

การออกแบบการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้*

Organizational Design to Learning Organization

ชวลิต ศุภศักดิ์จ่าง (Chavalit Supasukumrong)**

บทคัดย่อ

การสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีความจำเป็น กล่าวคือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ท้าทายในองค์การในอนาคต ชีตความสามารถขององค์การและทรัพยากรมนุษย์ไทย สภาพไร้ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ เป้าหมายของการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อสร้างองค์การให้มีโครงสร้างที่เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ของผู้บริหารและพนักงาน เพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงานให้กับพนักงานในองค์การมากขึ้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ผู้บริหารต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนเทคโนโลยีการเรียนรู้ที่เหมาะสมในกระบวนการเรียนรู้ มุ่งเน้นคุณภาพของงาน สินค้าและบริการและเรียนรู้เพื่อการพัฒนาพนักงาน สินค้าและบริการใหม่ ๆ ผู้บริหารและพนักงานสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน กำหนดวิสัยทัศน์ในองค์การร่วมกันได้ ทำงานเป็นทีม แบ่งปันความรู้และหาข้อสรุปร่วมกัน กำหนดแผนและกลยุทธ์ ประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดเตรียมระบบบัญชีและงบประมาณ และส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การและบทบาทของผู้บริหาร พนักงานและแผนก/ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนในการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้

เป้าหมายข้างต้นนำไปสู่การออกแบบการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ ปรับรูปแบบโครงสร้างองค์การให้คล่องตัว สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานที่มีความสามารถในการเรียนรู้ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและฉายภาพแห่งอนาคต จัดทำข้อเสนอการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดตั้งแผนกวิจัยและพัฒนาหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาทนักอำนวยความสะดวกเชิงกลยุทธ์ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการส่งเสริมคุณภาพชีวิต การบริหารเชิงคุณภาพ จัดให้มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม จัดให้พนักงานทุกคนมีช่วงเวลาในการเรียนรู้นอกสถานที่ จัดการเครือข่ายบริษัทด้วยการติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัท ส่งเสริมให้เรียนรู้จากการสอนงาน จัดทำแฟ้มผลงาน จัดวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ระดับบุคคล พัฒนากายและจิตใจ นำไปสู่การสร้างความสำเร็จเปรียบเทียบกับในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การออกแบบองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้

* วัตถุประสงค์ของการเขียนบทความวิชาการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ทางด้านการบริหารและพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตรของสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

The purpose of writing article for the Human resource and organization management and development knowledge and the development of teaching and the development human resource management curriculum.

** อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อีเมล: alit2001@hotmail.com

Lecturer at Human Resource Management major, Faculty of Management Science, Thepsatri RajabhatUniversity.

Abstract

Creating learning organization is essential, that the internal and external environment challenges the organization in the future, capability of organization and human resources, learning disability, a learning organization is defined as a learning organization that continually changes, the use of knowledge to accomplish the organization, the empowerment both internal and external organizations to learn in the work, using the technology.

The organizational creation to learning organization goals is to facilitate organizational structures to create organizational learning, create a culture of learning by executives and employees, increasing the authority and responsibility the work for employees in the organization to achieve continuous learning, brave decision-making, executives must analyze the environment, supports appropriate learning technologies, focus on; quality of work, products and services and learning for employee development, new products and services, executives and staff create a collaborative learning climate, establish a shared vision, teamworks, knowledge sharing, and make common conclusions, formulating a plan and strategy, performance appraisal, prepare accounting and budgeting system, encourage employees to learn at the individual, group and organization level and executive, employees and human resources development department to contribute to the creating an organization to learning organization.

The above goals lead to the organizational design to be a learning organization; organization structure adjustment to be flexible, creating learning culture in organization, executive encourages employees with the ability to learn, environment analysis and scenario, human resource development blueprint, established research and development department, human resource development department plays the role of strategic director, create climate organization that promotes quality of life, qualitative management, provide appropriate technology, provide all employees time to learn outside., manage the company network by communicating between companies, encourage them to learn from coaching. Make a portfolio, strategic planning, encourage individual learning, body and mind development, All this leads to a sustainable comparative advantage.

Key words; organizational design learning organization

บทนำ

องค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นเทคนิคในการสร้างและพัฒนาองค์การอันเป็นรูปแบบหนึ่งซึ่งได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในทศวรรษนี้และถือได้ว่าเป็นแนวคิดทฤษฎีในการพัฒนารูปแบบองค์การ เพื่อนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของสังคมโลก ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยีและเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงยุคสมัยจากเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเป็นเศรษฐกิจหลังอุตสาหกรรม โดยเป็นระบบเดียวกันทั่วโลก ไปจนถึงยุค 4.0 ที่เน้นนวัตกรรมเป็นหลักในการบริหารจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นองค์การจะอยู่รอดและแข่งขันได้เพื่อนำพาองค์การไปสู่ความเจริญจะต้องเป็นองค์การที่สามารถสร้างความผูกพันและความสามารถของพนักงานในสิ่งที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ทั่วทุกระบบในองค์การ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาคือการออกแบบการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารและพนักงานในองค์การควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยบทความนี้ผู้เขียนอธิบายเริ่มต้นจากความจำเป็นในการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ความหมายขององค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ลักษณะขององค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป้าหมายของการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บทบาทของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ วิธีการดำเนินการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งหมดนำไปสู่การออกแบบการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งในส่วนนี้ผู้เขียนได้แสดงความคิดเห็นและใช้ผลการสนทนากับผู้บริหารและพนักงานจากการบริการวิชาการเพิ่มเติมประกอบด้วยเพื่อให้การออกแบบการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรและสมาชิกในองค์การพึงปรารถนา

ความจำเป็นในการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้

บทความในส่วนนี้ผู้เขียนขอแนะนำทฤษฎีของอาจารย์สมบัติ กุสุมาวดี (2540, น. 3-30) มาเป็นแนวทางในการกล่าวถึงความจำเป็นของการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กล่าวได้ว่า **สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ท้าทายในองค์การในอนาคตและขีดความสามารถขององค์การและทรัพยากรมนุษย์ไทยในปัจจุบันเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมากในการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้** มีสาระสำคัญดังนี้

1. ปัจจุบันสังคมมีการจัดตั้งองค์การจำนวนมาก ซึ่งมีลักษณะของสังคมแห่งองค์การ ก่อให้เกิดปรากฏการณ์สังคมลูกจ้าง ก่อให้เกิดการผลิตขนาดใหญ่ คนในครอบครัวไม่เพียงพอต่อการที่จะทำการผลิต มีการจ้างคนมาทำงาน ดังนั้นจึงมีการรวมตัวกันเป็นองค์การ โดยมีการจัดโครงสร้างองค์การ การแบ่งงานกันทำ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน กฎระเบียบขององค์การ เป็นต้น นอกจากนี้องค์การธุรกิจเป็นองค์การที่สำคัญต่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจกับตลาดโลกที่มีแนวโน้มเปิดกว้าง มีการค้าเสรีเกิดขึ้นและมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น

2. กระแสโลกาภิวัตน์ก่อให้เกิดสภาวะโลกไร้พรมแดนที่กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงทั่วโลก ซึ่งในทศวรรษหน้าประเทศไทยต้องเผชิญกับคู่แข่งทั้งที่ประเทศอุตสาหกรรมเก่าและประเทศอุตสาหกรรมใหม่ กล่าวคือ ภาวะการแข่งขันกับประเทศอุตสาหกรรมเก่า โดยมีการเสนอให้ลดกฎเกณฑ์ระเบียบขั้นตอนต่าง ๆ ให้ยกเลิกการผูกขาดทางการค้าของวิสาหกิจ ขณะเดียวกันพยายามกดดันให้ประเทศเปิดประตูการค้า การลงทุน การเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตให้มีความเป็นเสรีมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อลดความเสียเปรียบทางด้านโครงสร้างต้นทุนของประเทศอุตสาหกรรมเหล่านั้น นอกจากนี้ภาวะการแข่งขันกับประเทศอุตสาหกรรมใหม่ด้วยกัน ประเทศไทยต้องเร่งพัฒนาขีดความสามารถของตัวเองเพื่อให้สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้ โดยเฉพาะประเทศรุ่นใหม่ ซึ่งเคยเป็นประเทศสังคมนิยมมาก่อน เช่น ประเทศยุโรปตะวันออก รัสเซีย จีน เวียดนาม และประเทศที่เพิ่งพ้นจากปัญหาทางการเมืองและเศรษฐกิจ เช่น ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย รวมถึงประเทศที่มีประชากรมาก มีทักษะฝีมือแต่มีค่าแรงงานถูก เช่น อินเดีย บังคลาเทศ โมร็อกโก อียิปต์ กลุ่มประเทศลาตินอเมริกา นอกจากนี้ยังต้องแข่งขันกับประเทศมาเลเซียที่พัฒนาความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว

3. การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นปัจจัยในการสร้างเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขันของทุกประเทศในทศวรรษหน้า กล่าวคือ ประเทศใดสามารถครอบครองเทคโนโลยีที่ทันสมัยล้ำหน้ากว่าประเทศอื่นย่อมได้เปรียบในการแข่งขันสูงกว่าแต่อุตสาหกรรมไทยส่วนใหญ่เน้นการใช้แรงงานอย่างเข้มข้นละเลยต่อการพัฒนา เทคโนโลยีล้ำหลังจึงต้องมีการปรับตัวทางเทคโนโลยีสู่สหัสวรรษใหม่อย่างเร่งด่วน

4. โลกการทำงานในปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลข่าวสารสามารถสร้างผลกำไรมากกว่าแรงงาน ข้อมูลสารสนเทศเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้คนเกิดการเรียนรู้ สังคมเป็นความรู้และภูมิปัญญาขององค์กร การทำงานใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้น หน่วยงานทำงานแทนคนมากขึ้น บุคลากรทุกระดับต้องตัดสินใจเองมากขึ้น คุณวุฒิ ความสามารถ และประสบการณ์อยู่เหนือระบบอุปถัมภ์ แต่ขณะเดียวกันคนจะเปลี่ยนงานบ่อยขึ้น คนขาดสังคมและเพื่อนร่วมงาน สภาพขององค์กรในอนาคตประกอบด้วย กลุ่มแรงงานหลัก เช่น นักวิชาชีพ ผู้บริหารที่ต้องใช้ความรู้ประกอบวิชาชีพ กลุ่มสัญญาจ้างพิเศษ เช่น ผู้ชำนาญการที่จ้างตามสัญญา และกลุ่มแรงงานยืดหยุ่น เช่น แรงงานชั่วคราว พนักงานทำงานบางเวลา เป็นต้น

5. อนาคตคนไทยส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่มีระดับการเรียนรู้ข้อมูลข่าวสารได้หลากหลายและกว้างไกลยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดกระแสการเคลื่อนไหวทางสังคม คือมีการเรียกร้องสิทธิมนุษยชน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองมากขึ้น สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการปรับโครงสร้างสังคมไทยให้เป็นแบบพหุนิยม ขนชั้นกลางมากขึ้น การต่อสู้เพื่อปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของกลุ่มจะรุนแรงมากขึ้น การป้องกันปัญหาจะทำโดยการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีจิตสำนึกต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรควรจะมียุทธศาสตร์ในการบริหารสังคม โดยเฉพาะการตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่มีใช้เพียงแต่พนักงานภายในองค์กร

ในการมองสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรของอาจารย์สมบัติ กุสุมาลีนัน เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อรองรับกับปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะการแข่งขันทางการค้ากับต่างประเทศที่นับวันยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น

นอกจากนี้ยังมีประเด็นของ**ขีดความสามารถขององค์กรและทรัพยากรมนุษย์ไทยในปัจจุบัน**ที่มีความจำเป็นต่อการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กล่าวคือ ในประเด็นของขีดความสามารถในการแข่งขัน พบว่า

1. ปัจจุบันตัวเลขการส่งออกของธุรกิจไทยมีแนวโน้มลดลง แม้จะมีการกระตุ้นการส่งออกแต่อัตราการขยายตัวก็ยังไม่มากนัก อันเนื่องมาจากขีดความสามารถของธุรกิจไทยต่ำ โดยมีสาเหตุมาจากขีดความสามารถของเทคโนโลยีอยู่ในระดับต่ำ ต้องพึ่งพิงวิทยาการจากที่อื่น การขาดแคลนแรงงานและคุณภาพแรงงานยังอยู่ระดับต่ำ องค์กรขาดการจัดระบบงานและระบบการผลิตที่มีคุณภาพ เน้นการผลิตที่ใช้แรงงานเข้มข้นและค่าแรงถูก โดยอาศัยการพึ่งพานำเข้าสินค้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศเป็นหลัก คนไทยมีขีดความสามารถต่ำในการสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมใหม่ ๆ ดังนั้นต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2. โครงสร้างและระบบการบริหารจัดการยังยึดติดกับรูปแบบองค์กรแบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งมีระบบโครงสร้างที่เคร่งครัด มีกฎระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวดและมีสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่งที่ยาว ความสัมพันธ์ภายในมีลักษณะเป็นทางการและมีลักษณะการทำงานที่มุ่งตอบสนองต่อผู้มีอำนาจเบื้องบนตามสายการบังคับบัญชา จากลักษณะดังกล่าวก่อให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถขององค์กร ทำให้องค์กรไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกได้

ในประเด็นของขีดความสามารถขององค์กรในการอยู่ร่วมกับสังคม พบว่า

1. เกิดการเอารัดเอาเปรียบพนักงาน โดยละเลยไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น การใช้แรงงานเด็ก การจ่ายค่าแรงขั้นต่ำ การเว้นการให้สวัสดิการ เป็นต้น

2. การละเลยไม่เอาใจใส่ต่อชุมชนที่ได้รับผลจากการประกอบการ อันเกิดจากปัญหาน้ำเน่าเสีย อากาศเสีย สารพิษจากโรงงานอุตสาหกรรม การขยายตัวของอุตสาหกรรมและขาดความร่วมมือจากเจ้าของธุรกิจเอกชน

3. การผลิตสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน การจำหน่ายในราคาที่ไม่ยุติธรรม การให้บริการก่อน ระหว่าง และหลังการขาย

ในประเด็นของขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร พบว่า

1. แรงงานไทยส่วนใหญ่มีการศึกษาและขีดความสามารถต่ำ ส่งผลให้เกิดโอกาสการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพทักษะฝีมือแรงงานกลุ่มนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเป็นไปได้อย่าง การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นไปอย่างลำบากและเสียค่าใช้จ่ายสูง

2. ปัญหาการขาดแคลนแรงงานระดับสูง ได้แก่ นักวิชาชีพ ผู้ชำนาญการและผู้บริหาร ซึ่งแรงงานกลุ่มนี้มักเปลี่ยนงานบ่อย ไม่ผูกพันกับองค์กร นำไปสู่ปัญหาการสั่งสมความรู้ ทักษะ ความชำนาญและภูมิปัญญาขององค์กร อันเนื่องมาจากปัญหาที่เกิดจากผู้บริหารขาดการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีภายในองค์กร ขาดการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ธุรกิจกับแผนพัฒนาตลาดแรงงานภายใน เพื่อให้สามารถตอบรับธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

3. การฝึกอบรมและพัฒนาฝีมือแรงงานของคนงานในสถานประกอบการยังมีน้อย ทั้งในแง่ของจำนวนวันที่ฝึกอบรมหรืองบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลในด้านนี้และองค์การส่วนใหญ่มองเรื่องการพัฒนาพนักงานว่าเป็นเสมือนค่าใช้จ่ายที่หมดสิ้นไปมากกว่ามองว่าเป็นการลงทุนระยะยาวของบริษัท

4. การเคลื่อนย้ายแรงงานและองค์การต้องแสวงหาวิธีการพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกันกับคนที่มีความแตกต่างทั้งด้านค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมและวิถีปฏิบัติ อีกทั้งยังต้องหาวิธีการจัดการกับความสับสนวุ่นวายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งยากต่อการคาดเดา อันเนื่องมาจากการทำงานร่วมกันพื้นฐานของความแตกต่างจึงต้องปรับรูปแบบวิธีคิดและวิธีแก้ปัญหาในการจัดการกับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น ซึ่งแน่นอนว่าการคิดและวิถีปฏิบัติเดิมๆ ย่อมไม่ได้ผลอีกต่อไป (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ, 2555: 9-14)

จากการมองเรื่องขีดความสามารถขององค์การและทรัพยากรมนุษย์ไทยในปัจจุบัน มีความจำเป็นต่อการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่ผู้บริหารต้องตระหนักถึงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการเรียนรู้เพื่อต่อสู้กับการแข่งขันภายนอกได้เป็นอย่างดี

เมื่อมองสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตลอดจนขีดความสามารถขององค์การและทรัพยากรมนุษย์ไทยในปัจจุบัน ความจำเป็นในการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในปัจจุบันยังพบว่าองค์การยังอยู่ในสภาพไร้ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ (Learning disability) อาจารย์มานะ กอหรั่งกุล (2542, น. 45-56) อธิบายในเรื่องนี้ว่าองค์การที่ไร้ความสามารถในการเรียนรู้ คือ องค์การที่ขีดความสามารถอยู่ในระดับต่ำ เป็นองค์การที่ไม่สามารถขยายขีดความสามารถในการรังสรรค์ผลงานได้อีก เป็นองค์การที่ทำได้ดีที่สุดเพียงเท่านี้ โดยลักษณะขององค์การที่ไร้ความสามารถในการเรียนรู้ มีลักษณะคือ องค์การที่มีรูปแบบการจัดองค์การมีลักษณะการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน แต่ละคนทำงานเฉพาะของตน ไม่คำนึงถึงเป้าหมายส่วนร่วมขององค์การ เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นมักจะโทษผู้อื่นและสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ไม่มีการพิจารณาการกระทำของตนเอง ซึ่งผู้บริหารน้อยมากที่หันมาพิจารณาตัวเองว่าอะไรทำให้เกิดความผิดพลาด ล้มเหลว ยอมรับตัวเองไม่ได้จากการกระทำที่ผิดพลาดของตนเอง นอกจากนี้องค์การมักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและแก้ปัญหาโดยยึดติดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นลักษณะการแก้ไขปัญหาที่อาการของปัญหาที่ปลายเหตุ ทำให้ต้องตามแก้ตลอดเวลา ส่งผลให้ไม่สามารถเรียนรู้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างซ้ำ ๆ ได้ เพราะการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้เป็นการก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ท้ายที่สุดทีมงานหรือผู้บริหารไม่สามารถเรียนรู้จากการมีข้อสรุปที่แตกต่างกันได้ เพราะต่างคนต่างยึดติดความคิดของตน อันเป็นภัยคุกคามต่อองค์การในอนาคตได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ในฐานะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะอย่างไรให้สภาพไร้ความสามารถขององค์การนี้ แล้วปรับสภาพและออกแบบการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้อย่างไร สิ่งเหล่านี้คือความจำเป็นในการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้

เมื่อทราบความจำเป็นในการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้แล้ว ผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงพนักงานทุกคนในองค์การ ควรจะทราบความหมาย ลักษณะ เป้าหมาย และบทบาทของการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อันจะกล่าวถึงในลำดับถัดไป

ความหมายขององค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้

องค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีการใช้ความรู้เพื่อสำเร็จขององค์การ มีการมอบอำนาจให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การได้เรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติ รวมถึงมีการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้มีประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนรู้ (Gilly & Maycunich, 2000: 14) นอกจากนี้ ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge, 1990: 1) กล่าวว่า องค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ซึ่งคนในองค์การขยายขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง ขณะที่เจษฎา นกน้อยและคณะ (2552: 7) กล่าวว่า องค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นกระบวนการจัดการองค์การที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์การ ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สำหรับมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549, น. 93) องค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ กลุ่มของคนที่ได้รับมอบพลัง (Empowerment) ในการสร้างความรู้ สินค้าและบริการใหม่ เครือข่ายของชุมชนซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์การและทำงานเพื่อตอบสนองในการให้บริการและเพื่อทำให้โลกสว่างไสวด้วยปัญญา ความหมายที่มาร์ควอร์ทให้ไว้เป็นการมองถึงการปฏิบัติมากขึ้น ดังจะกล่าวในหัวข้อลำดับถัดไป

ลักษณะและองค์ประกอบขององค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996: 19-20) ลักษณะขององค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีลักษณะกล่าวคือ 1) การเรียนรู้จะเป็นสิ่งที่บรรลุผลสำเร็จที่ได้จากความร่วมมือขององค์การทั้งองค์การ 2) สมาชิกขององค์การต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์การ 3) การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ใช้อย่างมีกลยุทธ์และต่อเนื่องและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 4) มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) องค์การเน้นการคิดอย่างเป็นระบบ 6) บุคคลในองค์การรู้วิธีการเข้าถึงข่าวสารและข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ 7) บรรยากาศต่าง ๆ ขององค์การควรเอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม 8) การเปลี่ยนแปลงเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่ทุกคนยอมรับ นอกจากนี้สิ่งต่าง ๆ ที่ไม่คาดคิดไว้ รวมถึงความล้มเหลว ถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้ 9) องค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีลักษณะยืดหยุ่น 10) ทุกคนในองค์การต้องคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 11) การพัฒนาความสามารถหลัก (Core Competency) นำไปสู่การผลิตและบริการใหม่ ๆ และ 12) องค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีความสามารถในการปรับตัวและฟื้นฟูตัวเองให้กลับสู่สภาพเดิมอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การที่เปลี่ยนแปลงไปได้

นอกจากนี้องค์การส่วนใหญ่ต่างตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์การเอื้อต่อการเรียนรู้ คือต้องมีการเรียนรู้ที่มีตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและดียิ่งขึ้นกว่าเดิม แต่ปัญหาอยู่ที่ว่าองค์การจะดำเนินการได้อย่างไร จึงจะเป็นองค์การเอื้อต่อการเรียนรู้และการเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้หรือไม่สามารถคงอยู่ได้หากปราศจากความรู้และความเข้าใจ ดังนั้น ต้องอาศัยความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบในการพัฒนาขององค์การเอื้อต่อการเรียนรู้ที่มี 5 ระบบย่อย ได้แก่ (นฤมล จิตรเอื้อ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ตีสวัสดิ์, 2560: 1746-1747)

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) เป็นระบบย่อยหลักขององค์การเพื่อการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นได้ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ โดยอาศัยทักษะสำคัญๆ เช่น การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเสวนา ซึ่งทักษะเหล่านี้จะเป็นตัวขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์การอย่างเต็มที่

2. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) เป็นระบบย่อยที่กำหนดกลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ วัสดุทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

3. ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) เป็นระบบย่อยที่ประกอบด้วย ผู้นำ พนักงาน ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต ตัวแทนจัดจำหน่าย ผู้ถือหุ้น พันธมิตร และชุมชน

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) เป็นระบบย่อยที่บริหารจัดการด้านความรู้ในลักษณะดังนี้ การกำหนดหรือระบุหัวข้อความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การถ่ายโอนหรือการเผยแพร่ความรู้การนำความรู้ไปใช้และมีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) เป็นระบบย่อยที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ และเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งเกี่ยวกับเครือข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือต่างๆ ที่สนับสนุนให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ เกิดการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน เช่น วัสดุทัศน์ โสตทัศน์ การประชุมทางไกล เว็บไซต์ หรือบล็อกด้านการจัดการความรู้ เป็นต้น

เป้าหมายของการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้

องค์การควรจะกำหนดเป้าหมายในการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้ชัดเจน โดยอาจกำหนดเป้าหมายไว้ดังนี้ เพื่อที่จะพัฒนาความสามารถหลักขององค์การไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด ด้านการบริหารงาน ทักษะหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มีในการตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้รับบริการและสร้างความได้เปรียบในแข่งขันอย่างยั่งยืน เช่น ทำให้มีทักษะฝีมือโดยภาพรวมขององค์การดีขึ้น มีทรัพยากรที่จำเป็น มีสินค้าและบริการเป็นที่ยอมรับ ในด้านพนักงานในองค์การ ต้องการที่จะพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและมีทักษะความชำนาญเพียงพอที่จะทำงานรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านเศรษฐกิจและการเงินขององค์การสู่ความเป็นเลิศ (วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามย์, 2544: 98-99) รวมทั้งมีนิสัยใฝ่รู้หรือนิสัยรักการเรียนรู้อย่างยั่งยืนเพื่อพัฒนาตนเองให้รู้จักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วย

นอกจากนี้ผู้เขียนได้สนทนากลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ โดยเก็บข้อมูลจากการที่ผู้เขียนบริการวิชาการในประเด็นเกี่ยวกับเป้าหมายในการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่า 1) ต้องสร้างองค์การให้มีโครงสร้างที่เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ของผู้บริหารและพนักงาน 3) เพิ่มอำนาจและยอมรับในงานให้กับพนักงานในองค์การมากขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ 4) ผู้บริหารต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เข้ามามีผลกระทบกับองค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถนำพ้องค์การให้อยู่รอดได้ 5) ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องสร้างและถ่ายโอนความรู้ เพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์การ 6) สนับสนุนเทคโนโลยีการเรียนรู้ที่เหมาะสมในกระบวนการเรียนรู้ 7) องค์การต้องมุ่งเน้นคุณภาพของงาน สินค้าและบริการและเรียนรู้เพื่อการพัฒนาพนักงาน

สินค้าและบริการใหม่ ๆ 8) ผู้บริหารและพนักงานสร้างบรรยากาศองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่พร้อมเรียนรู้ร่วมกัน 9) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในองค์การร่วมกันได้ 10) ผู้บริหารและพนักงานสามารถทำงานเป็นทีม แบ่งปันความรู้และหาข้อสรุปร่วมกันได้ 11) ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมกำหนดแผนและกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 12) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าหลังจากที่มีการเรียนรู้ในองค์การแล้ว พนักงานแต่ละคนได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ ส่งผลต่อองค์การหรือไม่ อย่างไร 13) จัดเตรียมระบบบัญชี งบประมาณ สำหรับการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงค่าใช้จ่ายในองค์การ 14) ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ โดยใช้เทคนิคการเรียนรู้ คือ Action learning, Benchmarking, Coaching, Mentoring, และ Portfolio เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และ 15) บทบาทของผู้บริหาร พนักงานและแผนก/ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนในการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้

จากเป้าหมายของการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (เป้าหมายเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการออกแบบการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งจะกล่าวในส่วนสุดท้าย) ผู้บริหารพนักงานและหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อให้เป้าหมายของการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ บุคคลเหล่านี้จะแสดงบทบาทการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังจะกล่าวในลำดับถัดไป

บทบาทของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้

การที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องเป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้นำองค์การ (เดชนัน เทียมรัตน์และกานต์สุตา มาฆะศิริรานนท์, 2545: 86-87) โดยจะเข้ามามี 1) บทบาทเป็นผู้ออกแบบที่จะต้องรับผิดชอบในการคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำการกำหนดวิสัยทัศน์องค์การ พร้อมทั้งเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารให้เป็นสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมถึงคุณภาพในการบริการแก่ลูกค้า 2) บทบาทเป็นผู้สอนงานทักษะด้านต่าง ๆ จริยธรรมและความรู้ที่เกี่ยวข้องให้สามารถนำมาช่วยในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น 3) บทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือซึ่งจะต้องคอยช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อเอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามแนวทางที่ถูกต้องและเป็นผลสำเร็จ 4) บทบาทเป็นผู้เรียนรู้ที่จะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ตลอดชีวิตและที่สำคัญก็คือเป็นการเรียนรู้เพื่อที่จะมีศักยภาพเหมาะสมแก่การเป็นทั้งผู้ออกแบบ ผู้สอนและผู้ช่วยเหลือที่มีประสิทธิภาพ

ผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องอีกคือ ผู้เป็นแหล่งความรู้ เป็นผู้รอบรู้ข่าวสารข้อมูลที่เรียกกันว่า Chief Knowledge Officer (CKO) หรือ Chief Learning Officer (CLO) มีหน้าที่ดังนี้ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 85-87) 1) ตอบสนองวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง โดยนำความรู้ที่องค์การมีหรือปฏิบัติกันอยู่มาช่วยผลักดันสร้างความแตกต่างที่ดีกว่าเดิม 2) คิดเสนอและยกวางโครงการที่เกี่ยวกับการบริหารความรู้ขององค์การขึ้นมา แล้วต้องสามารถบอกแนวทางการดำเนินงานและขยายผืนนั้นให้กับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์การ 3) สร้างสายสัมพันธ์และความเข้าใจกับผู้จัดการหรือฝ่ายบริหารที่มีลักษณะต่าง ๆ ในองค์การได้ดี ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารที่ให้ความสนใจต่อการนำความคิดความรู้ใหม่มาปรับปรุงและพัฒนางานองค์การ (Knowledge Champions)

ผู้บริหารที่สนับสนุนให้มีโครงการเกี่ยวกับการบริหารความรู้ (Knowledge Sponsors) CKO ต้องสามารถระบุได้ว่ามีผู้บริหารคนใดในองค์กรมีเจตนาที่ไม่ดีต่อโครงการ ทำการต่อต้านหรือขัดขวาง ผู้บริหารคนใดที่สร้างเครือข่ายเพื่อร่วมผลักดันดำเนินการ 4) เป็นผู้ออกแบบระบบฐานความรู้ กระบวนการดำเนินการ สถานที่ทางกายภาพ โครงการ นโยบาย แนวปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้าง การรักษา การดัดแปลง การแบ่งปันความรู้ต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นผู้วิเคราะห์ระบบ ปรับปรุงระบบการเรียนรู้และให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง และ 5) เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและเห็นประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีที่จะเข้ามามีส่วนช่วยในการตรวจวัดกระแสความรู้ เก็บกัก สืบค้นและการแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร CKO ควรชี้แจงถึงประโยชน์ของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะช่วยในการปรับปรุงงานและช่วยในการตัดสินใจเชิงนโยบายของฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ในด้านการออกแบบสถานที่ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ความเห็นและประสบการณ์ของพนักงานในองค์กร การจัดโต๊ะทำงาน การพักระหว่างทำงาน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าหน้าที่ของ CKO 20% เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศและอีก 80% เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กร บทบาทหน้าที่ของ CKO จึงเป็นทั้งในฐานะผู้บริหารจัดการเทคโนโลยีและการกำหนดออกแบบสถานที่ทางกายภาพขององค์กร และในฐานะผู้โน้มน้าวการคิดริเริ่ม เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กร

นอกจากนี้ผู้ที่เข้ามามีบทบาทในการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จคือ พนักงานในองค์กร โดยพนักงานจะต้องผู้ที่มีทัศนคติที่กล้าสร้างความเปลี่ยนแปลง มีจิตใจมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างคุณค่าเพิ่มด้วยการสร้างขีดความสามารถใหม่ ๆ ในการเรียนรู้และมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ แล้วส่งผ่านประสบการณ์เหล่านั้นไปสู่พรหมแดนขององค์กรได้ตลอดเวลา หมายความว่า พนักงานทั้งหลายจะต้องเป็นผู้ที่คิดใคร่ครวญอย่างแยบคาย ดังที่ท่านธรรมปิฎกได้กล่าวไว้ว่า ขอให้ฝึกฝนจิตใจให้เป็น “โยนิโสมนสิการ” กล่าวคือ จะต้องคิดใคร่ครวญให้ดี ให้ถ่องแท้ถึงธรรมเนียมปฏิบัติของตน การคิดซักถามไม่ใช่เป็นการละทิ้ง แต่เป็นการตรวจสอบว่าที่เราคิดเราเชื่อนั้นไม่มีอะไรผิด เป็นการให้เราย้อนคิดถึงความเชื่อ ข้อตกลงพื้นฐานเกี่ยวกับการทำงานและพฤติกรรมการทำงานของเรา (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 64-65)

ท้ายที่สุดผู้ที่เข้ามามีบทบาทในการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเข้ามามีบทบาท ดังนี้ (สมบัติ กุสุมาวลี, 2540: 38-41)

1. บทบาทในการเป็นนักอำนวยความสะดวกเชิงกลยุทธ์ แสดงบทบาทเชิงรุกโดยสวมบทบาทเป็นหน่วยนำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บูรณาการเข้ากับแผนพัฒนาธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเรียนรู้ที่จะคิดแบบผู้ประกอบการ กล่าวคือ หวังผลประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และพยายามประหยัดต้นทุน

2. ลดบทบาทการส่งมอบการฝึกอบรม แนวโน้มที่นักฝึกอบรมจะเป็นผู้สอนค่อย ๆ หมดไป เนื่องจากการฝึกอบรมจะต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในแต่ละสาขาอาชีพมากขึ้น ดังนั้นจึงมีแนวโน้มที่การฝึกอบรมจะเป็นหลักสูตรหรือโครงการว่าจ้างจากภายนอก ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสามารถในการคัดเลือกผู้มีส่วนได้เสียที่มีคุณภาพที่สามารถจัดบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามเป้าหมาย รวมทั้งต้องสื่อ

ให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ทราบถึงภารกิจ วัฒนธรรมและปัญหาขององค์กร นอกจากนี้จะต้องลดความสำคัญของการฝึกอบรมแบบ Classroom-Based Training เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง

3. สร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนหรือเอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้คนมีโอกาสที่จะคิดหรือปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาถึงแม้เวลาอาจจะผิดพลาดได้บ้าง มีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นทีม มีการออกแบบโครงสร้างองค์กรและระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ออกแบบโครงสร้างในแนวนอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ออกแบบโครงสร้างในแนวนอนที่เอื้อต่อการโยกย้ายสลับหมุนเวียนการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ที่หลากหลาย ลดสายการบังคับบัญชาให้น้อยลง แต่เพิ่มทีมงานที่มีลักษณะข้ามสายงานให้มากขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น การที่พนักงานมีงบประมาณเพื่อพัฒนาตนเอง โดยตนเองเป็นผู้ตัดสินใจและรับผิดชอบเองว่าต้องการจะพัฒนาอะไร ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลสนับสนุนและคำปรึกษาเท่านั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องแสวงหาแนวทางเทคนิค เทคโนโลยี เครือข่ายของทรัพยากร ความรู้ สารสนเทศทั้งจากภายในและภายนอกมาสนับสนุนและกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

4. ปรับเปลี่ยนหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการเปลี่ยนแปลงทั้งวิธีคิด ขนาดของหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวนบุคลากรและวิธีการทำงานตามบทบาทที่เปลี่ยนไป เช่น ลดขนาดของหน่วยงานของหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับรูปแบบองค์กรสมัยใหม่ แต่เพิ่มขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนให้มีความหลากหลายมากขึ้น พร้อมทั้งกระจายหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกไปให้ผู้บริหารตามสายงานต่างๆ และพนักงานที่จะต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองมากขึ้น

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนจุดเน้นจากปัจจัยนำเข้ามาเป็นเรื่องของผลที่จะได้รับ ซึ่งหมายถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นทั้งในระดับบุคคลและองค์กร มีการเน้นการสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และลดความสำคัญของการฝึกอบรม จากการที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องอยู่บนพื้นฐานของขีดความสามารถของพนักงานมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบริหารค่าตอบแทน การบริหารอาชีพ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

นอกจากนี้ผู้เขียนได้สนทนากลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร โดยเก็บข้อมูลจากการที่ผู้เขียนบริการวิชาการในประเด็นเกี่ยวกับบทบาทของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่าเป้าหมายของการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ บุคคลเหล่านี้จะแสดงบทบาทการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

บทบาทของผู้บริหาร คือผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดในรูปแบบหรือคุณลักษณะของความสามารถในการชี้นำองค์กรให้ประสบความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ที่เหมาะสมที่สุด โดยผู้บริหารจะต้องมีลักษณะและเข้าใจบทบาทของตน กล่าวคือ ต้องแสดงบทบาทในการผลักดันองค์กรไปสู่การปฏิบัติ ดำเนินการจัดกาเปลี่ยนแปลงและช่วยเหลือพนักงานจนกระทั่งเกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นบุคคลที่เข้าใจความเป็นไปที่

แท้จริงของธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีการติดตามวิทยาการเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสร้างเครือข่ายในองค์กร เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

บทบาทของพนักงาน พนักงานต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน พัฒนาดตนเองในการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ในผลงานใหม่ ๆ ให้กับองค์กร แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ชักถามพูดคุย แบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกัน และผู้บริหารในองค์กรเพื่อให้เกิดเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่อไป

บทบาทของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้ของคนในองค์กร การให้คำปรึกษา การช่วยพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ สร้างจิตสำนึกในการเรียนรู้ ด้วยตนเองตลอดเวลาการปฏิบัติงาน ช่วยให้พนักงานสามารถจัดการการเรียนรู้ด้วยตนเอง สร้างแนวทางการแลกเปลี่ยนให้เรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น สนับสนุนงบประมาณ การให้รางวัลแก่คนที่เรียนรู้และช่วยคนอื่นให้เกิดการเรียนรู้ เป็นต้น

ผู้บริหาร พนักงานและหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นบุคคลสำคัญที่เกี่ยวกับการสร้างองค์กร ให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

วิธีการดำเนินการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

จากที่กล่าวมาข้างต้นบุคคลเหล่านี้จะสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้ จำเป็นต้องอาศัยวิธีการดำเนินการสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งมีวิธีการตามแนวทางของเซ็งเก้ (Senge, 1990) ได้ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ความสามารถข้อนี้สร้างความได้เปรียบขององค์กรให้เหนือคู่แข่งซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ทั้งนี้ ในการเรียนรู้ต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร (Learningful) โดยเชื่อว่าธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (Learners) คือ รักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตที่มีอยู่แล้วในตัวทุกคน จึงได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยหลักการพื้นฐานหรือการฝึกฝน 5 ประการที่เรียกว่า “The Five Disciplines” ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนี้ (พัชรกันย์ เมธาจักรเกียรติและประสพชัย พสุนนท์, 2561: 1949; กฤษณะ ดาราเรือง, 2558: 138)

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ความเชี่ยวชาญ (Proficiency) ของคนสามารถเข้าใจ และชัดเจนในเป้าหมายชีวิต สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินชีวิตของตนเองได้ สามารถค้นหาและกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ของตนเองได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง เป็นการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล ที่เน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) การเรียนรู้กระบวนการทำงาน (On the Job Learning) ที่มุ่งมั่น สร้างสรรค์ความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานจนสามารถสร้างสรรค์ผลงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ได้อย่างต่อเนื่องการฝึกฝนการเรียนรู้อยู่เสมอและศักยภาพ การเรียนรู้ของพนักงานจะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) โลกทัศน์หรือความคิดความเข้าใจของคนที่มองโลกต่อหน่วยงาน ต่อองค์การและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล แบบแผนความคิดอ่านมีพลังที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความ และต่อพฤติกรรม ความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำแบบแผนความคิดอ่าน มี 3 ลักษณะ คือ เจตคติ ทัศนคติ และกระบวนทัศน์ ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญต่อความริเริ่มสร้างสรรค์ และความคิดในการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างมุ่งมั่นของสมาชิกในองค์การ เพื่อสร้างภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั่วทั้งองค์การ เมื่อได้วิสัยทัศน์ร่วมองค์การต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนรู้และเข้าใจ จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) การถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันเป็นการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน อันเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดยแต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเองแต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มนำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันและประสานสัมพันธ์กันได้เป็นอย่างดี

5. การคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) วินัยที่มีความสำคัญสูงสุดเป็นหัวใจของการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ มีความคิดอย่างเป็นระบบ Senge เน้นว่าแม้ประพจน์ปฏิบัติในวินัยทั้ง 4 ประการดังที่กล่าวมาข้างต้นก็ต้องทำอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆอย่างเป็นระบบโดยอาศัยองค์ความรู้สหวิทยาการนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ ๆ วิธีคิดอย่างเป็นระบบเป็นการคิดแบบเป็นวงจรจากเหตุไปสู่ผล และผลกลายเป็นเหตุเป็นวงจรเสริมแรง (Reinforcing Loop) ซึ่งทุกองค์ประกอบจะเป็นตัวเสริมศักยภาพอย่างต่อเนื่องครบวงจรจนกลายเป็นพลังขับเคลื่อน การที่บุคคลมีแนวความคิดแบบองค์รวมสามารถมองภาพรวมของการทำงานได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้เห็นรูปแบบต่างๆ ได้อย่างชัดเจนในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา

จากหลักการทั้ง 5 ข้างต้น สรุปว่า การเป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลที่รอบรู้ในองค์การโดยการส่งเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลใฝ่รู้ ทั้งด้านความคิดวิทยาการและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาพร้อมทั้งนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นพัฒนาปรับปรุงความคิดให้มีแบบแผนความคิดอ่าน ให้มีการมองโลกตามความเป็นจริง การมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อจากนั้นโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจเดียวกันในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกัน พุดจาสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกันเพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูล เพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดการมองปัญหาและที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อร่วมงานในท้ายที่สุด จากการปรับปรุงทัศนคติ ลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว หน่วยงานที่จะบรรลุความเป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาวิเคราะห์คิดอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ภาพรวมและความสามารถระบุตรง

ประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องตรงจุดแทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาลงไปแต่ละจุดย่อย ๆ เป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอและไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป (เสนห์ จุ้ยโต, 2558: 155)

นอกจากนี้ผู้เขียนได้สนทนากลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ โดยเก็บข้อมูลจากการที่ผู้เขียนบริการวิชาการในประเด็นเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่า วิธีการดำเนินการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จทำได้หลายวิธี คือ

1. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติงานที่กำลังทำอยู่จริง ๆ ในปัจจุบัน เป็นการเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยการเรียนรู้จะต้องสามารถทำให้เกิดผลลัพธ์จริงคือ ผู้เรียนสามารถนำไปใช้เพื่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์การได้ นอกจากนี้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจะเน้นการเรียนรู้กลุ่ม เรียนรู้ด้วยกัน เรียนรู้จากกันและกัน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่แต่ละคนไม่มีใครรู้คำตอบในเรื่องนั้น ๆ แต่จะต้องร่วมกันค้นหาคำตอบ

2. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) หรือมาตรฐานการอ้างอิง เป็นกระบวนการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะวัด ประเมินและเปรียบเทียบว่าสินค้าและบริการ กระบวนการและการปฏิบัติงานระหว่างองค์การของท่านกับองค์การที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) แล้วนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้มาสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์การของท่าน

3. การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ให้คำแนะนำและสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานในปัจจุบันหรืองานที่จะได้รับมอบหมายต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรุ่นพี่หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งที่สูงกว่า โดยเฉพาะระดับบริหารในหน่วยงานเป็นผู้ที่อยู่ให้คำปรึกษาแนะนำหรือให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า เพื่อให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีศักยภาพสามารถเลื่อนระดับขึ้นเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

5. แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio) ใช้บันทึกเกี่ยวกับประสบการณ์ ขั้นตอนการดำเนินงานรวมผลงานที่ปรากฏออกมาของแต่ละบุคคล ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล เป็นการพัฒนาเชิงวิชาชีพและพัฒนาทีมงานและเพื่อการพัฒนาองค์การ

6. การศึกษาตนเอง (Self Learning) การพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของตนเอง โดยศึกษาตนเองจากสายตาของตนเองและสายตาของผู้อื่น เช่น เพื่อนร่วมงานมีนิสัยอย่างไร วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้เป็นอย่างไร รู้เรื่องการตลาดควรผลิตสินค้าอะไรและมีความรู้เรื่องภายในองค์การ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn) เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ ต้องอาศัยเทคนิคการศึกษาตนเองในการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน วิธีคิดและใช้เหตุผล ศึกษาวิธีการรับรู้และการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางในการเรียนรู้ของตนเอง

8. การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Oriented) ใช้ปัญหาเป็นหลักให้เกิดการศึกษาค้นคว้าว่าบุคคลต้องเรียนรู้อะไรจึงจะแก้ปัญหานั้นได้ รวมถึงวิธีการและตัวบุคคลที่ต้องเรียนรู้

9. การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (Methodical) องค์การส่งเสริมการเรียนรู้โดยใช้การเรียนรู้ในห้องเรียน การสัมมนา การให้เข้าหลักสูตรหรือรูปแบบ Correspondence Course การใช้ Instruction Manuals หรือการใช้การฝึกอบรมสามารถก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในและนอกที่ทำงาน ทำให้บุคคลทราบว่าตนกำลังเรียนรู้อะไร ด้วยวิธีการใด และเรียนรู้เมื่อไร

10. การเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) เน้นการเรียนรู้เป็นทีม องค์การต้องสนับสนุนโดยให้ความเป็นอิสระ ให้โอกาสและเวลาในการทำกิจกรรม ประชุม ปรึกษาของทีม

จากวิธีการดำเนินการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยอาศัยแนวทางวินัย 5 ประการของ Peter Senge จะบรรลุความจำเป็นและเป้าหมายของการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต้องทำกับบุคคลทุกคนที่อยู่ในองค์การให้บุคคลเหล่านั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะพร้อมที่จะเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การและต้องอาศัยเทคนิคการเรียนรู้โดยวิธีการดังกล่าว นอกจากนี้องค์การควรเริ่มวิธีการดำเนินการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทันที เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต้องสร้างทันที ให้ทุกตำแหน่ง ทุกหน่วยงานและพนักงานทุกคน เริ่มต้นรับรู้ว่าถ้าองค์การปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ อยู่ในสภาพไร้ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ องค์การจะอยู่ไม่ได้ในที่สุด พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การจะอยู่ไม่ได้ องค์การอยู่รอดได้ องค์การต้องสามารถต่อสู้แข่งขันกับองค์การอื่นได้ พร้อมรับกับโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไป ความรวดเร็วของเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร เพื่อที่องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน สร้างผลกำไรและรับผิดชอบต่อสังคมได้

จากการอธิบายถึงความจำเป็น เป้าหมาย บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้แล้ว และวิธีการดำเนินการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ว่าทำกับใคร มีเทคนิคอะไรและอย่างไร ควรทำเมื่อใด การอธิบายเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว ทำให้ผู้ศึกษาได้เห็นภาพที่เกิดขึ้นในการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ลำดับต่อไปจะกล่าวถึงการออกแบบการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organizational Design to Learning Organization) ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมองค์การที่เรียกว่า ตัวแบบที่เหมาะสม (Fit Model) เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (เสนห์ จุ้ยโต, 2558: 163-164)

การออกแบบการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ในส่วนนี้ผู้เขียนได้สนทนากลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ โดยเก็บข้อมูลจากการที่ผู้เขียนบริการวิชาการ ทบทวนเอกสารและความคิดเห็นของผู้เขียนเองในฐานะผู้สอนและผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ ในประเด็นเกี่ยวกับการออกแบบการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544; ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ, 2540: เฉษฐา นกน้อยและคณะ, 2552; เดชน์ เทียมรัตน์และกานต์สุตา มาชะศิริานนท์, 2544; โทมัส เอช. ดาเวนพอร์ทและลอเรนซ์ พรูแซค, 2542) กล่าวคือการออกแบบการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ปรับรูปแบบโครงสร้างองค์การให้เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป (Flat Organization Process) ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไปและกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน เพื่อให้เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงาน และต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม ทำหน้าที่ของตนเองในแผนก/ฝ่าย และประสานงานกับแผนก/ฝ่ายอื่น ๆ องค์การจัดโครงสร้างแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนของทีมและเอาชนะความขัดแย้งของบุคลากรในองค์การได้ นอกจากนี้ต้องมีคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) หน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจใช้ความสามารถแทนคำพรรณนาลักษณะงาน

2. เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ ด้วยการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้พนักงานมีการทดลองสิ่งใหม่ๆ และกล้าเสี่ยงต่อความผิดพลาด ซึ่งผู้บริหารช่วยให้เกิดการเรียนรู้เรื่องความตระหนักในตนเอง การใคร่ครวญพิจารณาและการสร้างสรรค์ผลงานขึ้นมาและมีการให้รางวัลพิเศษกับพนักงานที่เรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ สนับสนุนให้มีการย้อนกลับของข้อมูลที่ได้รับ สร้างให้สมาชิกในองค์การมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่กันฉันท์มิตรให้เกิดนิสัยการเรียนรู้ทุกอย่างในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากองค์การอย่างจริงจัง

3. ผู้บริหารส่งเสริมและเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดความงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจไปสู่พนักงานในระดับปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การที่ได้กำหนดขึ้นมา

4. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อให้หัวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาการฉายภาพแห่งอนาคต (Scenario) ที่เป็นไปได้ แสดงท่วงท่าในธุรกิจของตนให้มีประโยชน์แก่สังคม ผู้บริหารต้องเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไรที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในขณะนั้นได้

5. องค์การต้องจัดทำข้อเสนอการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Blueprint) ด้วยการพิจารณา

5.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพและการค้าระหว่างประเทศ

5.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ พนักงาน คู่แข่ง ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ การบริการ การบริหารจัดการ ผู้จัดการสินค้า ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

5.3 บทบาทของผู้บริหารและบทบาทของพนักงานว่าควรมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทัศนคติ (Attitudes) และพฤติกรรม (Behaviors) อย่างไรบ้างที่จำเป็นต้องมี เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

5.4 หลักสูตรสำหรับผู้บริหารและพนักงานที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา

5.5 เทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานที่สอดคล้องกับหลักสูตรที่กำหนดไว้

6. การออกแบบองค์การด้วยการจัดให้มีการตั้งแผนกด้านความรู้โดยเฉพาะ คือการตั้งแผนกวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) เพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปใช้ได้ทั่วทั้งองค์กรนั้น ต้องใช้วิธีเปิดเผยความรู้ที่ได้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างแท้จริง

7. ปรับบทบาทของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปสู่การเป็นนักอำนวยการเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทเชิงรุก เป็นหน่วยนำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถบูรณาการแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ากับแผนธุรกิจ ในแง่ของการฝึกอบรมต้องสามารถเลือกผู้อบรมและผู้จัดการฝึกอบรมที่มีคุณภาพตรงตามเป้าหมาย บทบาทการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา ซึ่งสามารถตัดสินใจได้ว่าต้องการพัฒนาอะไร โดยแผนก/ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ให้ข้อมูลและให้คำปรึกษา นอกจากนี้ต้องเป็นหน่วยนำการออกแบบโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การหมุนเวียนสับเปลี่ยนการปฏิบัติงาน เป็นต้น รวมถึงหน่วยงานนี้จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยลดขนาดหน่วยงานให้สอดคล้องกับรูปแบบองค์การสมัยใหม่ เพิ่มความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระจายความรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ สนับสนุนและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่บนพื้นฐานของความสามารถในด้านการบริหารค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การบริหารอาชีพ และเปลี่ยนหน่วยงานการฝึกอบรมเป็นหน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้หรือพัฒนาการเรียนรู้พนักงาน

8. องค์กรสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้ได้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงงานแห่งประชาธิปไตยด้วยการมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นและมีฉันทานุมัติ อยู่บนความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์กร

9. องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ เช่น การพัฒนาคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ ให้ดีกว่า เร็วกว่าและถูกกว่า และองค์กรต้องไม่มีคำว่าต่อรองคุณภาพ

10. จัดให้มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง ให้มีการประมวล ถ่ายทอด จัดเก็บข้อมูลถึงกันได้อย่างรวดเร็วและถูกหลัก สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลการเรียนรู้ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เพื่อช่วยในการถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล การฝึกอบรมด้วยเกมส์การเรียนรู้ มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต โลก เฟสบุ๊ค ทวิตเตอร์ และอินสตาแกรม เป็นต้น

11. จัดให้พนักงานทุกคนมีช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเรียนรู้นอกสถานที่ เช่น ศึกษาหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ เช่น บริษัทซี.พี. บริษัทเอไอเอส บริษัทโตโยต้า บริษัท ปตท. แล้วนำความรู้จากการศึกษา องค์กรอื่นมาพัฒนา นอกจากนี้ส่งเสริมให้พนักงานศึกษาต่อในระดับสูงทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรต่อไป อันเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital)

12. จัดการเครือข่ายบริษัทด้วยการให้พนักงานทุกคนในองค์กรติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัทในลักษณะเครือข่ายที่เข้าถึงกันได้เพื่อสามารถเรียนรู้ร่วมกันและนำสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่เป็นเครือข่ายมาพัฒนาและปรับใช้กับองค์กร ซึ่งจัดเป็นการเรียนรู้ระหว่างองค์กร

13. ส่งเสริมให้เรียนรู้จากการสอนงาน (Coaching) คือหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อาจจัดให้มีการสอนแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่มการเรียนรู้ เน้นตามสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา เช่น การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM) ต้องทำอย่างไร ประเมินผลแบบไหน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้แล้วนำไปปฏิบัติจริงได้ อาจเสริมด้วยวิธีการบรรยายและการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นต้น

14. ให้พนักงานในองค์กรจัดทำแฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio) โดยเขียนงานของแต่ละบุคคลไว้ ประสพการณ์การทำงาน ประวัติการทำงาน จัดบันทึกทุกขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

15. ให้สมาชิกในองค์กรร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเอง เพื่อดูว่ามุ่งไปสู่อะไร เรื่องใด โดยมองที่วัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร อันเป็นการเน้นสร้างสมาชิกในองค์กรจัดการเรียนรู้แบบคิดรอบด้าน

16. ผู้บริหารควรจัดวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยการเริ่มจากการทำวิเคราะห์ SWOT คือ การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่มีผลต่อองค์กร แล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ ขององค์กร ต่อจากนั้นจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การที่ผู้บริหารวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นก็เพื่อให้ทราบแนวทางการสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ว่าองค์กรจะเริ่มจากอะไร แล้วใครเป็นคนทำ ทำกับใคร จะทำที่ไหน ทำอย่างไร ได้ผลลัพธ์อะไรเกิดขึ้นบ้าง

17. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ระดับบุคคล คือ บุคคลมีพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Personal Mastery) และให้พนักงานมีการปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง มีจิตใจที่สงบสะอาดและสามารถเพิ่มขีดความสามารถตนเองได้ (Mental Model) ต่อมาควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ในระดับกลุ่มคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ เพื่อให้เกิดความคิดที่หลากหลาย (Team Learning) นอกจากนี้ควรส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับองค์กร คือการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กร ให้เกิดความคิดที่กว้างไกล คิดการณ์ใหญ่ มองการณ์ไกล (Shared Vision) และการคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) คิดแบบองค์รวมและมองหน่วยงานทั้งหน่วยงาน และมองแต่ละหน่วยงานเป็นอย่างไร ต้องทำอะไร ทำเมื่อไร จึงจะบรรลุเป้าหมายองค์กรคือการออกแบบองค์กรให้เป็นองค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้โดยที่ทุกคนมีส่วนร่วม

18. สมาชิกในองค์กรแต่ละบุคคลต้องพัฒนาตนเองให้บรรลุจุดหมายชีวิตของตน เสริมสร้างพัฒนาชีวิตและการทำงานให้สูงขึ้น โดยเน้นคุณประโยชน์ที่เกิดขึ้นและความสุขที่ได้รับ พัฒนากายด้วยการดูแลร่างกายให้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง พัฒนาใจด้วยการให้กำลังใจ ปลอบใจตนเองว่าต้องทำได้ อย่าท้อถอย ฝึกจิตใจให้เข้มแข็ง และพัฒนาความคิดความอ่าน ฝึกคิดอยู่เสมอ เช่น ฝึกคิดเชิงสร้างสรรค์ ฝึกคิดเชิงวิเคราะห์ ฝึกคิดเชิงประยุกต์ ฝึกคิดเชิงสังเคราะห์ และฝึกคิดเชิงบูรณาการ เป็นต้น เมื่อสมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเองให้พร้อมอยู่เสมอ บุคคลนั้นพร้อมอุทิศตนเพื่อการออกแบบองค์กรให้เป็นองค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้ ในประเด็นนี้

ผู้เขียนคิดว่าเป็นข้อที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเมื่อจิตและกายพร้อม พนักงานทุกคนในองค์กรพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนางค์การเพื่อให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งข้อนี้ควรพึงตระหนักเป็นอย่างมาก

การออกแบบองค์กรทั้ง 18 ประการมุ่งการออกแบบการสร้างองค์การให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยต้องมีการปรับเปลี่ยนทั้งโครงสร้าง กระบวนการทำงานและพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กร (ศึกษาจากแผนภาพ) เพื่อให้องค์กรในศตวรรษที่ 21 ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในสินค้าและบริการ นำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างยั่งยืนต่อไป

สรุป

ยุคปัจจุบันมีความจำเป็นหลายประการไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ชีตความสามารถขององค์กรและทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร จากความจำเป็นดังกล่าวทำให้องค์การทั้งหลายต้องคิดค้นหาวิธีการที่จะเสริมสร้างองค์การของตนเองให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งการออกแบบองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้นั้นสามารถทำได้หลายวิธี วิธีการที่นำเสนอในบทความนี้เป็นเพียงวิธีการหนึ่งที่ผู้อ่านสามารถนำไปพัฒนางค์การของตนเองได้ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการ คือ การพัฒนาความสามารถขององค์กรให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างรายได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบในการแข่งขัน รวมทั้งการพัฒนาพนักงานมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในยุคนี้คงหมดเวลาแล้วสำหรับการคิดหรือทำแบบเดิม ๆ หรือการคิดโดยไม่ยอมทำหรือทำโดยไม่ยอมคิด เพราะท้ายที่สุดรางวัลที่จะได้รับคือ การเดินเข้าสู่ตำแหน่งผู้แพ้ตลอดกาล นั่นเอง ณ เวลานี้ เราไม่มีที่ให้กับผู้ที่คิดจะเป็นผู้แพ้แล้ว ดังนั้นจงมาช่วยกันสร้างให้องค์การของตนเองเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- Dararuang, K. (2015). “tua bæp ‘ongkān hæng kān rianrū læ kānchatkān khwāmru sū kān pen ‘ongkān hæng kān rianrū”. [Learning Organization and Knowledge Management To a Learning Organization], Association of Private Higher Education Institution of Thailand Under The Patronage of Her Royal Highness Princess Maha Chakri Sirindhorn. 21,3 (December): 138.
- กฤษณะ ดาราเรือง. (2558). “ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” วารสารวิชาการ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ปีที่ 21, ฉบับที่ 2 (ธันวาคม): 138.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1999). kānchatkān khwāmru : theknik nai kān prae khwāmru sū khwām daipriap nai kān khængkhan [Working Knowledge: How Organization Manage What They Know], Bangkok: AR Business.
- โทมัส เอช. ดาเวนพอร์ทและลอเรนซ์ พรูแซค. (2542). การจัดการความรู้: เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน. นิทัศน์ วิเทศ (แปล). กรุงเทพฯ: บริษัท เอ อาร์ บี ซี เนส เพรส จำกัด.
- Jituea, N., Kittisaknavin, C & Deesawat, N. (2017). “botbat phāwa phū nam nai kānphatthana ‘ongkān sū ‘ongkān hæng kān rianrū” [Leadership Role to Organization Developmen To Learning Organization]. Veridian E-Journal, Silapakorn University 10,2 (May-August): 1746-1747.
- นฤมล จิตรเอื้อ เณรมชัย กิตติศักดิ์ดิโนวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). “บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้”. วารสาร Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ ปีที่ 10, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม): 1746-1747.
- Juito, S. (2015). khruāngmu kānchatkān ‘ongkān. [Tools of Organization Management]. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University Publisher.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2558). เครื่องมือการจัดการองค์การ. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Korungkoon, M. (1999). withī sāng ‘ongkān hai pen ‘ongkān thī rianrū [The Creation Methods To Learning Organization In Seminar Document Of Association Training of Thailand].n.p.
- มานะ กอหรั่งกุล. (2542). “วิธีสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เรียนรู้” ในเอกสารประกอบการสัมมนาสมาคม นักฝึกอบรมแห่งประเทศไทย. 22 กันยายน 2542. ม.ป.พ.
- Kusumavalee, S. (2000) .prathet Thai nai thotsawat nā : wisaitat NIDA kānsāng ‘ongkān hæng kān rianrū næothāng kānphatthana prathet Thai nai thotsawat nā. [Thailand In The Next Decade: NIDA Vision, Creating a Learning Organization, Thailand Development In the Next Decade.

- สมบัติ กุสุมาวลี. (2540). **ประเทศไทยในทศวรรษหน้า: วิสัยทัศน์ NIDA การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาประเทศไทยในทศวรรษหน้า**. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการเนื่องในวาระครบรอบ 30 ปี แห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Lorsuwenrut, T. (2003). thritsadi 'ongkan samai mai [Modern Organization Theory], (2 nd). Bangkok: Pimaksorn.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิมพ์อักษร.
- Metaaukkarakieat, P. & Pasunon, P. (2018). "patchai thi song phon to kan pen 'ongkan haeng kan rianru khong samnakngan khana kammakan kansuksa naphun than"[The Factors that affect The Learning Organization of Office of the Basic Education Commission]. Veridian E-Journal, Silpakorn University 11,1 (January-April): 1949.
- พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติและประสพชัย พสุนนท์. (2561). "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" วารสาร Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ ปีที่ 11, ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน): 1949.
- Noknoi, J. & et.al. (2009). Tassanakanchatkañkhwañmrulaekansang 'ongkanhaengkanrianru. [The View of Knowledge Management and Learning Organization Creation], Bangkok: Chulalongkorn University Publisher.
- เจษฎา นกน้อยและคณะ.(2552). **ทฤษฎีการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Office of the Civil Service Commission, Civil Service Institute. (1997). suban mai.[Subanmai]. Annual Souvenir Book Vol. 14. n.p.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สถาบันข้าราชการพลเรือน. (2540). **สถาบันใหม่**. หนังสือที่ระลึกประจำปี เล่มที่ 14. ม.ป.พ.
- Puncharoenkit, L. kanphatthana 'ongkan tam naekhit 'ongkan haeng kan rianru : suksa chapho ko rani thanakhan Thai phanit chamkat (Mahachon). [Organization Development by Learning Organization Concept]. Master's Political Sciences Thesis Chulalongkorn University.
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. (2540). **การพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)**. ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Punnitamai, W. (2001). kanphatthana 'ongkan haeng kan rianru .[Learning Organization Development]. (2 nd). Bangkok: Expernet Co., Ltd.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด.

Reakamet, P. (2012). “næōkhīt læ phatthanākān khōng ‘ongkān hæng kān rianru”. [Teaching Document In Human Resource Management Strategy and Learning Organization in Chapter 9]. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University Publisher.

ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2555). “แนวคิดและพัฒนารองการขององค์การแห่งการเรียนรู้” ในเอกสารการสอนชุดวิชา กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้ หน่วยที่ 9. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Tieamrut, D. & Makasiranont, K. winai . . . samrap ‘ongkān hæng kān rianru The Fifth Discipline, [The Fifth Discipline], Bangkok: Teerapomvankum.

เดชน์ เทียมรัตน์และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์. (2544). วินัย...สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ The Fifth Discipline. กรุงเทพฯ: ซีระป้อมวรรณกรรม.

ภาษาต่างประเทศ

Marquardt,M and Raynolds.A. (1994). **The Global Learning Organization**.Ill: Irwin.

Gilley,Jerry w. and Ann Maycunich. (2000). **Beyond the Learning Organization**. Cambridge, Massachusetts: Perseus Books.