากนี้โอกาสในการพบปะกับกลุ่มอื่นและได้เห็นระดับการจัดการ

45

การปฏิบัติงานที่สูงกว่า ก็ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ ผู้คนต้องการอิสระในการแสดงความคิดเห็น โดยการตอบโต้กันกับกลุ่มคนที่ไม่เห็นด้วย อีกส่วนหนึ่งที่สาคัญก็คือการเปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อผิดพลาดซึ่งกันและกัน 7.6 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการศึกษาตลอดเวลาในทุกๆ ระดับขององค์กร หรือไม่ สิ่งนี้รวมไปถึงแผนที่เป็นทางการที่ดำเนินการได้ดีเกินกว่าที่ได้วางแผนไว้ การสนับสนุนที่ครอบคลุมประสบการณ์ในการพัฒนาต่างๆ กิจกรรมการฝึกฝนและการพัฒนาแบบเดิมๆ เพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ การฝึกฝนและการพัฒนานั้นจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการเข้าใจที่ชัดเจนว่าคนๆ หนึ่งไม่มีทางที่จะสิ้นสุดการเรียนรู้และการฝึกฝนได้ การกระทำนี้ได้แพร่กระจายไปยังทุกส่วนขององค์กรและเป็นตัวบ่งชี้ที่อีกตัวหนึ่งนอกเหนือไปจากกลุ่มการฝึกฝนและพัฒนาในหลายๆ ด้านองค์กรประกอบนี้เป็นอีกทางหนึ่งในการแสดงออกถึงสิ่งที่เซงกี (Senge, 1990, p. 147) เรียกว่า การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 7.7 ความหลากหลายในการปฏิบัติงาน มีหนทางหลายทางหรือไม่ในการบรรลุเป้าหมายของงานองค์กรที่ให้การสนับสนุนความหลากหลายในกลยุทธ์ทางธุรกิจ นโยบาย กระบวนการ โครงสร้าง และบุคคลจะมีความสามารถในการปรับตัวได้ดีกว่าองค์กรอื่นเมื่อมีปัญหาที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น องค์กรจะมีทางเลือกมากกว่า และบางทีอาจจะสาคัญไปกว่านั้นคือ การก่อให้เกิดการกระตุ้นและการชี้แจงอย่างมากมาสำหรับสมาชิกทั้งหมด องค์กรประกอบเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ในอนาคตซึ่งวิธีการแบบใดแบบหนึ่ง วิธีการเดียวไม่สามารถเป็นไปได้ 7.8 การมีผู้สนับสนุน นอกเหนือจากความเป็นผู้นำแล้วในองค์กรยังมีผู้ที่มิบทบาทมากกว่าหนึ่งคนในการจัดตั้งขั้นตอนการเรียนรู้หรือไม่ สิ่งนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเรียนรู้ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงคุณค่าขั้นพื้นฐานหรือวิธีการที่นิยมใช้มาเป็นเวลานาน ยังมีผู้สนับสนุนแนวความคิดใหม่ๆ มากเท่าไร การเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง มากขึ้นเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นในระบบที่มีประสิทธิภาพสมาชิกคนใดก็ได้ควรจะสามารถในการทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการสนับสนุนการรับรู้หรือเป็นผู้สนับสนุนการพัฒนาความสามารถในรูปแบบใหม่ๆ ได้ ในแนวทางนี้ความคิดริเริ่มทั้งจากส่วนบนขององค์กรลงมายังส่วนล่างขององค์กรและจากส่วนล่างขององค์กรขึ้นไปยังส่วนบนขององค์กรก็เป็นไปได้ทั้งสิ้น 7.9 ความเกี่ยวข้องของผู้นำ สถานะการเป็นผู้นำในทุกๆ ระดับขององค์กรนั้นรวมอยู่ในการสืบทอดวิธีการของวิสัยทัศน์ด้วยหรือไม่ สิ่งนี้รวมถึงการจลล ดับชั้นในการ

จัดการที่สามารถ มองเห็นได้ในฝั่งขององค์กรและที่ กำลังปฏิบัติกันอยู่ในส่วนของผู้ที่มีส่วนร่วมใน
ระยะแรกของการเรียนรู้ต่าง ๆ ผู้คน สามารถได้รับข้อมูลสำคัญ และจัดรูปแบบของบทบาทที่มี
ประสิทธิภาพ โดยการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้นซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความร่วมมือ
วิสัยทัศน์และ

46

การรวมกัน 7.10 การพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ผู้ที่มีบทบาทหลักได้คิดอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับการ
การพึ่งพาอาศัยกัน ของความหลากหลายภายในองค์กรหรือไม่ สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับระดับ ความสามารถ
ของผู้จัดการในการมองไปยังสิ่งที่อยู่ภายในระบบว่าเป็นแหล่งของความยุ่งยาก ซึ่งตรงกันข้ามกับการ
โทษขององค์ประกอบภายนอก การค้นคว้าในส่วนของการพัฒนาระบบได้แสดงให้เห็นว่าผู้จัดการ กจัด
ผลที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นด้วยการลงมือปฏิบัติส่วนหนึ่งโดยไม่ได้ค านึงถึง ความสัมพันธ์ของผลนั้น
ได้มาอย่างไร โชค (Choi, 2000 อ้างถึงใน มาลี สืบกระแสด, 2552) ได้ท การศึกษาโดยจ านแนกปัจจัยที่มี
ผลกระทบต่อ การบริหารการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรเรียนรู้อย่างบรรลุผลไว้ 13
ประการดังนี้ 1. การฝึกทักษะบุคลากร (Employee Training) 2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร
(Employee Involvement) 3. การท งานเป็นทีม (Teamwork) 4. การเอื้ออ านาจแก่บุคลากร
(Employee Empowerment) 5. ผู้บริหารระดับสูงและพันธกิจ (Top - Management Leadership and
Commitment) 6. ข้อจ ากัดองค์กร (Organizational Constrains) 7. โครงสร้างพื้นฐานระบบ
สารสนเทศ (Information Systems in Restructure) 8. การวัดการค านเนนการ (Performance
Measurement) 9. สารสนเทศ (Information Systems Infrastructure) 10. การวัดการค านเนนการ
(Performance Measurement) 11. บรรยากาศเสมอภาค (Egalitarian Climate) 12. การเทียบวัด (Bench
Marking) 13. โครงสร้างความรู้ (Knowledge structure) นอกจากนั้นในปีเดียวกัน ไกเซอร์ (Kaiser,
2000 อ้างถึงใน มาลี สืบกระแสด, 2552) ได้ศึกษา วิจัยและน าสเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้จ านวน 8 ปัจจัยดังนี้ 1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มี
ความมุ่งมั่นอุทิศตน เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงาน ส ารเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์
ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็น
ผู้ช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้การปฏิบัติงาน ส ารเร็จตามเป้าหมายขององค์กร 2. วัฒนธรรมองค์กร
(Organizational Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติดำเนินงานของ

47

สมาชิกในองค์กร กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก 3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรตั้งใจ ปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์กรได้กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) หมายถึง กระบวนการ ปฏิบัติงาน 5. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของ การจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อานาจนหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กัน 6. ระบบองค์กร (Organizational Systems) หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อานวย ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก 7. บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร สร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก 8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตน มีน้ำใจ มีความผูกพันในงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ขององค์กรสำหรับนักวิจัยของประเทศไทยที่ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่ง การเรียนรู้มีหลายท่านที่น่าสนใจดังนี้ ประพันธ์ หาญกว้าง (2538, หน้า 265) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ มีเทคนิคและวิธีการหลายประการ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1. เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมาย ที่จะสนับสนุนให้ เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การศึกษาตนเอง (Self - Knowledge) การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn) การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Oriented Learning) การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (Methodical) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1.1 การศึกษาตนเอง (Self - Knowledge) เป็นการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของ ตัวเองโดยศึกษาตนเองจากสายตาของตนเอง และสายตาของคนอื่น การศึกษาตนเองแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1.1.1 ศึกษาว่าตนเองท ะอะไรได้บ้าง (Abilities Estimation)

48

1.1.2 ศึกษาว่าตนเองมีความรู้ (Know Ledge) และมีความเข้าใจ (Under Standing) ะไรบ้างถือเป็นการตระหนักรู้ในตนเอง (Self - Confidence) 1.1.3 ท าคความรู้จักกับตนเองว่าตนเองคือใคร และต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต เป็นการค้นหามูลคณิกภาพ (Personality) และเอกลักษณ์ (Identity) แห่งตน 1.1.4 ระดับนี้เป็นระดับสูงสุดของการศึกษาตนเอง (Self - Knowledge) เป็นการท าคความเข้าใจในตนเองอย่างลึกซึ้งซึ่งรู้ว่าตนเองท ะอะไรได้บ้าง รู้ความต้องการของตนเอง ซึ่งจะเป็นเครื่องชี้้น การ

เรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เส้นทางในการเรียนรู้ (Learning Path) และวิธีการที่จะเรียนรู้ (Method of Learning) ของตนเองได้ 1.2 การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn) เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ การพัฒนาศักยภาพ (Potential) ในการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัย เทคนิคของการศึกษาตนเองในการค้นหา จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ศึกษาวิธีการคิด และวิธีการในการใช้เหตุผลของ ตนเอง ศึกษาวิธีการรับรู้ และการตั้งสมมติฐานของตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ แล้วกำหนดวิธีการและ แนวทางในการเรียนรู้ของตนเอง 1.3 การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem-oriented Learning) ในวิธีการนี้ปัญหา ที่เกิดขึ้นจริงเป็นตัวกำหนดว่า เราจะต้องเรียนรู้ อะไรบ้างจึงจะแก้ปัญหานั้นได้ซึ่ง รวมไปถึงวิธีการ และตัวบุคคลที่จะต้องเรียนรู้การเรียนรู้โดยใช้ ปัญหาเป็นหลักเกี่ยวข้องโดยตรงกับการท างาน โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้น ในงาน (On - the - Job) กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) จะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการท างาน (Work Process) สถานที่ท างานจะเป็นที่จำลอง สถานการณ์ในการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเป็นแบบวัฏจักร (Cyclic Learning) 1.4 การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (Methodical) นอกจากการส่งเสริม การเรียนรู้ ในขณะที่งาน (Learning by Doing) หรือเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงแล้ว องค์กร อาจจะต้อง ส่งเสริมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม (Conscious Learning) เช่นการเรียนรู้ในห้องเรียน (Class Room) การฝึกอบรม (Training) การสัมมนา (Seminars) การให้เข้าหลักสูตรการศึกษา (Education Courses) หรือ ในรูปแบบของ (Correspondence Courses) ซึ่งจะสามารถก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในที่ท างาน และนอกที่ท างานซึ่งท าให้บุคคลสามารถ กำหนด รู้ได้ว่าตนเองกำลัง จะมีการเรียนรู้เรื่องอะไร ด้วยวิธีการใด และเมื่อไร เป็นการพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้ของ ตนเอง สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540, หน้า 45) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย

49

อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรง เพื่อเป็นแรงจูงใจ ให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศ เพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการท างาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการท างานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจก บุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีคิดพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบว่า ข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝัง การพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต

เช่น จากการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย 2. เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับกลุ่มเพื่อไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ เช่น เทคนิคของการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) วิธีการเรียนรู้โดย การปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) เป็นต้น โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ 2.1 เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เทคนิคของการเรียนรู้ ร่วมกัน เป็นทีม เป็นเทคนิคที่จะท าให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคลในการที่จะ น าเสนอ ความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์กรในระดับกว้าง ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในทีมจะท าให้สมาชิก ในทีมได้คิด อย่างลึกซึ้ง (Insightfully) เกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน (Complex Issues) ซึ่งเป็นสิ่งที่ จ า เป็นต่อการ พัฒนาองค์กร มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม (Innovation) การประสานงาน (Coordination) และการปฏิบัติ (Action) ส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีม ต่อทีมอื่น ๆ ทั้งนี้การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมต้องการการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ส าคัญ อันประกอบด้วย 1) กรอบแนวคิด (Framing) การสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในแนวคิด สถานการณ์ บุคคล หรือวัตถุ โดยอาศัยความรู้ความ เข้าใจที่มีมาในอดีต 2) การสร้างกรอบแนวคิดใหม่ (Reframing) การเปลี่ยนจากแนวคิด ความเข้าใจแบบ เก่าไปสู่แนวคิดความเข้าใจแบบใหม่ (Transforming) 3) การผสมผสานขึ้นเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง (Integrating) สังเคราะห์ให้เป็นมุมมอง ใหม่ โดยการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างความรู้เก่ากับความรู้ใหม่ ตั้งสมมติฐาน (Hypothesis) ใหม่มีการค้นคว้า (Experimenting) เพื่อทดสอบหรือหาค าดอกที่สมบูรณ์ ใให้กับแนวคิด แล้วขยายแนวคิดนั้นให้กว้างขวางออกไป ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ มีปัจจัยที่มี ความส าคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจในทีมซึ่งสามารถสร้างได้โดยการเปิดกว้างทางความคิดในมุมมอง แนวคิด สร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล และสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสานกันของ สมาชิก ส่งเสริมให้มีการพูดคุยถกเถียงซักถามกันอย่างกว้างขวางเปิด โอกาสให้คนได้ใส่ความคิดเห็น ของ เขาลงไปในพื้นที่ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกระบวนการท างาน (Operation Procedures) ขององค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกิจกรรมกันเป็นทีมใช้การเรียนรู้ ในทีมช่วยสร้าง

50

ความเชื่อค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ ท ากับการเรียนรู้ในขณะที่ท างาน 2.2 วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) วิธีการนี้จะสอน งานให้เรียนรู้ โดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ด้วยการอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงานเทคนิคการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ได้แก่ 1) การปฏิบัติโดย การ วิจัยค้นคว้า (Actionresearch) ในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีการรวบรวม ข้อมูล

(Collecting Data) และวิเคราะห์ข้อมูล (Analyzing) ร่วมกัน เป็นการค้นหาความต้องการในการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาปัญหาต่าง ๆ แล้วเสนอหนทางแก้ไขซึ่งอาจทำได้โดยการรวมกลุ่มคนที่ มีปัญหาคล้ายกันเข้าด้วยกันให้มีการ เสนอปัญหาของแต่ละคนต่อกลุ่ม ท การรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับปัญหา วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันในกลุ่ม สรุปเป็นความเห็นของกลุ่มวางแผนการน ำไปปฏิบัติ น ำไปปฏิบัติ 2) การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ (Action Reflection Learning) ขั้นตอนนี้จะเป็นการให้ คนได้เรียนรู้จากกา รท างาน จากการแก้ไขปัญหในงานพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นซึ่งอาจท ำได้ โดยมอบหมายงานที่ ทำทายให้ท ำให้คนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร มอบหมายให้ท างาน โครงการ (Project Work) ให้ มีการประชุมปรึกษาหารือ สัมมนาอันเสมอในเรื่องงาน 3) การปฏิบัติ ตามหลักวิทยาศาสตร์ (Action Science) เป็นเทคนิคที่รวบรวมเอาข้อมูลที่ได้จาก “Action Research” และ “Action Reflection Learning” มาสร้างเป็นองค์ ความรู้เกี่ยวกับการท างาน หรือการปฏิบัติงาน ร่วมกัน พัฒนาให้คนได้ท ำ อย่างที่เขาคิดและพูด สร้างเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น “Action Technology” อันประกอบด้วย การ ใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการทดลองปฏิบัติ 4) เครือข่ายการท างานเป็นทีม (Team Network) ให้มีการเรียนรู้ และท างานไปพร้อม ๆ กัน โดยผ่านเครือข่ายของการท างานเป็นทีม การกระตุ้นให้คน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและ องค์กร สร้างแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่ยากกว่า และซับซ้อนกว่า สร้างเครื่องมือ ใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ให้แก่ทุกคน เปลี่ยนระบบที่ไม่เหมาะสม 2.3 วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) วิธีการเรียนรู้แบบนี้เน้นการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมโดยทีม ประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลาย ทั้งระดับและหน้าที่งานเป็นที่รวมของคน ความรู้ ความเข้าใจ และ ทักษะที่แตกต่างหลากหลาย รวมถึง เป็นที่รวมของบุคลิกลักษณะค่านิยม และหน้าที่การงานต่าง ๆ ทั้ง สายงานหลัก (Line) และสายงานสนับสนุน (Staff) เป็นที่รวมของคนที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาที่ แตกต่างกัน ซึ่งการใช้วิธีการเรียนรู้แบบนี้องค์กรจะต้องสนับสนุน โดย การให้ความเป็นอิสระ ให้ โอกาสและเวลาในการร่วม กิจกรรม ประชุม ปรึกษาของทีม 3. เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมายที่จะสนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กร เพื่อไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น เทคนิค

51

การพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) เป็นต้น เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ของ องค์กร (Organization Learning) ในเทคนิควิธีการนี้ เป็นวิธีการระดับองค์กรมุ่งต่อการท ำให้องค์กรเกิด การเรียนรู้ ซึ่งอาจจะท ำได้โดย 1) มีการกระจาย อ นาจมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและเอื้ออ นวยต่อการ เรียนรู้ 2) ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งต่อการเปลี่ยนแปลง 3) ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิกองค์กร 4)

ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรมี การลงทุนในการพัฒนาคนให้พอกับด้านอื่น ๆ วีระวัฒน์ ปินนิตามัย (2543, หน้า 85) ได้เสนอกลยุทธ์ที่สําคัญในการเสริมสร้างองค์กร ให้เกิดเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้ 1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) การที่จะให้สมาชิกองค์กรก้าวทันกับกระแส ความเปลี่ยนแปลงนั้นผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเลี้ยงใจเปิด กว้างอดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ าสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหา อย่างเป็นระบบ ท การทดลองกับแนวคิดใหม่ ๆ เรียนรู้ความผิดพลาดจาก ข้อบกพร่องและตั้งอยู่ บนหลักของวิทยาศาสตร์ เงื่อนไขหนึ่งที่จะท าให้องค์กรเกิดการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืนคือ องค์กรควร มีผู้บริหารการเรียนรู้ (CLO: Chief Learning Officer) ท อย่างไรก็ตามที่จะ ให้ผู้บริหาร การเรียนรู้ เข้าไปมีบทบาทในกระบวนการวางแผนการค านินการ เพื่อผลักดันองค์กรให้ เป็น Know Ledge หรือ Intelligent Organization ให้ได้ องค์กรควรมีแนวทางที่ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรม การเรียนรู้ของหน่วยงาน ตนขึ้นมาเช่น เรียนรู้จากการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่ ควรมี ควรเกิด เรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถจากในและนอกองค์กร เรียนรู้จากการทดลอง ศึกษา ร่อง เรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ ฝึน ษาขององค์กรและนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งหลาย ต้องแสดงความเอาใจจริงเอาใจ ต่อการเรียนรู้แสดงให้เห็นที่ประจักษ์ว่าตนสามารถเรียนรู้ได้และสอนให้ คนอื่นเรียนรู้เป็นที่เลี้ยงได้ เป็นผู้เกื้อกูล เป็นผู้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้ในผู้ออกแบบเป็นครูและ เป็นผู้ให้บริการได้ 2. สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสําคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากพลังร่วมมีร่วมใจกัน ผู้บริหารจึงมีนโยบายที่เด่นชัด กับ การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์กร จัดสรรงบประมาณ การ ฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่ดีเด่น ได้รับการยกย่องเชิดชู มีการ ผลัดเปลี่ยน หมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วนระหว่างฝ่ายก าหนดจ านวนเวลา (ชั่วโมง) ขึ้นต่ าที่ บุคลากรต่าง ๆ จะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีโอกาสการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายใน

52

หน่วยงาน การมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่ายเผยแพร่แนวคิดแนว ปฏิบัติมี ระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็น ทางการมาก ขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ ทางไกล อินเทอร์เน็ต (Internet) และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E - mail) เป็นต้น กระบวนการ วิเคราะห์ขององค์กรส่งเสริม ให้มีการวิเคราะห์คิดทบทวนความคิด ความเชื่อของตนว่าเหมาะสม กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ที่ แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมองการค้นคิด หาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เหมาะสม

ที่สุด และอาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิง (Bench Marking) เพื่อการถ่ายโอนวิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือสมรรถนะหลักของ องค์กร การวางแผน โดยใช้ฉากหรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยง ส่งเสริม แนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้เพราะเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์กรก็คือ การปรับปรุงการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรควรมีแนวทางที่ถือว่าเป็นวัฒนธรรม การเรียนรู้ของหน่วยงานตนขึ้นมา 3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และให้สมาชิกคิด/ ท อย่างเป็นระบบ การที่สมาชิกของ องค์กรคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับขององค์ประกอบ ของส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ท าคตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเองหรือเป็นเหยื่อของระบบ ป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ (Learning Disabilities) หรือในลักษณะความปราดเปรื่อง ที่ถดถอยลงสังเกตเห็นได้ว่า การปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร จะกระทบ ต่อการทำงานของส่วนอื่น ฝายอื่น เช่นใดบ้าง ไม่ว่าจะองค์กรจะเลือกกลยุทธ์ใดก็ตาม มีแนวทาง ส ำหรับการ ากกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ไปปฏิบัติดังนี้ 3.1 ก่อนที่จะตัดสินใจใช้กลยุทธ์ใหม่นั้น ให้ศึกษาและประเมินกลยุทธ์ที่ก าลังเป็นอยู่ ในตอนนี้เพื่อทราบสถานะ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์ปัจจุบัน 3.2 องค์กรจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบทางด้านวัฒนธรรม ในการพิจารณาเลือก หรืออน ากกลยุทธ์ต่าง ๆ มาปฏิบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดท ำงานอย่างไร ยกตัวอย่างเช่นในสังคมที่มียึดถือสิทธิเสรีภาพ ส่วนบุคคลสูง เช่น สหรัฐอเมริกาหรืออังกฤษนั้น การพัฒนาทักษะจะต้องมุ่งเน้นไปที่ทักษะส่วนบุคคล เมื่อเปรียบเทียบกับสังคมที่เป็นชุมชนมากกว่า การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์, พัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปถึงเป้าหมาย ความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กรให้การสนับสนุน ความหลากหลาย ในกลยุทธ์ทางธุรกิจ, แผนการมีการตั้งเป้าหมายผู้บริหารและพันธกิจเป้าหมายที่องค์กร ตั้งใจปฏิบัติงานให้ส ำเร็จเกินกว่า ที่วัตถุประสงค์ของ องค์กรได้ก ำหนดไว้

53

การจัดท ำโครงสร้าง และการบริหารงาน ภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และตามความต้องการขององค์กรเอง โครงสร้างที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว, ทีมงานข้ามหน้าที่ โครงสร้าง และบุคคลมีความสามารถในการปรับตัว, การจัดล ำดับชั้นในการจัดการที่สามารถ มองเห็นได้ในฝั่งขององค์กร โครงสร้างที่มีส่วนร่วมของบุคลากร และการเอื้ออ ำนาจ โครงสร้าง ของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อ ำนาจหน้าที่ และ การปฏิสัมพันธ์กัน การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Vision Mission and Strategies)

หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อวางเป้าหมายและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ไปจัดทำ แผนพัฒนางานขององค์กรในอนาคต การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (Organization Climate and Culture) หมายถึง การจัดสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรให้คู่กันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ ช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน จัดกิจกรรมที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงออกถึงความรักภาคภูมิใจในองค์กร ส่งเสริมให้สมาชิก แสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดี เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิด กล้าทำ สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน (Person and Teamwork Development) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาศักยภาพอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนให้บุคลากร พัฒนาดตนเอง เพิ่มสมรรถนะของบุคลากร พัฒนาศักยภาพโดยพัฒนาทั้งระบบ ส่งเสริมการเรียนรู้ ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ เพิ่มทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่นร่วมกับผู้อื่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ภายในเครือข่ายให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจขององค์กร การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เสริมสร้างและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้มี การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและเสนอความคิดความชอบโดยเน้นการทีมงานเป็นส่วนใหญ่ มีการจัดระบบการให้ทุน ให้โทษที่มีคุณธรรม และเอื้อให้มีการธรรมรงค์รักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่ในองค์กร การกำกับติดตามการดำเนินงาน (Monitoring) หมายถึง การวางระบบและกลไก การนิเทศ และติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบและกลไก

54

การประกันคุณภาพภายในองค์กร มีการทบทวนการปฏิบัติงานน ผลิตมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ ในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ และรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้เกี่ยวข้อง ทราบ