



บทที่ 2 วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ ของหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ ของหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร กับตัวแปรคัตสรรด้านการเรียนรู้ในองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการสื่อสารในองค์การ และ 3) ศึกษาตัวแปรคัตสรรด้านการเรียนรู้ในองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการสื่อสารในองค์การ ที่ร่วมกันอธิบายความแปรปรวน ของลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ ของหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกรอบการศึกษา ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 องค์การเอื้อการเรียนรู้

1. ความหมายขององค์การเอื้อการเรียนรู้
2. ลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้
 - 2.1 ลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt
 - 2.2 ลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter Senge
 - 2.3 ลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Mike Pedler, John Burgoyne และ Tom Boydell
3. การสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้
4. วิธีการประเมินความเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้

ตอนที่ 2 การเรียนรู้

1. การส่งเสริมทักษะการเรียนรู้
2. การสร้างทีมเรียนรู้
3. ระบบสนับสนุนการเรียนรู้

ตอนที่ 3 สภาพแวดล้อมการทำงาน

1. สภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน
2. สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ตอนที่ 4 การสื่อสารในองค์การ

1. ผู้นำ
2. รูปแบบการสื่อสาร
3. บรรยากาศการสื่อสาร

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 องค์การเอื้อการเรียนรู้

1. ความหมายขององค์การเอื้อการเรียนรู้

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์การเอื้อการเรียนรู้” ไว้หลายท่านซึ่งมีทั้งความหมายที่ใกล้เคียงกัน และแตกต่างกันตามจุดเน้นของแต่ละคน ประมวลได้ดังนี้

Senge (1994) ได้อธิบายความหมายขององค์การเอื้อการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่บุคลากรในองค์การมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

Pedler et al.(1991) เรียกองค์การเอื้อการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความหมายว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คน และจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

Garvin (1993) กล่าวว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และการปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนต่อความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

Watkins and Marsick (1993) กล่าวว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ องค์การที่สมาชิกและองค์การต่างสร้างความเป็นเลิศให้แก่กัน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน มีการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกขององค์การ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนากันอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาซึ่งกันระหว่างบุคคล องค์การ รวมทั้งชุมชนที่องค์การตั้งอยู่

Wick and Leon (1993) ให้ความหมายว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้เป็นองค์การที่ใช้การเรียนรู้เป็นวิถีทางในการปรับองค์การ (Transform) ไปสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรม และใช้การเรียนรู้ในการปรับปรุงผลงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ

Marquardt and Reynolds (1994) กล่าวว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้ เป็น องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม ให้เกิดความรวดเร็ว และสอนให้ พนักงานมีกระบวนการวิพากษ์วิจารณ์เพื่อเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ที่ซึ่งบุคคลได้เรียนรู้จากความผิดพลาด เช่นเดียวกับการเรียนรู้จากความสำเร็จ

Marquardt (1996) ให้ความหมายขององค์การเอื้อการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ บุคคลในหน่วยงานมีการเรียนรู้ในด้านต่างๆ อย่างเต็มสมรรถนะ มีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน อย่างต่อเนื่อง มีการจัดการและใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน เพิ่มอำนาจการเรียนรู้ และการทำงานให้แก่บุคคล โดยเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน และขยายการเรียนรู้ เพื่อการปรับตัวที่ดีขึ้น และมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อให้ประสบความสำเร็จในสภาพ แวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

จำเรียง วัยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540) กล่าวว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการมุ่งเน้น กระตุ้นเร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะ เรียนรู้ พัฒนาตนเองตลอดเวลา และยังเป็น การขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์การที่จะ ลงมือปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบ การทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางกระแส โลกาภิวัตน์ตลอดไป

สมิต สัชฎุกร (2541) ให้ได้ความหมายขององค์การเอื้อการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การ ที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้า ในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายรวมขององค์การ

ชวินท์ ธัมมพันธ์กุล (2541) กล่าวว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้ คือองค์การที่ สามารถเรียนรู้ และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนิน กิจการไปสู่เป้าหมายรวมขององค์การ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลในองค์การได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยการ เรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ นำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง และมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามา สนับสนุน เพื่อให้เกิดผลดี ทั้งด้านการเรียนรู้และการเพิ่มผลผลิต และก่อให้เกิดความก้าวหน้าใน การดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายรวมขององค์การ

2. ลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้

องค์การเอื้อการเรียนรู้จะมีลักษณะหลายๆ ประการที่แตกต่างไปจากองค์การทั่วไป จากการประมวล หนังสือ บทความ เอกสารต่างๆ พบว่ามีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียงมากที่สุด คือ Peter Senge, Michael Marquardt และคณะของ Mike Pedler ซึ่งประกอบไปด้วย John Burgoyne และ Tom Boydell ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ทั้ง 3 แนวคิดนี้มีบางลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และบางลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่กำหนดโดยคนใด การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้จำเป็นต้องพัฒนาลักษณะเหล่านี้ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

2.1 ลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt

ลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ ตามที่ Marquardt (1996) กล่าวถึงนั้น มีลักษณะหลายประการ ซึ่งลักษณะสำคัญนี้จะสามารถอธิบายถึงความเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ตามแบบ The Systems-Linked Organization Model ได้เป็นอย่างดี เช่นเดียวกับที่ Marquardt และ Reynolds (1994) ได้กล่าวว่า แม้โดยรวมองค์การเอื้อการเรียนรู้จะเป็นองค์การที่ยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาก็ตาม แต่จะมีลักษณะอันโดดเด่น ดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ จะต้องมีความยืดหยุ่นกับปัญหาที่น้อยที่สุด โครงสร้างมีลักษณะแบนราบ (Flat Organization) เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงานมากขึ้น และเกิดความคล่องตัวในการประสานงาน ในลักษณะที่ข้ามสายงาน
2. มีวัฒนธรรมเอื้อการเรียนรู้ภายในองค์การ (Corporate Learning Culture) สมาชิกในองค์การมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์การไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัท เพราะวัฒนธรรมขององค์การโดยเฉพาะวัฒนธรรมเอื้อการเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่สุดจะมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์การ จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์การ
3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้ และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้นรวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้ได้เรียนรู้จากสิ่งที่ตนได้กระทำ

4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) การคาดคะเน ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร จึงทำให้องค์กรเอื้อการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งทุกคนในองค์กรยอมรับความเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่คาดไม่ถึง ใช้ความล้มเหลวเป็นโอกาสเพื่อการเรียนรู้
5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ และมีความสามารถในการถ่ายโยงความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) พนักงานทุกคนมีบทบาทในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ เรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอก ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ
6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัย เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้โดยทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง
7. มุ่งเน้นความมีคุณภาพ (Quality) การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น
8. เน้นย้ำความมีกลยุทธ์ (Strategy) ยึดการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Prime Business) เช่น การเน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองรวมเป็นจิตสำนึกของคนในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน
9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ให้กับสมาชิกภายใน เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และพัฒนาศักยภาพของตนอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน สนับสนุนการมีส่วนร่วม ให้รางวัล และกระตุ้นให้บุคคลและกลุ่มเรียนรู้
10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเครือข่าย (Teamwork and Networking) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และสร้างเป็นพลังร่วม (Synergy) องค์กรเอื้อการเรียนรู้ จะตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปัน การทำงาน และแก้ปัญหาพร้อมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีม และเครือข่ายจะทำให้มีการเพิ่มขึ้นของแหล่งวิชาการ และทรัพยากร เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้น ฉลาดขึ้น และประสบความสำเร็จในที่สุด

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความมุ่งหวังขององค์การ ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดเป็นรูปธรรมบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ และการทำกิจกรรมร่วมกันไปสู่จุดหมายเดียวกัน
12. องค์การมีพื้นฐานของการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งระบบขององค์การโดยรวมจะทำให้การเรียนรู้สัมฤทธิ์ผล

ลักษณะดังกล่าวเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของ The Systems-Linked Organization Model ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็น 5 ระบบย่อย (Subsystems) ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมต่อและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 รูปแบบขององค์การเอื้อการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt, M. J. Building the Learning Organization. 1996 : 21.

รูปแบบขององค์การเอื้อการเรียนรู้ ประกอบด้วยระบบย่อยที่สำคัญคือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning) ความรวดเร็ว คุณภาพ การส่งเสริมของกระบวนการและเนื้อหาเพื่อการเรียนรู้จะก่อให้เกิดพื้นฐานและส่วนประกอบที่สนับสนุนเพิ่มพูน และหมุนเวียนต่อเนื่องไปยังระบบย่อยอื่นๆ ขององค์การเอื้อการเรียนรู้อีก 4 ระบบย่อย การเรียนรู้เกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ทักษะต่าง ๆ ของการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสนับสนุนให้มีลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้

นอกจากระบบย่อยด้านการเรียนรู้แล้ว ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านบุคคล ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี เป็นระบบย่อยที่ส่งเสริม เพิ่มคุณภาพ

และส่งผลต่อการเรียนรู้ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้เป็นส่วนที่มีความจำเป็นสำหรับการสร้าง การธำรงรักษา การเรียนรู้ที่ยั่งยืน และเป็นประโยชน์ในองค์การเอื้อการเรียนรู้ ทั้ง 5 ระบบย่อยจะมีความเป็นพลวัต มีความเกี่ยวพันกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดไป จะเป็นผลต่อระบบย่อยอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดองค์การเอื้อการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย ได้แก่

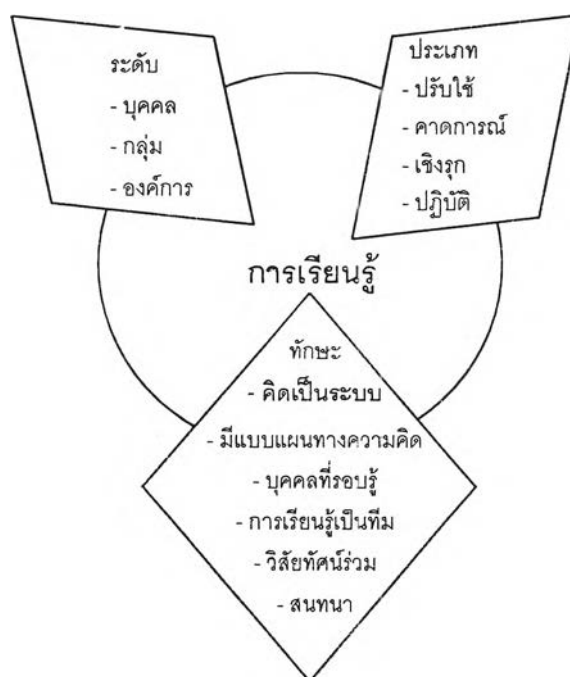
- 2.1.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ : การสร้างพลวัตการเรียนรู้
(Building Learning Dynamics)
- 2.1.2 ระบบย่อยด้านองค์การ : การปรับเปลี่ยนองค์การ
(Organization Transformation)
- 2.1.3 ระบบย่อยด้านบุคคล : การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล
(People Empowerment)
- 2.1.4 ระบบย่อยด้านความรู้ : การจัดการกับองค์ความรู้
(Knowledge Management)
- 2.1.5 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
(Technology Application)

ระบบย่อยทั้ง 5 มีรายละเอียดดังนี้

- 2.1.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) : การสร้างพลวัตการเรียนรู้
ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ
 - 1) ระดับของการเรียนรู้ แบ่งเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group Learning) และการเรียนรู้ระดับองค์การ (Organizational Learning)
 - 2) ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Deutero Learning) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)

- 3) ทักษะการเรียนรู้ ได้แก่ คิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร (Systems Thinking) รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models) ไฟแรงใฝ่รู้ความคู่ด้วยศักยภาพ (Personal Mastery) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และการสนทนา (Dialogue)

แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้ (แผนภูมิที่ 2)



แผนภูมิที่ 2 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt, M. J. Building the Learning Organization. 1996 :30.

1) ระดับของการเรียนรู้ (Levels of Learning)

การเรียนรู้ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับ คือระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีมงาน และระดับองค์กร

การเรียนรู้ระดับบุคคล เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจที่ต้องแท้ ความรู้ทัศนคติ และค่านิยมของบุคคล ผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี และการสังเกต ประสบการณ์จากงานที่ทำทุกวัน งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะและความเข้าใจอย่างต้องแท้ของบุคคลเอง และยังมีสิ่งสำคัญอีกมากที่จะช่วยเพิ่มอิทธิพลและผลกระทบของการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร เช่น ความสามารถที่จะเป็นผู้เรียนและเป็นผู้ที่

จะสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้อื่น การมีสัตยาการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลโดยมีการร่วมมือกันระหว่างองค์กรและพนักงานในการช่วยเหลือกันพัฒนาอาชีพระยะยาว หรือมีการให้กำลังใจ สนับสนุนและให้รางวัล อย่างเป็นระบบขององค์กรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเอง

การเรียนรู้ระดับกลุ่ม หรือ ทีม องค์กรเอื้อการเรียนรู้ต้องสอนกระบวนการต่างๆ ที่มีคุณภาพ เทคนิคในการแก้ปัญหา และทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถซึ่งเกิดจากความสำเร็จโดยกลุ่มหรือทีม

องค์กรเอื้อการเรียนรู้จะสร้างกลุ่มในทุกรูปแบบ ซึ่งรวมถึงกลุ่มพัฒนาที่ต่อเนื่อง กลุ่มทำงานระหว่างฝ่าย กลุ่มบริหารงานคุณภาพ หรือแม้กระทั่งกลุ่มเรียนรู้ขององค์กร Redding (1994) กล่าวว่า กลุ่มจะได้รับการสนับสนุนไม่เพียงจะแก้ไขปัญหาก็จะก่อให้เกิดความเข้าใจใหม่ๆ ขึ้นพื้นฐาน ของธุรกิจผ่านกระบวนการของการเรียนรู้ที่สะสมมา การเรียนรู้ของกลุ่มจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเต็มที่ถ้าพวกเขาได้รับรางวัลจากการเรียนรู้ที่พวกเขาทุ่มเทให้กับองค์กร การเรียนรู้ในระดับกลุ่มต้องการการฝึกฝนและการตอบโต้กัน การเรียนรู้ของกลุ่มจะสร้างการคิดร่วมกัน และการสื่อสารรวมทั้งความสามารถในการทำงานอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันในฐานะกลุ่มเดียวกัน

การเรียนรู้ระดับองค์กร แสดงถึงการเพิ่มขึ้นของสติปัญญา ทำให้เกิดความสามารถในการผลิต โดยผ่านความผูกพันต่อองค์กร และมีโอกาสที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Stata (อ้างถึงใน Marquardt, 1996) ได้แยกความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรจากการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มได้จากความแตกต่าง 2 ประเด็น 1) การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นผ่านความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งที่มารวมกันของความรู้ และแบบแผนทางความคิดของสมาชิกในองค์กร 2) การเรียนรู้ระดับองค์กรสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ในอดีต ภูมิหลังขององค์กรขึ้นอยู่กับกลไกที่เกี่ยวกับระบบขององค์กร เช่น นโยบาย กลยุทธ์ แบบอย่างที่ดีเด่น ที่นำมาใช้ในการรักษาความรู้ไว้กับองค์กร

2) ประเภทของการเรียนรู้ (Types of Learning)

ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) องค์กรเรียนรู้ได้ โดยแบ่งการเรียนรู้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ไม่มีการเรียนรู้แบบใดแบบหนึ่งที่แยกจากกันโดยสิ้นเชิง เนื่องจากคนหรือองค์กรมักจะใช้วิธีการมากกว่าหนึ่งวิธีในการเรียนรู้ครั้งหนึ่งๆ แต่แต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

การเรียนรู้จากการปรับตัว เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กรเรียนจากประสบการณ์และปฏิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ ดังนี้คือ 1) องค์กรมีการ

ปฏิบัติไปสู่เป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ 2) ผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก 3) มีการวิเคราะห์ผลของความเปลี่ยนแปลง เพื่อความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ 4) การกระทำใหม่หรือการปรับเปลี่ยน จะขึ้นอยู่กับการเรียนรู้จากการปรับตัว โดยริเริ่มบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเดิมในองค์การ

การเรียนรู้จากการคาดการณ์ เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการแบบ “คาดการณ์ – สะท้อนตอบ - ลงมือปฏิบัติ” เพื่อค้นหาหลักการเปลี่ยนแปลงประสพการณ์และผลลัพธ์เชิงลบโดยการหาโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์การจะประสบความสำเร็จ

การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ เกิดขึ้นเมื่อองค์การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้จากสมมติฐาน Argyris และ Schon (1981 อ้างถึงใน Marquardt, 1996) เรียกว่า “เรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้” (learning about learning) เมื่อองค์การสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การที่ผ่านมา จะค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้

เมื่อเปรียบเทียบการเรียนรู้ทั้ง 3 ประเภทข้างต้น จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้แบบปรับตัวจะเป็นวิธีการเรียนรู้ธรรมดาๆ แต่การเรียนรู้แบบจากการคาดการณ์ และการเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ กลับเป็นวิธีที่ดี หรือสร้างสรรค์กว่า เมื่อใช้วิธีการ 2 วิธีหลังนี้้องค์การจะมีศักยภาพดีกว่า เนื่องจากพนักงานจะเป็นคนที่รู้จักตั้งรับ รู้จักสะท้อนตอบกลับ และสร้างสรรค์ในการเรียนรู้ที่ดีกว่า

การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก เป็นการเรียนรู้เริ่มแรกของแนวคิดขององค์การเพื่อการเรียนรู้ (Revans, 1980 อ้างถึงใน Marquardt, 1996) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง มุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง Revans (1980) กล่าวว่า “ไม่มีการเรียนรู้โดยปราศจากการปฏิบัติ และไม่มีการปฏิบัติโดยปราศจากการเรียนรู้” การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม กลุ่มใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์การ

กล่าวได้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยความร่วมมือกันระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการเผชิญปัญหาและหาโอกาสสรุปรูปแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงาน และผลลัพธ์ของการเรียนรู้จะต้องสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การได้จริง

3) ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skills/Disciplines)

จากหนังสือ "The Fifth Discipline" ของ Senge (1990) ได้จำแนกวินัยในการเรียนรู้ไว้ 5 วินัย / ทักษะ ที่จะเอื้ออำนวยให้องค์การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย คิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร ไฟแรงไฟรู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ รับรู้ภาพลักษณะนิโกลรอบตัวอย่างถูกต้อง สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่ง Marquardt (1996) ได้เพิ่มอีก 1 ทักษะ คือ การสนทนา (Dialogue) มีรายละเอียดดังนี้

คิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร

Marquardt (1996) กล่าวว่า ความคิดเชิงระบบเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเอื้อต่อการเรียนรู้เชิงองค์การ องค์การเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย (Nodes) ในการติดต่อประสานภายใน การเปลี่ยนแปลงทั้งที่มีแผนหรือไม่มีแผนการ เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การ ซึ่งบ่อยครั้งทำให้เกิดผลในทางลบตามมา

ไฟแรงไฟรู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ

Marquardt (1996) กล่าวว่าบุคคลที่ไฟแรงไฟรู้ควบคู่ด้วยศักยภาพแสดงถึงระดับความชำนาญพิเศษของผู้ที่มีความผูกพันที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) และทักษะของสมาชิกจะได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Senge (1991 อ้างถึงใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) มองว่า บุคคลที่ไฟแรงไฟรู้ควบคู่ด้วยศักยภาพนั้นเป็นเสาหลัก (Cornerstone) ขององค์การเอื้อการเรียนรู้ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ขององค์การ สมาชิกของคนในองค์การเอื้อการเรียนรู้จะมีลักษณะที่มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์ให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนา และเป็น การสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์การให้เกิดขึ้นเพื่อจะช่วยเหลือสนับสนุนให้สมาชิกขององค์การที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่ไฟแรงไฟรู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงสิ่งสำคัญ 3 ข้อ สำหรับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ 1) มีความจำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้น ทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยนศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดและเป็นหนึ่งเดียว 2) มีความจำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และประสานการปฏิบัติ 3) มีความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง

Marquardt (1996) ได้แสดงความเห็นว่า การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง เป็นความสามารถที่จะดำเนินการสนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่แสวงหาและสนับสนุนความสมดุล เปิดโอกาสให้กับความคิดที่มีคุณภาพ สร้างความคิดที่เปิดเผยส่งอิทธิพลต่อผู้อื่น และเป็นภาพหรือมุมมองที่มีต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรม หรือแนวคิดหนึ่ง ๆ

สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

Marquardt (1996) ชี้ให้เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การเพื่อการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นการกำหนดจุดเน้นและพลังในการเรียนรู้ เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยี่ดมั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต

การสนทนา (Dialogue)

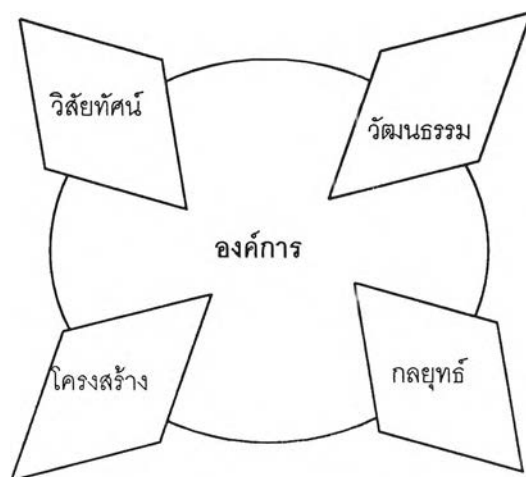
เป็นทักษะที่ Marquardt (1996) เพิ่มจากทักษะทั้ง 5 หรือวินัย 5 ประการของ Senge (1990) ซึ่งกล่าวว่า การสนทนา เป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์การด้วย เป็นการสื่อสารที่มีคุณภาพสูง ทั้งการฟังและการแลกเปลี่ยน และได้เน้นว่าการสนทนา เป็นสื่อที่สำคัญสำหรับการติดต่อ การสร้างสิ่งใหม่ และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในสถานที่ทำงาน และกล่าวว่า การสนทนาได้ตอบอย่างมีแบบแผนจะ 1) ผลักดันองค์การไปสู่ความมีสติปัญญาาร่วมกันของกลุ่ม 2) เป็นเครื่องมือที่ใช้อมองโลกเป็นอนุภาคโดยรวมมากกว่าเป็นส่วนที่แบ่งแยกออกจากกัน และ 3) ผลักดันให้มุ่งเน้นการเปิดเผยและการถามคำถามว่าทำไมและอย่างไร เพื่อความเข้าใจที่แท้จริง

2.1.2 ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization) : การปรับเปลี่ยนองค์การ

องค์การคือโครงสร้างและหลักสำคัญ ที่ที่การเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์การจะเกิดขึ้นเพื่อที่จะเปลี่ยนจากองค์การที่ไม่มีการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้จำเป็นต้องพึ่งการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ

โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์การใดองค์การหนึ่งต้องเปลี่ยนอย่างมาก ในขณะที่จะเปลี่ยนมาเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ องค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบในระบบย่อยขององค์การใหม่โดยคำนึงถึง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การ (แผนภูมิที่ 3)

แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้



แผนภูมิที่ 3 ระบบย่อยด้านองค์การ

ที่มา : Marquardt, M. J. Building the Learning Organization, 1996 : 68.

วิสัยทัศน์ (Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากจากการที่สมาชิกในองค์การได้นำเสนอความหวังและความฝัน โดยกำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูง เพื่อเป็นเครื่องชี้นำในกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง (Generative learning) โดยคิดและมองให้ลึกลงไป นอกจากนั้นยังชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น ผู้บริหาร พนักงานทุกระดับ ลูกค้า หุ่นส่วน ผู้ถือหุ้น ได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเพื่อที่จะได้ทราบว่ามีอะไรบ้างที่องค์การจะต้องจัดเก็บ และต้องถ่ายโอนไป และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ยังเป็นส่วนสนับสนุนให้พร้อมที่จะกล้าเสี่ยง มีการทดลอง คนทั่วไปจะตื่นตัวกับการพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันคิดร่วมกันทำ

วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ความเชื่อ ความคิด ค่านิยม และการปฏิบัติของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะช่วยสร้างและวางแนวทางของพฤติกรรม และการรับรู้ในสิ่งที่ยอมรับปฏิบัติกัน ในองค์การเอื้อการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้ ที่สมาชิกจะต้องมีการรับรู้ถึงสถานะขององค์การว่าอยู่ในช่วงที่ประสบความสำเร็จ หรือภาวะวิกฤต องค์การที่ประสบความสำเร็จ จะมีค่านิยมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ได้แก่

- 1) บรรยากาศองค์การที่ให้คุณค่าและรางวัลในการเรียนรู้ องค์การเอื้อการเรียนรู้จะจัดบรรยากาศที่สนับสนุนและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ผู้ที่เรียนรู้จะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่อง
- 2) ทุกคนร่วมกันมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง พนักงานมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองและของผู้อื่น พนักงานจะถูกสอนให้เรียนรู้ด้วยตนเอง และจากผู้อื่น

3) มีความเชื่อถือและความเป็นอิสระ องค์การเอื้อการเรียนรู้จะสนับสนุนการตอบกลับและการเปิดเผยซึ่งเป็นโอกาสที่เกิดขึ้นทุกวันในการเรียนรู้จากประสบการณ์

4) มีการให้รางวัลกระตุ้น สำหรับการสร้างสรรค์ใหม่ๆ การทดลอง และการยอมเสี่ยง องค์การเอื้อการเรียนรู้จะสนับสนุนการเสี่ยงคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ความผิดพลาดจะมีคุณค่าเสมอเนื่องจากจะเป็นต้นกำเนิดของความคิดใหม่ๆ และช่วยผู้คนค้นพบวิธีทางใหม่ๆ และการกระทำสิ่งใหม่ๆ

5) มีการทุ่มเท การจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมและพัฒนาพนักงาน องค์การเอื้อการเรียนรู้จะต้องมีการจัดสรรหรือการทุ่มเทอย่างชัดเจนในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์และการเงินเพื่อพัฒนาคุณภาพในการเรียนรู้ของพนักงาน

6) มีความหลากหลาย (Diversity) และมีการสร้างความร่วมมือ ความหลากหลายทางด้านปฏิบัติการจะได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อที่จะหาวิธีใหม่ๆ ที่จะบรรลุเป้าหมาย องค์การที่สนับสนุนความหลากหลายในด้านกลยุทธ์ นโยบาย วิธีการ โครงสร้าง และบุคคล มักจะเป็นองค์การที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น

7) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง

8) คุณภาพของชีวิตในการทำงาน องค์การเอื้อการเรียนรู้จะเน้นการพัฒนาของมนุษย์ในสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการร่วมมือกันและความสุขในการทำงาน การทำงาน จะกลายเป็นเรื่องที่น่าตื่นเต้น และท้าทายเพราะว่า ได้ใช้ทั้งความสามารถภายในจิตใจ และกายภาพมารวมกัน สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและกายภาพมักจะสนับสนุนและส่งเสริมการเคารพในศักดิ์ศรีของกันและกัน ทุกคนห่วงใยเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

กลยุทธ์ (Strategy) ต้องนำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้เพื่อสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวได้แก่

1) ประสานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์การอย่างทั่วถึง

2) สร้างการเรียนรู้ให้เข้ากับวิธีการทำงาน หรือกิจกรรมต่างๆ องค์การเอื้อการเรียนรู้มักจะวางแผนและจัดตั้งและผลักดันให้การเรียนรู้เข้าสู่กระบวนการต่างๆ ขององค์การอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นงานออกแบบ งานผลิต งานด้านการตลาด งานด้านบัญชี

3) เชื่อมนโยบายด้านการพนักงานเพื่อไปสู่องค์การเอื้อการเรียนรู้ หนึ่งในวิธีที่จะได้ผลมากที่สุดในการแนะนำองค์การให้รู้จักกับการเรียนรู้และผู้เรียนรู้ โดยมีนโยบายในการเรียนรู้และการให้รางวัลแก่บุคคล องค์การเอื้อการเรียนรู้จะจ้างคนที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใส่ใจในการขยายและเสาะหาความสามารถพิเศษของตน

4) ยกย่องและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ บุคคลที่เรียนรู้จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับโบนัส และได้รับการยกย่อง สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นกลุ่มและมีรางวัลสำหรับความสามารถในการสร้างและกระตุ้นการทำงานเป็นกลุ่มและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม

5) มีการวัดผลและเผยแพร่ผลกระทบบ รวมทั้งประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรจะได้รับ

6) สร้างโอกาสในการเรียนรู้ โดยทั่วๆ ไปแล้วบุคคลยังมีโอกาสในการเรียนรู้มากเท่าไรก็จะมีการเรียนรู้มากขึ้น และการเรียนรู้ก็จะดีขึ้น องค์กรเอื้อการเรียนรู้จะสร้างโอกาสและความพึงพอใจในการเรียนรู้ โอกาสในการเรียนรู้ได้แก่ การชุมนุมเพื่อการอภิปรายปัญหาที่จะนำลูกค้า คู่ค้า ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกหรือทีมงานภายในมาพบกัน เพื่อจะแลกเปลี่ยนความคิดและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

7) จัดสรรเวลาเพื่อการเรียนรู้

8) สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและช่องว่างในการเรียนรู้ องค์กรมีความตระหนักถึงผลของสิ่งแวดล้อมด้านกายภาพ ต่อความสามารถในการเรียนรู้ บุคคลจะไม่สามารถเรียนรู้ได้ดีในสิ่งแวดล้อมที่มีเสียงดัง รบกวน มีคนมาก และน่าเบื่อ สิ่งแวดล้อมที่สบายๆ จะเป็นตัวก่อให้เกิดการแบ่งปันกัน

9) เพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด

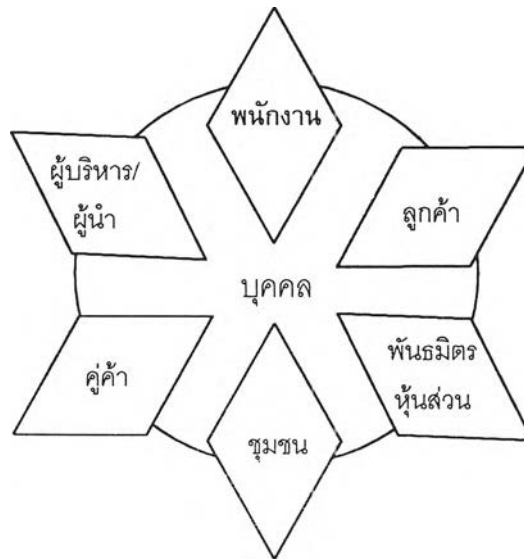
โครงสร้าง (Structure)

การจัดโครงสร้างองค์กร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท ได้แก่ การควบคุมภายใน การจัดการ การควบคุมผลงาน ทิศทางการสื่อสาร และกระบวนการตัดสินใจ ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความเปิดเผย เสรีภาพ และโอกาส โครงสร้างขององค์กรเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้ หลักที่จะขับเคลื่อนองค์กรจะอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุน และแหล่งทรัพยากร ที่พนักงานจำเป็นต้องได้รับ ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ แนวทางในการจัดโครงสร้างองค์กรมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง ดังนี้

- 1) ปรับปรุงลำดับชั้นในแนวนอน (Flat Hierarchy)
- 2) ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (Holistic)
- 3) จัดองค์กรและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project form)
- 4) สร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 5) จัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial)
- 6) ถอนรากโครงสร้างแบบราชการ ที่มีความยืดหยุ่นน้อย (Bureaucracies)

2.1.3 ระบบย่อยด้านบุคคล (People) : การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

บุคคลในองค์กรนั้นเป็นแกนหลักขององค์การเพื่อการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่า ในระบบย่อยด้านบุคคล ประกอบด้วย พนักงาน ผู้บริหาร/ผู้นำ ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร และชุมชน (แผนภูมิที่ 4)



แผนภูมิที่ 4 ระบบย่อยด้านบุคคล

ที่มา : Marquardt, M. J. Building the Learning Organization, 1996 :102.

การเรียนรู้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ บุคคลในองค์กรต้องได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงานและการเรียนรู้ องค์ประกอบของระบบย่อยด้านบุคคล ประกอบไปด้วยบุคคลที่เป็นสมาชิกมีรายละเอียดดังนี้

พนักงาน (Employees) หลักการในการพิจารณาการเพิ่มอำนาจให้กับพนักงาน ได้แก่ 1) ปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะผู้เรียนรู้ เป็นพนักงานที่มีความสามารถ และมีวุฒิภาวะ 2) ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น 3) ให้อำนาจความรับผิดชอบ และการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งตัวบุคคลและกลุ่มที่สูงขึ้น 4) ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน 5) พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานและองค์กร

ผู้บริหาร/ผู้นำ (Managers / Leaders) ผู้บริหารจะเปลี่ยนจากการควบคุมบุคคลอื่นไปสู่การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ สร้างโครงสร้างแบบเครือข่าย สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ และมีบทบาทใหม่ในองค์การเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้สอน (Instructor) ผู้ฝึก (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กรให้เกิดการ

เรียนรู้ องค์การเอื้อการเรียนรู้ต้องการผู้บริหารที่มีความรู้ เป็นผู้ประสานงานผู้เรียนกับการเรียนรู้ เป็นผู้ออกแบบ สนับสนุนและผู้นำด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้ ทักษะใหม่ของผู้บริหาร ได้แก่ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับพนักงานในองค์การ มีการประสานงาน ส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และความปรารถนาที่จะลองเสี่ยง และมีความคิดและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ

ลูกค้า (Customers) ในองค์การเอื้อการเรียนรู้ ตระหนักดีว่าลูกค้าสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่าง ๆ ที่ควรสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ในการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์การ ลูกค้าสามารถจัดหาข้อมูลของผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สามารถเปรียบเทียบการแข่งขัน สามารถบอกถึงการเปลี่ยนแปลงในความต้องการและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการบริการ ดังนั้น องค์การเอื้อการเรียนรู้ควรจะ

- 1) หาโอกาสในการจัดฝึกอบรมและเสริมการเรียนรู้ให้กับลูกค้า เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า รวมทั้งสร้างความจงรักภักดีจากการเป็นทั้งผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้า
- 2) ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้า และนำมาปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ หานวัตกรรมใหม่ ๆ และเพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการ
- 3) ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการปรึกษากับลูกค้าและคู่ค้า อย่างกระตือรือร้น

คู่ค้า (Suppliers and Vendors) ความสำเร็จขององค์การที่มีเครือข่ายทางธุรกิจไม่เพียงมีแต่พนักงานและลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ และนโยบายต่าง ๆ เช่นเดียวกับการจัดการ หรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุก ๆ คนในระยะยาว

พันธมิตร (Alliances) องค์การส่วนใหญ่สร้างพันธมิตร กับบริษัทที่ทำธุรกิจลักษณะเดียวกัน เพื่อจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไรและส่วนแบ่งตลาด หรือตัดค่าใช้จ่าย เวลาของการทำซ้ำ และการเมือง การเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตร ได้แก่ สถิติปัญหาของลูกค้า กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติการ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

ชุมชน (Community) องค์การเอื้อการเรียนรู้ ทราบดีว่าการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนเป็นประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น 1) เป็นการเพิ่มภาพลักษณ์ขององค์การในชุมชน 2) เป็นการสร้างความสนใจของชุมชนด้านการทำงาน 3) เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน 4) เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต 5) เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชน

โดยสรุป การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และสร้างความยืดหยุ่นให้กับกลุ่มต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งได้แก่ การแบ่งระหว่งการจัดการกับการพนักงาน ฝ่ายกับหน่วยงาน พนักงานกับลูกค้า

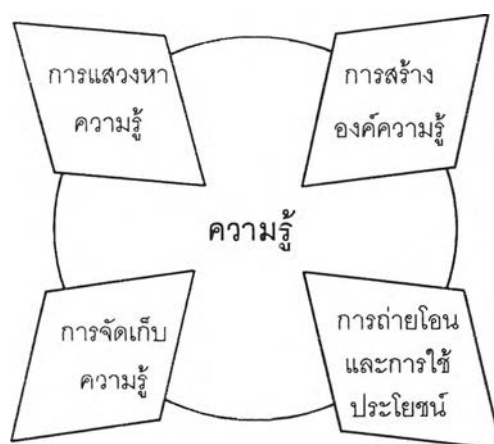
บริษัทกับลูกค้า หรือระหว่างบริษัทและคู่แข่ง สามารถขยายและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์กรได้

2.1.4 ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge) : การจัดการกับองค์ความรู้

ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น

พนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ต้องการความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โครงสร้าง และการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ระบบย่อยด้านความรู้ เป็นการจัดการกับความรู้ และสร้างความรู้ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การสร้างองค์ความรู้ (Creation) การจัดเก็บความรู้ (Storage) และการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ (Transfer and Utilization) ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 ระบบย่อยด้านความรู้

ที่มา : Marquardt, M. J. Building the Learning Organization. 1996 :130.

องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการในระบบย่อยด้านความรู้ต้องดำเนินไปอย่างสัมพันธ์กัน โดยการกระจายข้อมูลสารสนเทศอาจเกิดขึ้นหลายช่องทาง และมีระยะเวลาที่แตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรจะได้

รับการกลั่นกรอง ซึ่งการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive)

องค์การเอื้อการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จมีระบบที่เป็นช่องทางของความรู้ผ่านขั้นตอน 4 ขั้นตอน เพื่อที่จะสามารถประยุกต์และใช้ได้อย่างเต็มที่ การจัดการกับองค์ความรู้เป็นหัวใจของการเรียนรู้เชิงองค์การ ขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์การสามารถแสวงหาความรู้ จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การได้ดังนี้

1) การรวบรวมความรู้จากภายนอก (External Collection of Knowledge)

การที่จะเป็นผู้นำด้านการตลาด ในปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์การต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันสำหรับบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning company) คือองค์การได้ปรับใช้ข้อมูลสารสนเทศและเกิดความก้าวหน้า จากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์การอื่น ๆ จ้างที่ปรึกษา การอ่านมาก ทั้งจากสื่อสิ่งพิมพ์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์และบทความ ดูโทรทัศน์ วีดิทัศน์ และภาพยนตร์ ตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่น ๆ การจ้างพนักงานใหม่ และการร่วมมือกับองค์การอื่น ๆ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและการร่วมทุน

2) การรวบรวมความรู้ภายในองค์การ (Internal Collection of Knowledge)

ความสามารถในการเรียนรู้จากทุก ๆ ส่วนขององค์การได้กลายเป็นหลักการหนึ่งในการเพิ่มคุณค่าแก่ทรัพยากรสำหรับองค์การ และการได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ ในองค์การ ทำได้โดย ให้ความรู้กับพนักงาน เรียนรู้จากประสบการณ์ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ

สิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหาความรู้ ก็คือ 1) ข้อมูลที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรอง ก่อนที่จะนำมาใช้เป็นวัฒนธรรม ประเพณี หรือการสร้างคุณค่าในองค์การ 2) การได้มาซึ่งความรู้อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์การเอื้อการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจให้มากขึ้นกว่าเดิม

การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation)

ขณะที่การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัสรู้ การหยั่งรู้ ที่เกิดขึ้นเองใน

แต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึง
ทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่

- 1) สร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
- 2) สร้างความรู้จากการรวมความรู้และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่
- 3) สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็น
ความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร
- 4) สร้างความรู้ที่เกิดขึ้นภายในบุคคล โดยที่สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง
จากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อสร้างความรู้
- 5) สร้างความรู้จากการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
- 6) สร้างความรู้จากการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem-Solving)
- 7) สร้างความรู้จากการทดลอง โดยมีแรงจูงใจจากการมีโอกาสที่จะลงมือทำ

การจัดเก็บความรู้และสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

องค์กรต้องกำหนดว่าอะไรสำคัญที่จะเก็บไว้ และจะเก็บรักษาให้ดีที่สุดได้
อย่างไร องค์กรให้ความสำคัญกับข้อมูลและสารสนเทศ ผ่านการวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บ
เกี่ยวข้องทางด้านเทคนิค เช่น การบันทึกฐานข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคน
ได้แก่ การสร้างและการจัดจำข้อมูลของแต่ละคน การจัดเก็บความรู้ควรจะ 1) จัดโครงสร้างและ
เก็บข้อมูลไว้ เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) จัดเก็บโดยจำแนก
รายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานความจำเป็นในการ
เรียนรู้ 3) จัดเก็บโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนและกระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และ
เหมาะสมตามที่ต้องการ

การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร
เพื่อการเรียนรู้ ความรู้ควรจะถูกกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไก
อิเล็กทรอนิกส์ และการเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เป็นได้
ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิถีทางต่าง ๆ เช่น การสื่อสารกันด้วยการเขียน
(บันทึก รายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร

การสื่อภายในองค์กร (วีดิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การเข้าเยี่ยมชมงาน การหมุนเวียน / เปลี่ยนงาน การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง

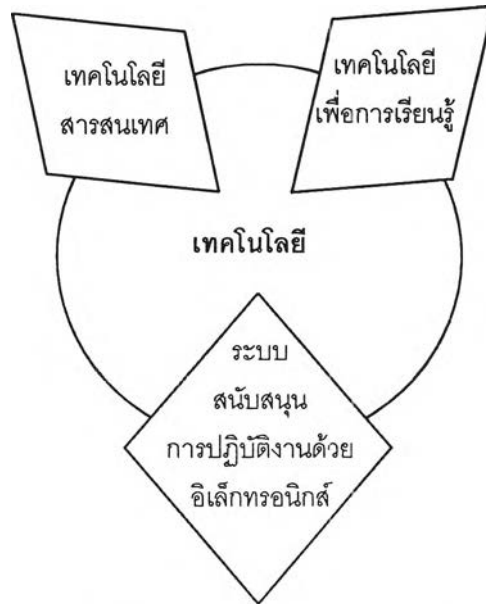
ความรู้จะถูกถ่ายโอนไปโดยไม่ได้ตั้งใจ ในแต่ละส่วนขององค์กรโดยการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวันอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา การทำงานแต่ละทีมงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

2.1.5 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology) : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

Quinn (1992 อ้างใน Marquardt, 1996) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร การใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะของการเรียนรู้ การค้นพบ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์

โดยทั่วไปแล้วนิยามกล่าวกันว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผลและเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม หรือ Computer and Communications ที่นิยมเรียกย่อ ๆ ว่า C & C อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มที่จะนับเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของ C & C และที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เช่น เทคโนโลยีไมโครอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ เทคโนโลยีการพิมพ์ เทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ เทคโนโลยีการศึกษา (ครรชิต มาลัยวงศ์, 2540)

จากการศึกษาของ Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงระบบย่อยด้านเทคโนโลยีว่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (แผนภูมิที่ 6) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



แผนภูมิที่ 6 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา : Marquardt, M. J. Building the Learning Organization. 1996 :158.

เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ คือการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นพื้นฐานในการรวบรวม ลงรหัส กระบวนการจัดเก็บ ถ่ายโอน และนำข้อมูลระหว่างเครื่องจักร มนุษย์ และองค์กรมาใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้ เช่น ข้อมูลสารสนเทศสามารถเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกันในหลายสถานที่ที่ต้องการ ผู้รอบรู้ด้านทั่วไปสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้เพิ่มขึ้น องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ทั้งจากการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจได้พร้อมกัน การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุก ๆ คน ในงานจัดการด้านบุคคลสามารถรับและส่งข้อมูลถึงกันได้ทุกที่ และแผนงานสามารถแก้ไขได้ในทันที

เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเป็นกลไกหลักในการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดย 1) เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถปรับปรุงความสามารถของสมาชิกในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้มากขึ้น 2) เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การติดต่อสื่อสารของสมาชิกกับผู้อื่นง่ายขึ้นและทันเวลา ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการประชุมทางไกล 3) ลดระดับการบริหารแบบลำดับขั้นและเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับการควบคุม การเพิ่มอำนาจให้กับสารสนเทศ เพื่อคนที่ทำงานระดับปฏิบัติการจะได้มีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น 4) เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างความยืดหยุ่นฐานข้อมูลที่สัมพันธ์กัน และการจัดเก็บความรู้ในที่ที่ทุกคนสามารถนำมาใช้งานได้

เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสำหรับปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร และการไหลเวียนของความรู้และการเรียนรู้ มีการใช้ประโยชน์จากระบบการสื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลางในการจัดเก็บ กระบวนการทำงาน และการสืบค้นระบบข้อมูลขององค์กร เพื่อใช้ในการสื่อสารกันทั้งภายในและภายนอก มีฐานข้อมูล รายงาน เอกสาร คู่มือการทำงาน ที่ทุกคนสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว

เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology - Based Learning)

องค์กรเพื่อการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย และระบบวิดีโอที่มี การโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล ซึ่งมีอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน สภาพแวดล้อมขององค์กรจะเป็นแบบหน่วยย่อย (Modular) ด้วยโปรแกรมต่าง ๆ สำหรับทักษะเพียงอย่างเดียวมากกว่าหลักสูตรที่มีทักษะหลาย ๆ ทักษะ มีการใช้ประสาทสัมผัสหลายทาง (Multisensory) กระตุ้นการมองเห็น การได้ยินและการสัมผัส เคลื่อนย้ายจากบ้านสู่ที่ทำงานได้ง่าย สามารถสื่อความหมายข้ามภาษาและวัฒนธรรม และสามารถหยุด และเริ่มต้นได้ง่าย

พนักงานจะใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ โดยศึกษาหลักสูตรต่างๆ ที่อยู่ในระบบเครือข่าย ใช้ระบบเอกสาร และศึกษาคู่มือการทำงานแบบออนไลน์ ด้วยตนเอง หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทน้อยลง พนักงานมีอิสระที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ และมีการปรับปรุงตนเองเพื่อความสำเร็จในงาน

ในการฝึกอบรมมีการประยุกต์ใช้การสื่อสารโทรคมนาคมมากขึ้น เครือข่ายคอมพิวเตอร์อำนวยความสะดวกในการสื่อสารได้อย่างรวดเร็วทั่วโลก และองค์กรเพื่อการเรียนรู้ใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์เมล์อย่างกว้างขวาง มีการฝึกอบรมที่รวดเร็วขึ้น น่าสนใจมากขึ้น สามารถประยุกต์ใช้ และสนใจได้มากขึ้น

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems: EPSS)

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นได้ทั้งอิเล็กทรอนิกส์ และไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทั้ง 2 ระบบสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงาน ระบบที่ไม่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ได้รวมการสอนแนะต่าง ๆ และการใช้กระดาษ ตัวอักษรและเครื่องมือต่าง ๆ EPSS ใช้คอมพิวเตอร์ในการแสวงหาความรู้ การเก็บรักษาและการเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งใช้พนักงานจำนวนน้อยแต่ได้ผลงานในการทำงานที่สูงในเวลาทีรวดเร็ว Gery (1991) อ้างถึงใน

Marquardt, 1996) กล่าวว่า เป้าหมายของ EPSS คือ "การจัดหาสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต่อการสร้างผลงาน และการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการ"

ข้อสำคัญของ EPSS คือไม่สามารถทำงานแบบแบ่งแยก ต้องมีผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม (ทั้งในและนอกบริษัท) เป็นผู้จัดหาให้คำแนะนำเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ เป็นการทำงานร่วมกันทำงานของคนและเครื่องจักรเพื่อช่วยในการสร้างสรรค์แหล่งข้อมูลสารสนเทศ ถ้าปราศจากคนอยู่เบื้องหลัง และสภาพแวดล้อมขององค์การเอื้อการเรียนรู้ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) เป็นระบบที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวและประสานกันขึ้นใน 5 ระบบย่อย ซึ่งเป็นลักษณะการมองภาพโดยรวมในการพัฒนาองค์การทุกๆ ด้าน ทำให้เกิดเป็นองค์ประกอบหรือลักษณะต่างๆ ที่สำคัญในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ โดยมีการมุ่งเน้นการสร้างการเรียนรู้ เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการบูรณาการการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงาน มีพื้นฐานการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและให้รางวัลแก่บุคคลและกลุ่มในการเรียนรู้ ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูลได้อย่างทั่วถึง เกิดการยอมรับความเปลี่ยนแปลง ใช้ความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ทำให้สามารถปรับตัว หรือพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการนำเทคโนโลยีเข้ามาส่งเสริมเครือข่ายสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งแต่ละระบบย่อยจะมีความเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยที่ขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้

2.2 ลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter Senge

Senge (1990) ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ ว่าเป็นแนวคิดที่มีหลักพุทธศาสนาเข้ามาผสมผสาน ซึ่งเชื่อว่านวัตกรรมในพฤติกรรมคน คือ "วินัย" (Discipline) ซึ่งไม่ใช่ การบังคับให้ทำตามคำสั่ง หรือ วิธีการทำโทษ แต่เป็นสิ่งใหม่ที่จะพัฒนาหาแนวทาง เพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะหรือความสามารถที่จะไปสู่การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ โดยการพัฒนาตนเอง (Self – Development) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) และจะให้ความสำคัญกับคนในองค์การ ในการเป็นผู้แสวงหาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์การทำงานจริงมากที่สุด โดยองค์การมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ จากแนวคิดนี้จึงได้นำมาผสมผสานเป็น Learning Organization Concept โดยมีทฤษฎีแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวนำ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับ

กับ “คน” และ “วิธีการคิดของคน” โดยจะเน้นที่วิธีการดูปัญหา และแก้ไขปัญหาให้เป็นระบบครบวงจร ซึ่งทักษะหรือวินัยทั้ง 5 ประการ ประกอบด้วยลักษณะดังนี้

2.2.1 ไฟแรงใฝ่รู้ควบคุมด้วยศักยภาพ (Personal Mastery)

ไฟแรงใฝ่รู้ควบคุมด้วยศักยภาพ หมายถึง การที่จะบังคับหรือฝึกตัวเอง ให้เป็นคนที่ยืนหยัดตลอดเวลา มีความชำนาญเป็นพิเศษในทุกแง่มุมของชีวิต ทั้งด้านส่วนตัว และวิชาชีพ โดยอาศัยความเป็นนักพัฒนาตนเอง ที่จะมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน ตลอดจนสามารถสร้างสรรค์ผลงาน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง สมาชิกขององค์การเพื่อการเรียนรู้จะมีความเป็นนายของตนเองสูง การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง มีวิถึญาณของการเรียนรู้ มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) ซึ่งจะเป็นตัวก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้นแก่สมาชิกขององค์การต่อไป

ลักษณะของบุคคลที่มีไฟแรงใฝ่รู้ควบคุมด้วยศักยภาพ มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1) มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) 2) มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) ช่วยทำให้การรับรู้ถึงภาพความจริงจากความล้มเหลว และยังจะทำให้เกิดความอดทนพากเพียร 3) มีการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) ในภาวะจิตสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง

2.2.2 รับรู้ภาพลักษณะโลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models)

การรับรู้ภาพลักษณะโลกรอบตัวอย่างถูกต้อง เป็นความคิดความเข้าใจที่บุคคลมีต่อหน่วยงาน ต่อบุคลากร และต่อธุรกิจของตน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพล อย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล ทำให้เกิดความกระจ่างขัดกับแบบแผนความคิด ความเชื่อที่ดี มีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย ลักษณะของบุคคลที่รับรู้ภาพลักษณะโลกรอบตัวอย่างถูกต้อง มีองค์ประกอบพื้นฐานคือ 1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ 2) มีการฝึกทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ

เป้าหมายของการพัฒนาบุคคลให้มีการรับรู้ภาพลักษณะโลกรอบตัวอย่างถูกต้อง คือ ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคล เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.2.3 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision)

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันของสมาชิกในองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์การ เป็นการที่สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ขึ้นขององค์การ มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ องค์การเอื้อการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคน ได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

ประโยชน์ของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะทำให้เกิดเป็นความสัมพันธ์อันดีของคนในองค์การที่มีต่อองค์การ และระหว่างคนในองค์การ ทุกคนจะรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้น ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย 1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง 2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ 3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่นมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม 4) ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจน และเป็นรูปธรรม

2.2.4 เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์การ โดยแต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแต่ละคนเรียนรู้ด้วยกัน พัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น องค์การเอื้อการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จเพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่น เป็นการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นๆ ออกไป และกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) อภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง และนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- 1) การสนทนาและอภิปราย การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง และพัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน การอภิปราย เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน มีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 2) การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน

- 3) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม
- 4) การเรียนรู้วิธีปฏิบัติการ เป็นการฝึกสนทนาด้วยกัน เพื่อทีมจะได้เริ่มต้นพัฒนาทักษะร่วมกัน และมีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือในห้องทดลองปฏิบัติการ เพื่อช่วยเตรียมความพร้อมในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

2.2.5 คิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร (Systems Thinking)

การคิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ เป็นกรอบของการสร้างความชัดเจนในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย คือเห็นป่าทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (Senge, 1990 อ้างในวิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540)

การคิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจรได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ (A shift of Mind) ในหลายด้าน เช่น 1) เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วน มาเป็นการมองภาพรวม 2) เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วม กับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา 3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

จากลักษณะที่เป็นองค์ประกอบทั้ง 5 ประการตามแนวคิดของ Senge (1990) สรุปได้ว่า ลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ต้องเริ่มจากการพัฒนาที่ตัวบุคคลให้มีไฟแรงใฝ่รู้ความคู่ด้วยศักยภาพ โดยมุ่งมั่นสร้างความรู้ ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองทั้งกาย ปัญญา และอารมณ์ สามารถจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ มีสติระลึกรู้ในปัจจุบันหาวิธีการแนวทางในการทำงานใหม่ๆ มีมุมมองที่กว้าง มีการรับรู้ภาพลักษณะโลกรอบตัวอย่างถูกต้อง มีการมองโลกและการตัดสินใจได้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ แล้วสัมพันธ์กับองค์การโดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตร่วมกัน มุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน โดยอาศัยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและวิถีคิด ความคิดเห็น เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อก่อให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายผ่านการสนทนาและอภิปราย รับฟังด้วยความจริงใจ เรียนรู้ตามสภาพความ

เป็นจริง และมีการฝึกฝน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและเสถียรภาพของทีมงานโดยรวม เน้นกระบวนการและระบบ โดยคิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร เพื่อให้เห็นภาพรวมและสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้อง จะเห็นได้ว่าทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ต้องทำเป็นวัฏจักร อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

2.3 ลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Pedler et al. (1997)

Pedler et al.(1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์การเอื้อการเรียนรู้หรือบริษัทเรียนรู้ (Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบ 5 ด้าน มีลักษณะ ดังนี้

2.3.1 ด้านกลยุทธ์ มีลักษณะคือ 1) ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ เป็นการเรียนรู้ที่ได้จากการจัดการเชิงกลยุทธ์ นับตั้งแต่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการติดตามประเมินผลกลยุทธ์ และการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง 2) การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางรูปแบบ นโยบาย รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การด้วย

2.3.2 ด้านการมองภายในขององค์การ มีลักษณะคือ 1) มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และเกิดความเข้าใจ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการสร้างฐานข้อมูลและระบบสื่อสารที่ทำให้ทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์การ และทำให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง 2) มีการสร้างระบบบัญชีและระบบควบคุม อย่างสร้างสรรค์ 3) มีการแลกเปลี่ยนภายใน เป็นการส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในองค์การมองหน่วยงานอื่นๆ เป็นลูกค้าที่มาใช้บริการ เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4) มีการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น เป็นระบบการให้รางวัลกับการทำงานที่มีความยืดหยุ่น เช่น การพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะกำหนดอัตราตายตัว นอกจากนี้ควรตระหนักถึงระบบการให้รางวัลที่ไม่ใช้ตัวเงินด้วย

2.3.3 ด้านโครงสร้าง มีลักษณะคือ มีระบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่น กระจายอำนาจ เพื่อให้โอกาสแก่ทุกคนในองค์การมีความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานของตน

2.3.4 ด้านการมองภายนอก มีลักษณะคือ 1) การให้พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการให้พนักงานที่อยู่รอบนอกทุกคนไปพบกลุ่มลูกค้า ผู้ผลิต สมาชิกชุมชน เพื่อรวบรวมนำเสนอ และรายงานข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการตลาด เหตุการณ์ของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง แนวโน้ม ของโลก และสิ่งต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์การ 2) มีการเรียนรู้ระหว่างองค์การ เป็นการร่วมมือกับองค์การคู่แข่ง ในการแบ่งปันความคิดและข่าวสารข้อมูลเป็นประจำ พนักงานขององค์การต้องติดตามและเข้าไปมีส่วนร่วมในการประชุมเรียนรู้ (Joint Learning Event) กับผู้ร่วมธุรกิจ ผู้ถือหุ้น ผู้ผลิต ลูกค้า และคู่แข่ง

2.3.5 ด้านโอกาสในการเรียนรู้ มีลักษณะคือ 1) มีบรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งเป็นภารกิจแรกของผู้บริหารในองค์การเอื้อการเรียนรู้ ในการอำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้ 2) มีโอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน เป็นการจัดให้มีแหล่งทรัพยากรและการกระจายอำนาจความสะดวกต่างๆ ที่พร้อมเพียงเพื่อสมาชิกทุกระดับรวมทั้งผู้ถือหุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองโดยมีแนวทางที่เหมาะสม และมีระบบย้อนกลับของข้อมูล เพื่อกระตุ้นพนักงานให้รับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

จากลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Pedler et al.(1997) ที่มีลักษณะดังกล่าวนี้ เป็นแนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นกระบวนการพื้นฐานในการพัฒนา คือ นโยบาย ระบบงาน ความคิด และการดำเนินการ ที่มีความสอดคล้องต่อเนื่องไปในทิศทางเดียวกัน และได้รับการพัฒนาอย่างสมดุลกัน เพราะหากกระบวนการทั้ง 4 นี้ขาดความต่อเนื่องและสมดุล จะเกิดอาการเสียศูนย์ ขององค์การในลักษณะต่างๆ กัน ภายในองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านที่กล่าวมาแล้ว

3. การสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้

ปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่ให้ความสนใจกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและองค์การ ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันไปเริ่มตั้งแต่การจัดสภาพแวดล้อมขององค์การให้เหมาะสมกับการทำงาน ให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนสำคัญและอยากที่จะมาทำงาน มีการจัดฝึกอบรม มีโอกาสได้เข้าร่วมสัมมนา มีการจัดกิจกรรมเพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ ในหลายหน่วยงานได้พยายามที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งด้านการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความชำนาญ และสามารถถ่ายทอด แลกเปลี่ยนระหว่างเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้นับเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ ซึ่งหลายองค์การอาจจะมีแนวคิดที่จะพัฒนาให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ และอีกหลายองค์การได้กำหนดเป็นนโยบายที่จะพัฒนาองค์การให้มีลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้

Marquardt (1996) ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ โดยแบ่งไว้อย่างชัดเจนเป็น 5 ด้าน ตามลักษณะของระบบย่อยที่ประกอบกันเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ ที่ได้กล่าวไว้ในลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านบุคคล ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี มีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์การสร้างระบบย่อยด้านการเรียนรู้ 10 ประการ

1. การพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้โดยการปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ โปรแกรมการเรียนรู้โดยการปฏิบัติสามารถเริ่มจากที่ได้ก็ตามที่ความสำคัญของการเรียนรู้เป็นที่ต้องการและมีความเป็นไปได้ และรวมการสะท้อนภาพต่าง ๆ วันต่อวันของทั้งบุคคลและกลุ่มเช่นเดียวกับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นทีม

2. การเพิ่มความสามารถบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียน ตามที่ Andersen Consulting และองค์การเอื้อการเรียนรู้ชั้นนำหลายแห่ง รวมทั้งนักวิจัยหลายท่านได้เสนอวิถีทางหลักนำไปสู่การเป็นบุคคลที่ไฟแรงใฝ่รู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ และเรียนรู้อย่างมีพลังและรวดเร็วขึ้น เป็นพัฒนาการของทักษะต่าง ๆ ท่ามกลางการใช้ทักษะพุทธิปัญญา (Metacognitive skills) ที่ซึ่งบุคคลกำลังเรียนรู้วิธีการเรียน เป็นการผลักดันให้บุคคลสามารถทำงานในปัจจุบันไปได้พร้อมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

3. การพัฒนาทักษะการสนทนาในองค์การ ทักษะการสนทนาเป็นศูนย์กลางไปสู่การเรียนรู้เชิงองค์การ เนื่องจากการขยาย เสริม และเพิ่มการเรียนรู้เป็นทีม เป็นการมองสมมติฐานของ องค์การในแนวทางใหม่ต่ออิทธิพลต่าง ๆ ของการแลกเปลี่ยนการสนทนา ซึ่งจำเป็นต้องมีทักษะหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการสังเกตคู่สนทนา การตั้งสมมติฐาน การสืบค้น และพนักงานควรได้รับโอกาสในการฝึกฝนการสนทนากับผู้อำนวยการความสะดวกซึ่งมีทักษะ ที่สำคัญต้องมีคำถามหลักสัมพันธ์กับการสนทนา ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยปิดกั้นการสนทนา การเชื่อมความหลากหลายไม่ให้เป็นความขัดแย้ง หรือปรับปรุงทักษะการสังเกตการณ์ การฟัง และการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นต้น

4. การสร้างแบบแผนเพื่อพัฒนาอาชีพ สำหรับการทำงาน แนวทางของการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่พนักงานจะต้องมุ่งมั่น จริงจัง มีความเข้าใจในการเรียนรู้ พนักงานทุกคนควรจะต้องมีแผนพัฒนาอาชีพของตนที่ชัดเจน ที่สร้างอยู่บนพื้นฐานของกิจกรรมเพื่อเรียนรู้ทั้งแบบทางการและไม่ทางการที่เขาจะต้องทำให้เสร็จตามกำหนดเวลา

แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องพร้อมเพื่อที่จะช่วยเหลือ ในการชี้แนะ แหล่งข้อมูลที่สามารถพึ่งพาได้ เช่น หลักสูตรฝึกอบรม ผู้ให้คำปรึกษา จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ หัวหน้างานจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ให้เวลาและสนับสนุนสำหรับโอกาสเพื่อการเรียนรู้จากภายนอก และช่วยในการวางแผนระยะยาวขององค์การ

5. การสร้างโปรแกรมเงินสดช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาตนเอง (Establish Self-Development Cash Programs) เพื่อเป็นการส่งเสริมพนักงานให้พัฒนาศักยภาพในเรื่องที่

พนักงานสนใจ ทำให้เกิดคนที่มีความสนใจในการเรียนรู้และเป็นการเตรียมการเพื่อปรับอนาคตของพนักงานและความเปลี่ยนแปลงขององค์การที่ดีกว่า

6. การสร้างทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์การเปรียบเสมือนครอบครัวหรือชุมชน มีการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและการเรียนรู้เชิงองค์การ ขั้นตอนที่จะเพิ่มพูนการเรียนรู้ในทีม ได้แก่ สร้างทีมที่รับผิดชอบเรื่องการเรียนรู้ ให้รางวัลกับทีมที่มีการเรียนรู้ในองค์การ พัฒนากิจกรรมต่างๆ และการฝึกปฏิบัติของทีมการเรียนรู้ ให้คำแนะนำทีมในเรื่องรูปแบบ บรรทัดฐาน และระบบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน สร้างสมรรถนะในการคิดและคำนึงถึงความเป็นกลุ่ม สร้างสมมติฐานทางวัฒนธรรมร่วมกัน รวมทั้งทำงานอย่างสร้างสรรค์

7. ส่งเสริมและฝึกฝนการคิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร โดยเน้นในเรื่องที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ มุ่งจัดการกับสาเหตุมากกว่าการแก้ไข ศึกษาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ศึกษาเป็นกระบวนการ คำนึงเสมอว่าบุคคลและปัญหาต่างเป็นส่วนหนึ่งของระบบเดียวกัน ตระหนักถึงความแตกต่างของการคิดเชิงระบบและการคิดแยกส่วน

8. ใช้การตรวจสอบและการวางแผนสำหรับการเรียนรู้แบบคาดการณ์ วิธีการที่เป็นเลิศ สำหรับการเรียนรู้แบบคาดการณ์ก็คือ การพัฒนาแผนการต่าง ๆ เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตขององค์การ โดยการตรวจสอบแนวโน้มหลัก ๆ การเข้าสู่การวิจัยเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์ข้อมูล องค์การสามารถกำหนดได้ว่าอะไรสำคัญต่อการเรียนรู้

9. ส่งเสริมความหลากหลาย ความคิดแบบสากล การตั้งเป้าหมาย และการเรียนรู้ ต้องเปิดรับค่านิยมใหม่ ความคิดใหม่ มุมมองของผู้อื่น เพื่อการเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ ด้วยการบูรณาการเข้าสู่ระบบของการฝึกปฏิบัติของธุรกิจ เช่น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การสร้างทีมงาน การรีปรับระบบ และการเพิ่มอำนาจให้กับพนักงาน ซึ่งเรื่องเหล่านี้จะเป็นข้อผูกพันไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

10. การเปลี่ยนการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวไปสู่การเรียนรู้ การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวสำหรับองค์การเอื้อการเรียนรู้ต้องมาด้วยความรู้สึกของพลัง ความตื่นเต้น ความสำเร็จของธุรกิจ ความรับผิดชอบของบุคคล ความสนุกสนาน การบูรณาการ การแข่งขัน และการเติบโตของสมาชิกองค์การ องค์การสามารถช่วยให้สมาชิกมีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องเชิงบวกโดยการฝึกอบรม การจัดการติดต่อสื่อสาร และการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้

กลยุทธ์การสร้างระบบย่อยด้านองค์การ 10 ประการ

1. จัดให้มีการประชุมวางแผนอนาคต เพื่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อการเรียนรู้ ขั้นตอนแรกของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ อยู่ที่ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งหมายรวมถึงสมาชิกอื่น ๆ ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า หุ้นส่วน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในองค์การ โดยมีหลักการและขั้นตอนที่ผู้นำควรพิจารณา ได้แก่ ทุกคนต้องมีส่วนร่วมสำรวจ ติดตาม ในระบบโดยรวม ได้แก่ ประวัติศาสตร์ความคิดต่าง ๆ ข้อจำกัด โอกาส แนวโน้มกระแสโลก แหล่งข้อมูล เป็นต้น ให้ความสำคัญให้กับเรื่องพื้นฐานทั่วไป มีการเสริมแรงให้การเรียนรู้ การดำเนินการด้านการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความเข้าใจและการลงทุนกับแหล่งทรัพยากรของสภาพแวดล้อมและระบบต่าง ๆ และจัดโครงสร้างต่างให้เอื้อต่อการดำเนินงาน

2. การได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ด้านการเรียนรู้ การที่องค์การตัดสินใจ พัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และคุณค่าทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นเรื่องสำคัญ สามารถทำได้ด้วยการประกาศ ติดโปสเตอร์ วารสาร วิดีโอ หรือสัญลักษณ์ เป็นต้น มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรมนุษย์เพื่อไปสู่การทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงควรให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อผู้ที่มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์การ ผู้ที่เป็นต้นแบบขององค์การเพื่อการเรียนรู้เป็นแนวทางที่สำคัญในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และเป็นแรงบันดาลใจให้คนอื่น ๆ ในองค์การเข้ามาร่วมโครงการด้วย

3. สร้างบรรยากาศขององค์การเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกคนแข่งขันและกระตือรือร้น มีส่วนร่วมในการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ จะต้องมีการสร้าง สภาพแวดล้อมขององค์การ ที่สนับสนุน และให้รางวัลกับการเรียนรู้ แนวทางในการพัฒนาบรรยากาศในองค์การ ได้แก่ จัดให้มีการฝึกฝน การเรียนรู้เป็นกฎเกณฑ์ไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จขององค์การ สร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความผิดพลาดหรือผลการปฏิบัติงานที่บกพร่อง เป็นบทเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนแบ่งปันการรับรู้ปัญหาและข้อผิดพลาด แสดงความเอาใจใส่ต่อการพัฒนาของสมาชิก ขยายขอบเขตการเข้าถึงข้อมูล และสร้างการเรียนรู้ให้เป็นนิสัย

4. การรี้อปรับระบบ นโยบาย และโครงสร้างที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ องค์การเพื่อการเรียนรู้ จะทำได้ดี เมื่อนโยบาย และขอบเขต ถูกทำให้กระชับ ซึ่งความรู้และความคิด สามารถได้ผลตามต้องการและรวดเร็ว มีการเคลื่อนที่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การรี้อปรับระบบ (Reengineering) ที่เพิ่มการเรียนรู้ในองค์การ ได้แก่ ตัดลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดขนาดของหน่วยงานลง นโยบายต้องมีความยืดหยุ่น ปรับปรุงโครงสร้างให้กระชับ และไม่แบ่งแยก

มากเกินไป ลดลำดับชั้นการบังคับบัญชา จัดการการปฏิบัติการโดยโครงการต่าง ๆ ผลักดันให้ฝ่าย/หน่วยต่าง ๆ ได้ริเริ่มการปฏิบัติของตน และยกเลิกโครงสร้างที่ตายตัวเปลี่ยนแปลงได้ยาก และกฎที่ใช้ไม่ได้

5. ยอมรับและให้รางวัลบุคคลและทีมที่เรียนรู้ รางวัลควรให้ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความเสี่ยง ข้อผูกพันในการเรียนรู้และบุคคลที่ไม่เรียนรู้ ทีมทำงานส่งเสริมประสบการณ์และความคิดใหม่ ๆ ผู้ที่ทำหน้าที่ครู นักฝึกอบรม และถ่ายทอดบทเรียนต่าง ๆ ไปสู่สมาชิกในทีมและเครือข่ายที่กว้างขวางออกไป และควรมีการวัดผลการเรียนรู้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงสินค้า บริการ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในองค์กร เช่นเดียวกับได้เรียนรู้ สร้างสรรค์ เก็บรักษา และ/หรือถ่ายโอนความรู้ในรูปของเอกสาร โดยบุคคลและกลุ่ม

6. สร้างการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเรียนรู้ในโครงการทั้งหมดถูกเปลี่ยนแปลงเป็นข้อมูล และได้รับการถ่ายโอน การจ้างหรือการเลื่อนตำแหน่งบนพื้นฐานความสามารถในการเรียนรู้ การได้มาและถ่ายโอนข้อมูลสารสนเทศเป็นความรับผิดชอบของพนักงาน พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมให้ขีดความสามารถหลักในที่ทำงาน เช่น เรียนรู้อย่างไร การคิดอย่างสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำ และวิสัยทัศน์

7. จัดตั้งศูนย์กลางการสาธิตโครงการต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับการหมุนเวียนงานทั้งภายในและภายนอกศูนย์ ผลักดันองค์กรเพื่อพัฒนาและถ่ายโอนความรู้ (Know-how) และการฝึกฝนที่ดีที่สุดทั่วทั้งองค์กร สนับสนุนให้สร้างโครงการสาธิตที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ในทุกส่วนขององค์กร

8. ใช้การวัดผล ในขอบเขตที่ใช้เงินทุนและไม่ใช้ในกิจกรรมการเรียนรู้ หลักการสำคัญของการจัดการก็คือ องค์กรเอื้อการเรียนรู้ไม่ได้วัดกันที่การลงทุนด้านกำไร อัตราผลตอบแทนการลงทุน ค่าใช้จ่าย แต่วัดกันด้วยคุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสัมพันธ์กับค่าใช้จ่ายที่เสียไป โดยที่องค์กรต้องค้นหามาตรวัดที่เหมาะสม และมีคุณค่าต่อการเรียนรู้ของตนเอง

9. สร้างสรรค์เวลา ช่องทาง และสภาพแวดล้อมทางกายภาพสำหรับการเรียนรู้ เช่น องค์กรมีการกำหนดเวลา 3-12 เดือน ให้พนักงานไปเยี่ยมชมหรือทำงานกับผู้นำทางด้านอุตสาหกรรม หรือเรียนจากศูนย์กลางทางด้านวิชาการ และตระหนักถึงการสร้างบรรยากาศนำไปสู่การเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ด้วย

10. สร้างการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมายตลอดเวลาในทุก ๆ ที่ขององค์กร โดยมีแนวทาง

เช่น ส่งเสริมการพบปะแลกเปลี่ยนในผลสำเร็จ ฝึกฝนการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง ให้อาณาเขตในการประชุมและโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อสะท้อนการเรียนรู้ สนทนาแลกเปลี่ยนหรือเชิญผู้ชำนาญการ มาให้ความรู้จากภายนอกองค์กร เพื่อนำความคิดใหม่ ๆ มาสู่องค์กร และสร้างกลยุทธ์การเรียนรู้ที่เปิดเผย เป็นไปได้ และเหมาะสมกับองค์กร

กลยุทธ์การสร้างระบบย่อยด้านบุคคล 10 ประการ

1. นโยบายด้านงานบุคคลต้องให้รางวัลกับผู้เรียนรู้ ในองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ผู้ที่เรียนรู้ และช่วยให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ นั้น จะต้องได้รับการสนับสนุน ให้รางวัลเป็นตัวเงิน หรือให้โอกาสที่ดีขึ้นด้านอาชีพ องค์กรต้องมองหาผู้นำที่มีศักยภาพในการสร้างความก้าวหน้าทางโอกาสในการเรียนรู้ มีคำถามที่ทันเหตุการณ์โดยการเรียนรู้ที่ดีที่สุดจะเกิดจากประสบการณ์และการตั้งทีมงานในการทำงาน

2. สร้างสรรค์ทีมงานจัดการตนเอง (Self-managed work team) เป็นทีมงานที่มีการควบคุมตนเองหรือทีมที่มีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา โดยมีหลักการในการสร้างและสนับสนุนทีมได้แก่ มีเป้าหมายและความเข้าใจที่ชัดเจนในสิ่งที่ทีมมีอำนาจหรือหน้าที่ในการตัดสินใจ มีกรอบของเวลาที่ชัดเจน มีทักษะระหว่างกลุ่ม เข้าใจกระบวนการและหน้าที่ของกลุ่ม กลุ่มมีขั้นตอนการทำงานภายในทีม และมีการติดต่อสื่อสารกับภายนอกทีม การบริหารทีมสอดคล้องกับนโยบาย ขั้นตอน และระบบขององค์กร และมีความยืดหยุ่นในทีมงานภายในขอบเขตที่กำหนด

3. เพิ่มอำนาจให้พนักงานในการแสดงออกและเรียนรู้ องค์กรเอื้อการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการทำงานด้วยความรู้ที่เกี่ยวกับเงินทุน เทคนิค และข้อมูลอื่น ๆ ที่ช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ดีไว้วางใจพนักงาน โดยให้การส่งเสริมและรับผิดชอบต่อความสำเร็จ

4. ส่งเสริมผู้นำในการเป็นตัวแบบและแสดงออกซึ่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรจะแสดงออกถึงทัศนคติและพฤติกรรมที่ชื่นชอบและรักในการเรียนรู้ ใช้เวลาในการอ่าน การฟัง การให้ผลสะท้อน การศึกษาเล่าเรียน และใส่ใจต่อโปรแกรมการเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาและฝึกฝนทักษะที่สำคัญด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำ ด้านแบบแผนทางความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ

5. ชักชวนผู้นำไปสู่โครงการต่าง ๆ และกระบวนการเรียนรู้ บทบาทแรกที่ผู้บริหารในองค์กรเอื้อการเรียนรู้จะต้องสร้างขึ้น คือ การสร้างสรรค์และส่งเสริมบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งมีแนวทางดังนี้ 1) ให้กำลังใจเมื่อขาดการจูงใจในความคิดแก้ไขปัญหา 2) ตอบสนองความคิดและแนะนำพนักงานในวิถีทางที่ทันเวลา 3) สนับสนุนทุกอย่างที่ได้เพิ่มอำนาจไป 4) ส่งเสริมความเป็นหุ้นส่วน และหรือการร่วมทีมกับผู้บริหาร 5) ให้การยอมรับความแตกต่างและความขัดแย้งในการทำงาน 6) ให้การสนับสนุนและให้รางวัลในการเรียนรู้ 7) ให้กำลังใจในการแสดงออกและผลสะท้อนของการสร้างองค์ความรู้ใหม่ 8) ให้โอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้นทุกที่ทุกเวลาที่

เป็นไปได้ 9) รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน 10) หลีกเลี่ยงการสอน และการควบคุม 11) ค่อยเป็นค่อยไป และให้กำลังใจเสมอ

6. สร้างสมดุลระหว่างการเรียนรู้และการพัฒนาความต้องการของบุคคลและองค์การ องค์การเอื้อการเรียนรู้ต้องสร้างสมรรถนะของผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องของทั้งบุคคลและองค์การ โดยความต้องการขององค์การจะไม่ครอบงำความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล องค์การเอื้อการเรียนรู้ที่มีความเป็นธรรม เป็นทั้งมิตรและครอบครัว

7. ส่งเสริมและเพิ่มการมีส่วนร่วมจากลูกค้าในการเรียนรู้ขององค์การ ลูกค้าคือแหล่งข้อมูลที่สำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงต้องสนับสนุนให้ลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเอื้อการเรียนรู้ ตามด้วยการเป็นสมาชิกทีมที่จะช่วยระบุความต้องการ ให้ข้อเสนอแนะ และให้ความสนใจในคุณภาพ เพื่อให้โอกาสกับลูกค้าในการเรียนรู้ เกี่ยวกับสินค้า บริการ วิสัยทัศน์ ทางเลือกของความร่วมมือ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นแหล่งทรัพยากรขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

8. ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ชุมชน ชุมชนนั้นเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการเรียนรู้ของพนักงานและลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งการศึกษาดังกล่าวพิจารณาได้โดย ให้ครูหรือคนงานในชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมขององค์การ มีการทบทวนหรือร่วมมือในการสอน ในชั้นเรียนและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ กับองค์การอื่นๆ สถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานราชการ

9. สร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้ในระยะยาวกับคู่ค้า นำเสนอทรัพยากรต่าง ๆ ด้านความคิด ข้อมูลข่าวสาร และโปรแกรมใหม่ ๆ ที่ทางองค์การไม่สามารถทำตัวเอง

10. การเรียนรู้จากพันธมิตรและผู้ร่วมทุน เป็นการเรียนรู้ได้มากที่สุดในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจในระยะสั้น โดยที่เรียนรู้ที่ภาวะหลักต่าง ๆ จากพันธมิตร สร้างวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ไปสู่การยอมรับ โดยรับผิดชอบการเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจง นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนเกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และมีการแลกเปลี่ยนบุคลากรเพื่อการเรียนรู้

กลยุทธ์การสร้างระบบย่อยด้านความรู้ 10 ประการ

1. สร้างความคาดหวังว่าทุกคนตอบสนองต่อการเก็บและถ่ายโอนความรู้ พนักงานควรตระหนักในเรื่องของความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ดังนั้น จึงต้องสามารถโยงเรื่องเหล่านี้เข้าด้วยกัน ความรู้อาจจะบรรจุอยู่ในช่องทางที่เป็นทางการ เช่น การประชุม อินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ หรือนิตยสาร เช่นเดียวกับช่องทางที่ไม่เป็นทางการ เช่น การรวมกลุ่มทางสังคม พิพิธภัณฑสถาน และภาพยนตร์ เป็นต้น ในบางบริษัทส่งเสริมและให้รางวัลการวิจัยของพนักงานที่ตระหนักว่าการวิเคราะห์เชิงลึกสามารถส่งอิทธิพลต่อพลังของการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ

2. การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้จากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์การอย่างเป็นระบบ เป็นการมองหาทรัพยากรจากภายนอกที่จะเป็นข้อมูลข่าวสารให้กับองค์การได้ ซึ่งอาจรวมถึงการศึกษารายงานหรือเปรียบเทียบภาวะต่าง ๆ กับองค์การอื่น การเปรียบเทียบมาตรฐานของการปฏิบัติที่ดีที่สุด และการเข้าร่วมประชุมสัมมนา

3. การจัดการการเรียนรู้เพื่อนำความรู้มาแบ่งปันภายในองค์การ องค์การเอื้อการเรียนรู้ได้พัฒนาวิธีการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการแข่งขันการเรียนรู้ภายใน รวมทั้งภายนอกองค์การ เช่น

- 1) การทบทวนกลยุทธ์ต่าง ๆ ด้วยการตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และเก็บข้อมูลของผลิตภัณฑ์ของบริษัท
- 2) ตรวจสอบระบบต่าง ๆ ด้วยการทบทวนคุณภาพด้านต่าง ๆ ขององค์การ กระบวนการทำงานข้ามสายงาน และระบบการส่งมอบ
- 3) การจัดสัมมนาหรือให้มีเวทีที่ซึ่งนำลูกค้า คู่ค้า ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การมาเพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันความคิด และเรียนรู้จากผู้อื่นดังกล่าว เป็นต้น

4. พัฒนาแนวทางต่าง ๆ ของความคิดและการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ การทำให้เกิดความรู้และความคิดใหม่อยู่ในทุกเรื่องของการปรับปรุงสื่อต่าง ๆ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากกิจกรรมขององค์การ เช่น การให้ความสำคัญในการทดลองขนาดเล็ก ๆ และให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้และความสำเร็จในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้รางวัลกับความพยายามที่มีจินตนาการและกล้าเสี่ยง นำไปสู่การประชุมเชิงปฏิบัติการในการสร้างสรรค์ และใช้สมองซีกขวาส่งเสริมความคิดที่หลากหลายให้รวมเป็นหนึ่งเดียวที่ดี

5. ส่งเสริมและให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้น เพื่อที่จะอยู่รอดในตลาดโลก องค์การต้องสร้างสรรค์วิถีทางใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ องค์การเอื้อการเรียนรู้เน้นหนักในเรื่องของการเรียนรู้เชิงมุ่งสร้าง เพื่อการเรียนรู้เชิงองค์การ และความสำเร็จ อีกทั้งส่งเสริมให้มีการทดลองและการสะท้อนกลับของการเรียนรู้

6. ฝึกพนักงานในด้านการเก็บและการสืบค้นความรู้ สมาชิกขององค์การเอื้อการเรียนรู้ได้รับข่าวสารที่จำเป็น ระบบคุณค่าและหน่วยความจำ ทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับการเก็บรักษาความรู้โดยองค์การ สมาชิกในองค์การเรียนรู้ว่าจะติดต่อกับศูนย์กลางความรู้ได้อย่างไร รวมทั้งจะเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วโลกได้อย่างไร

7. ส่งเสริมทีมแบบผสมผสานและการหมุนเวียนงานไปสู่การถ่ายโอนความรู้ข้ามพรมแดนได้อย่างสูงสุด แนวทางที่มีประสิทธิผลในการถ่ายโอนความรู้ในองค์การก็คือ มีการโอนถ่ายความรู้ไปสู่บุคคลหรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ด้านเทคนิค ด้านบุคคล หรือการจัดการความรู้ประโยชน์อื่น ๆ ของทีมแบบผสมผสานและการหมุนเวียนงาน เป็นความใหม่ของวิธีการและการ

รับรู้ของสมาชิกใหม่ไปสู่สถานการณ์ด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นมุมมองใหม่เกี่ยวกับการจัดการปัญหา
ได้ดีที่สุด

8. พัฒนาพื้นฐานความรู้ให้เห็นคุณค่าและความจำเป็นในการเรียนรู้ขององค์การ สิ่งที่ต้องคำนึงก็คือ ปริมาณของข้อมูลที่มากเกินไป ดังนั้น องค์การต้องกำหนดว่าข้อมูลใดใช้ได้ รวมทั้งต้องตัดสินใจในคุณค่าและแหล่งข้อมูลอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นในการเรียนรู้ เช่นเดียวกับการปฏิบัติการขององค์การ ในด้านแหล่งเก็บความรู้ควรง่ายต่อการใช้งาน และจัดระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่สั้นกระชับ ในเวลาที่รวดเร็ว และที่สำคัญคือความรู้นั้นควรจะทันสมัย มีความถูกต้องและเที่ยงตรง

9. สร้างกลไกต่าง ๆ เพื่อการรวบรวมและเก็บสะสมการเรียนรู้ คุณค่าของการเรียนรู้ต่างได้มาจากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว และยังเกี่ยวข้องกับทั้งบุคคลและกลุ่มด้วย

10. การถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่งาน จากผู้บริหาร ผู้มีส่วนร่วม และผู้ฝึกอบรม

กลยุทธ์การสร้างระบบย่อยด้านเทคโนโลยี 10 ประการ

1. ส่งเสริมและผลักดันพนักงานเข้าสู่ทางด่วนข้อมูลสารสนเทศ พนักงานควรจะใช้ฐานข้อมูลออนไลน์ และกระดานข่าวจากภายนอก โดยการเข้าไปค้นหาหาข้อมูลตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ คู่ค้า หุ้นส่วนและแหล่งความรู้อื่น ๆ ที่มีอยู่ในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

2. พัฒนาสื่อมัลติมีเดียและศูนย์เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ องค์การเอื้อการเรียนรู้หลายแห่ง มีความพยายามสูงสุดต่อการเรียนรู้ที่เป็นทางการโดยใช้คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย (เครื่องเสียง, ภาพเคลื่อนไหว และกราฟฟิก) วิดีทัศน์และการเรียนรู้ทางไกล เทคโนโลยีเหล่านี้ใช้ในการสร้างและสนับสนุนสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้

ศูนย์การเรียนรู้มีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer - Assisted Learning Programs) และสื่อการสอนแนะนำบทเรียนทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะเพิ่มความยืดหยุ่นสำหรับการเรียนรู้ของบุคคล เทคโนโลยีของการเรียนรู้สำหรับกลุ่มต่าง ๆ ควรอยู่ในขอบเขตที่สามารถเพิ่มคุณค่าในด้านทักษะระหว่างบุคคล ทักษะทางความคิด และการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง ที่ซึ่งสมาชิกจำเป็นต้องมาร่วมแก้ไขปัญหา เมื่อมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมใหม่ ต้องนำเข้าสู่วิถีของผู้เรียนที่เรียนโดยธรรมชาติ โดยเลือกฐานเทคโนโลยีการเรียนรู้ให้เหมาะสม

3. สร้างหรือเพิ่มวิดีโอทัศน์เพื่อการสอน (Interactive Video Instruction - IVI) หมายถึงการสอนด้วยวิดีโอทัศน์ที่สามารถถ่ายข้อมูลได้สองทางระหว่างอุปกรณ์กับผู้ใช้ ประโยชน์และความก้าวหน้าของ IVI จะช่วย 1) ลดเวลาของการฝึกอบรมน้อยลง 2) พนักงานจำนวนมากสามารถรับการอบรมที่สาขาได้ 3) สารสนเทศมีความเป็นมาตรฐาน 4) ลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง 5) มีการจัดหาแบบจำลอง และสถานการณ์จำลอง 6) พนักงานเข้าถึงการฝึกอบรมในเวลา

เหมาะสม 7) พนักงานสามารถรับการฝึกอบรมซ้ำ ในเรื่องที่ทำคะแนนได้ไม่ดี โดยหารายชื่อของวิทยากร และคู่มือในหัวข้อนั้น ๆ ที่หน่วยงานฝึกอบรมจัดเตรียมไว้ มาศึกษาเพิ่มเติม

4. ใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้และความคิดจากสมาชิกทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การบันทึกเทปวีดิทัศน์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอก และนำมาเผยแพร่ ถ่ายทอด ความรู้ ความคิด และแรงบันดาลใจของผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ให้พนักงานภายในองค์กรได้รับความรู้เหล่านั้น

5. พัฒนาขีดความสามารถในกรุปแวร์ (Groupware) และเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเอง การปรับปรุงคุณภาพและลดเวลาในการตัดสินใจของกลุ่ม ด้วยการใช้ประโยชน์จากโปรแกรมสำเร็จรูปกรุปแวร์ ที่ช่วยให้พนักงานจัดการกระบวนการกลุ่มและกลุ่มการเรียนรู้ (ซอฟต์แวร์) ในด้านการวางแผนโครงการ การพัฒนาทีมและการจัดการประชุม มีการประยุกต์ใช้ซอฟต์แวร์เฉพาะด้านที่ออกแบบเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เช่นเดียวกับช่วยในด้านการตัดสินใจและแก้ปัญหา

6. ติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านอิเล็กทรอนิกส์ ที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมด้วยการมีมาตรฐานพื้นฐานทางเทคโนโลยี พนักงานจำเป็นต้องมีทักษะที่จะใช้เทคโนโลยี การพัฒนาและการดำเนินการต้องได้รับการสนับสนุนและการจัดการ

7. วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบทันเวลา (Just-in time) เบื้องหลังการเรียนรู้ทฤษฎี Just-in time ก็คือ เพื่อลดต้นทุนและการสูญเสียผลงาน โดยให้มีการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงกับเวลาจริงที่พนักงานต้องการความรู้ใหม่ในการสร้างระบบการเรียนรู้แบบทันเวลา จำเป็นต้องผสมระบบการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง การสอนแนะ และการทำงานจริงในงานเข้าไปในเรื่องเดียวกัน กระบวนการไร้รอยต่อ (Seamless Process) และรับผลประโยชน์การเรียนรู้ของการรวมและการกระจายอำนาจในเวลาเดียวกัน โดยอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในงานต่าง ๆ และซอฟต์แวร์ กรุปแวร์ ที่เพิ่มระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง

8. สร้างสมรรถนะและเทคโนโลยีที่ใช้ภายใน องค์กรเอื้อการเรียนรู้ควรรได้มาซึ่งเทคโนโลยีและความสามารถออกแบบระบบซอฟต์แวร์ที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคล และการเก็บสะสมการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงระบบพัฒนาตนเอง แคตตาล็อกการเรียนรู้แบบเปิด และทรัพยากรมีชีวิต ระบบการพัฒนาตนเอง เครื่องมือในการวินิจฉัย ช่วยการตัดสินใจ สืบหาความคิดเห็น และมีวิธีการของข้อมูลป้อนกลับที่สม่ำเสมอ และต่อเนื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทีม ฝ่าย หรือองค์กร

9. พัฒนาความตระหนักและการรู้คุณค่าของเทคโนโลยีในการเป็นเครื่องมือที่เต็มไปด้วยพลังสำหรับการเรียนรู้อย่างกว้างขวางในองค์กร สนับสนุนให้ผู้ที่อาวุโสในองค์กร สามารถ

ใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงาน เพื่อสามารถเก็บและโอนถ่ายความรู้ที่มีคุณค่า มาเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในการเรียนรู้ ของทุกคนในองค์กร เพื่อให้องค์กรเติบโตได้อย่างรวดเร็ว

10. เพิ่มความรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีของคณะทำงานด้านการจัดการและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มสมรรถนะและความสามารถของเทคโนโลยีของการเรียนรู้เชิงองค์การอย่างสูงสุด นั้น ผู้บริหารและหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรตั้งสมมุติฐานบทบาทหลักของผู้นำและผู้มีความรู้โดยก่อให้เกิดระบบปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้เชิงองค์การ ให้ความสำคัญกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และทำอย่างต่อเนื่อง เป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์กรด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกต่อการจัดโครงสร้างระบบการเรียนรู้ในงาน

Marquardt and Reynolds (1994) ได้เสนอกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนองค์การเพื่อการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์ หรือรูปแบบทางความคิด ซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น รูปแบบทางความคิดต้องย้อนหลังมาตามอารมณ์ ความรู้สึกของพนักงาน ความตื่นเต้น ความสำเร็จของธุรกิจ ความสนุกสนาน การแข่งขัน และการเจริญเติบโตของบุคคลและองค์กร

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม

การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมใดทีมหนึ่ง ที่เข้าสู่วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริง และเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะว่าไม่ใช่เป็นคนคนเดียวแต่ต้องเป็นทีมงาน ถึงจะเป็นหน่วยการเรียนรู้ พื้นฐานในองค์กรสมัยใหม่ มีการใช้วิธีการต่างๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน มีการกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในโครงการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่างๆ เป็นเหมือนกุญแจสำหรับการพัฒนาองค์การเพื่อการเรียนรู้

3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร

ผู้บริหารในองค์การเพื่อการเรียนรู้ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท แต่จะต้องมีจุดประสงค์อย่างหนึ่งคือต้องติดตามการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว

4. กระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆ และยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

การเรียนรู้ที่มีความสำคัญไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการทำการทดลองในองค์การ และควรจะมีคนกล้าที่จะทำการทดลอง ไม่ใช่คนที่ไม่กล้าในการเผชิญกับสิ่งต่างๆ การที่จะทำให้

เกิดภาวะเช่นนี้ได้ต้องมีระบบต่างๆ ที่พัฒนาด้วย เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้รางวัลและให้กับความสำเร็จของพนักงานที่กล้าคิดกล้าทำ

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้

ต้องมีการดำเนินการต่างๆ ที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้น มีการเผยแพร่ไปถึงทุกๆ จุดทุกแห่งที่เหมาะสมขององค์กร โดยอาจจะจัดให้มีการพบปะกันของบรรดาผู้จัดการทั้งหลาย เพื่อแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้กัน หรือการจัดงานประจำปีให้มีบรรดาทีมงานของพนักงานในการนำเสนอสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้น

6. การเสริมสร้างพลังอำนาจกับคนที่ทำงาน

ถ้าลูกจ้างทั้งหลายได้รับการยอมรับในความสามารถในความสำเร็จของเขา ก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์กรบางแห่งได้มีการพัฒนาระบบการทำงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนความเป็นอิสระของลูกจ้างในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานอย่างมีความสามารถในการผลิต และมีความคิดสร้างสรรค์นั้น แต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย

7. การพัฒนาองค์ประกอบของการคิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร

การคิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร หรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน ซึ่งน้อยคนนักจะทำได้ แต่ถ้าในองค์กรยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบอยู่ องค์กรจะไม่สามารถที่จะได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

องค์การเอื้อการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพโดยมีข้อผูกมัดกับขบวนการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อเป็นการบังคับให้องค์การหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ที่ดีและฉลาดคล่องตัวเหมือนองค์การ

กลยุทธ์การสร้างเสริมองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่ ธเนศ ขำเกิด (2541) ได้นำเสนอเป็นแนวคิดมีดังนี้

1. ส่งเสริมให้บุคลากรมีนิสัยรักการอ่าน เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนเป็นรายบุคคลโดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทำตารางการบริหารเวลาของตนเองสำหรับบันทึกการอ่านหนังสือ วิธีการนี้เป็นการเสริมสร้างวินัยและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและคอยกระตุ้น เสริมแรงด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม

2. ส่งเสริมให้เกิดการนิเทศภายในระดับองค์การย่อย อาจมีทั้งการสรุปงาน การแก้ปัญหา พัฒนาการทำงาน และการพัฒนาบุคลากร

3. จัดบรรยากาศการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการใฝ่รู้ใฝ่เรียน ห้องสมุดถือเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่สำคัญที่ทุกองค์การควรจัดให้มี การจัดควรคำนึงถึงทั้งด้านบรรยากาศวิชาการ และบรรยากาศทางกายภาพที่จูงใจให้มาใช้บริการ และอาจจัดให้มีห้องสมุดย่อย หรือศูนย์การเรียนรู้ย่อย ห้องสมุดโล่ง มุมหนังสือ ชุมที่พัก ฯลฯ เพื่อให้มีบรรยากาศการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง

4. จัดกิจกรรมสร้างเสริมองค์การเอื้อการเรียนรู้ทั่วทั้งหน่วยงาน นับเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างเสริมองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ภายใต้ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกคน ให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากทีมงาน

สมิต สัชฌุกร (2541) ได้อธิบายยุทธศาสตร์ในการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่เน้นแนวทางกว้างๆ 3 ประการได้แก่

1. การสร้างนิสัยให้บุคลากรใฝ่รู้ไม่อยู่นิ่ง โดยส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่สร้างนิสัยรักการอ่าน เช่น ลักษณะงานอาจมีการจัดทำสังเขปสาระจากหนังสือและงานต่างๆ ซึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ก็จะต้องมีการอ่านทั้งเพื่อความเข้าใจ อ่านเพื่อวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปจัดทำรายงานเสนอผู้บังคับบัญชา

2. การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการใฝ่รู้ใฝ่เห็น เช่น กรณีที่เป็นหน่วยงานที่เป็นแหล่งสรรพวิชาการและเป็นคลังแห่งสื่อการเรียนรู้หลายรูปแบบ บรรยากาศในภายนอกจะจืดจางไปด้วยหนังสือแล้ว อาจจะมีวัสดุการอ่านชนิดอื่นๆ ซึ่งมีลักษณะเป็นบรรยากาศของศูนย์การเรียนรู้ที่มีผู้ใช้บริการเข้ามาเสริมสภาพความเป็นชุมชนของผู้ใฝ่หาความรู้อีกด้วย

การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารได้เสริมสร้างบรรยากาศให้ผู้ใช้บริการกับบุคลากรขององค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นการเกื้อกูลกันทำให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองใฝ่รู้ใฝ่เรียนเพิ่มมากยิ่งขึ้น

3. การจัดกิจกรรมสร้างเสริมองค์การเอื้อการเรียนรู้ทั่วทั้งหน่วยงาน หลักการอันสำคัญที่ผูกการทำงานและการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องเดียวกันกล่าวคือ วางระบบการทำงานให้ได้รับการเรียนรู้ใน ลักษณะการฝึกอบรมในงาน (On-the Job Training : O-J-T) ด้วยการจัดให้มีประสบการณ์ตรง และได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้หน่วยงานเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น

มีวิธีการและกลยุทธ์จำนวนมากที่จะช่วยให้การสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งแต่ละวิธีการและกลยุทธ์สามารถนำไปใช้ โดยปรับให้เหมาะสมและสอดคล้อง

คล้อยกับบุคคลขององค์การ ประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย ภารกิจ และวัฒนธรรมองค์การให้มากที่สุด ในบางขั้นตอนของการสร้างหรือบางกลยุทธ์ ก็เป็นเรื่องของธรรมชาติ ดังที่ Senge (1991) อ้างถึงใน Marquardt and Reynolds, (1994) ได้กล่าวว่า “ถ้ามองลงไปให้ลึก จะพบว่าพวกเราทุกคนเป็นนักเรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่เพียงเพราะธรรมชาติของเราที่ต้องเรียนรู้เท่านั้น แต่เรายังรักที่จะเรียนรู้” และเพราะว่าเราเป็นส่วนสำคัญขององค์การ เราจึงสามารถเรียนรู้ที่เป็นส่วนสำคัญขององค์การนั้นด้วย

ในการสร้างระบบการเรียนรู้ขององค์การ จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยสนับสนุนที่มีผลต่อการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ซึ่ง Nevis, DiBella, Gould (1995) ได้เสนอแนวคิดที่อาจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ตามความจำเป็น และตามวัฒนธรรมขององค์การนั้นๆ ประกอบด้วย

1. การสำรวจสภาพแวดล้อม มีความเข้าใจภาวะแวดล้อมรอบตัว มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขการปฏิบัติในหน่วยงานมากน้อยเพียงใด รู้ถึงความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

2. ความแตกต่างด้านการปฏิบัติ หากเกิดความแตกต่างระหว่างผลที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้นจริงแล้วมีการเรียนรู้หรือไม่ เรียนรู้จากความล้มเหลว จากการทดลอง หรือสร้างทักษะใหม่ๆ หรือพยายามเสนอแต่ผลทางบวกแต่ปิดบังผลทางลบ

3. การให้ความสำคัญด้านการวัดการประเมิน หาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงเป็นตัวเลขบ่งชี้วัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ได้ เทียบกับมาตรฐาน เทียบกับความต้องการของผู้รับบริการภายใน/ภายนอกองค์การ

4. การให้ริเริ่มฝึกทดลอง องค์การจัดให้มีการฝึกทดลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เรื่อยๆ หรือไม่ให้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่กำหนดไว้ให้ยอมรับต่อการล้มเหลว ผิดเป็นครู ปรับเปลี่ยนนโยบายแนวปฏิบัติ ให้โอกาสเรียนรู้

5. บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส ความสามารถเข้าถึงข้อมูล การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง โดยทั่วถึงในองค์การ แบ่งปันให้รับรู้เกี่ยวกับปัญหาข้อผิดพลาด บทเรียนที่ได้รับ ไม่ปิดบังอำพรางยอมรับว่าในการแก้ไข ปัญหาอาจต้องมีการโต้เถียงการขัดแย้งกันอยู่บ้าง

6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่คิดว่าความรู้หยุดแค่การได้ปริญญาบัตรทุกระดับชั้นในองค์การ เชื่อมั่นต่อการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้มีการใ้รู้สิ่งที่ยาก ค้นคว้าหาความรู้อยู่เป็นนิจ ไม่ใช่ทำกิจกรรมการฝึกอบรมที่เป็นครั้งๆ ตามนโยบาย ตามกิจวัตร ตามกระแสนิยม ฝึกแต่ละคนให้มีไฟแรงใ้รู้คุณค่าด้วยศักยภาพ ความรอบรู้ ความสำเร็จ ความเชี่ยวชาญ ของตนเอง

7. ความหลากหลายของการปฏิบัติ ให้นิยามของสมรรถนะที่พึงประสงค์ด้วยวิธี ขั้นตอนและกระบวนการที่หลากหลาย อเนกนัย ยอมรับ ความแตกต่างนำมาซึ่งการได้เรียนรู้ ให้มีส่วนร่วมในการตีความ ให้ความเห็น

8. การมีผู้สนับสนุน มีผู้ริเริ่ม เห็นดีเห็นงามต่อความคิดและวิธีการใหม่ๆ ในทุกระดับของ พนักงาน ยังสร้างแนวร่วมได้มากเท่าใด การเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้นได้รวดเร็วและมากมายเท่านั้น

9. การเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยของผู้นำ ผู้นำทุกระดับร่วมลงมือปฏิบัติในกระบวนการ เรียนรู้ด้วยซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การให้ความร่วมมือ การให้ความสำคัญ เพิ่มพูนขวัญและ กำลังใจ

10. การพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างเป็นระบบ แต่ละส่วนแต่ละฝ่ายขึ้นแก่กันและกัน มองภาพ กว้างถึงกระบวนการและความสัมพันธ์ของปัญหาว่าเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงความ ต้องการการปฏิบัติเข้ากับเป้าหมายขององค์การ

Senge (1994) ได้เสนอว่าองค์การที่จะเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้จะมีวัฒนธรรม องค์การเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

1. การเปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมทางความคิด (Openness) มีปทัสถาน (Norm) ของ การเปิดกว้างในการพูด “Participative Openness” และ “Reflective Openness” เปิดกว้างที่ มองลึกเข้าไปภายในตัวบุคคล

2. เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันกับคนอื่น (Collaborative Learning) ทำให้คนมี จิตใจที่เปิดกว้าง (Spirit of Openness) ไม่ยึดมั่นถือมั่นในตนเอง เพื่อที่จะให้เกิดการเรียนรู้อย่าง เต็มเปี่ยม (Learningful)

3. มีอิสระในการที่จะสร้างสรรค์ สิ่งที่ตนเองปรารถนาให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง ทำให้บุคคลมีไฟแรงใฝ่รู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ ขจัดการมีอิทธิพลครอบงำทางความคิด โดยตำแหน่ง งาน หรือการพยายามทำให้คนอื่นมีความเป็นแบบเดียวกัน (Consensus)

4. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

5. ผู้บริหารหรือผู้นำ มีส่วนสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศเอื้อการเรียนรู้ในองค์การ โดยจะ ต้องมีการจัดเวลาให้คนในองค์การเรียนรู้ร่วมกัน แล้วให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกับทุก คนในองค์การ

6. มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้คนมีส่วนร่วมพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารซึ่งกัน และกัน

Garvin (1993) อธิบายไว้ว่าหลายองค์การสามารถเริ่มสร้างความเป็นองค์การ
เอื้อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นด้วยปัจจัยดังนี้

1. การสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์การ ด้วยการจัดให้มีการ
พูดคุย หรือ วิเคราะห์และคิดในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การตอบสนองความต้องการ
ของลูกค้า การประเมินระบบงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันและการค้นคว้าผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อเสนอต่อ
ตลาด เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายเลยที่การเรียนรู้จะเกิดขึ้นในภาวะที่พนักงานต้องทำอะไรอย่างเร่งร้อน และ
มีความกดดัน การที่ผู้บริหารระดับสูงให้อิสระแก่พนักงานที่จะเสนอแนวทางการเรียนรู้ ความถี่ที่
ต้องการและเวลาที่เหมาะสม จะเอื้อให้พนักงานสามารถเรียนรู้และนำทักษะไปใช้งานได้ โดยการ
ฝึกอบรมให้รู้จักการระดมสมอง การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การประเมินผลการทดลอง ตลอด
จนทักษะในการเรียนรู้อื่นๆ (Core Learning Skills) ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

2. การลดช่องว่างและทำลายกำแพงที่ขวางกั้นที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนความคิด
เห็นระหว่างกัน สิ่งที่ทำให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไม่ไหลเวียน หรืออุปสรรคของการที่บุคคลหรือกลุ่ม
ถูกแบ่งแยกออกไป การกระตุ้น และสนับสนุนให้ข้อจำกัดดังกล่าวลดน้อยลง

3. ผู้บริหารให้การสนับสนุนและมีใจเปิดกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น จัดให้มี
Learning Forums ขึ้นภายในองค์การ โดยกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ซึ่ง
สามารถดำเนินการได้หลายๆ ด้าน อาจจัดในรูปของการประชุมอภิปราย (Symposiums) โดยเชิญ
ลูกค้า, Suppliers, ผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มบุคคลต่างๆ จากภายนอก เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้
ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกันในเรื่องนั้นๆ

พสุ เดชะรินทร์ (2541) ได้กล่าวว่า การที่องค์การจะมีความสามารถในการเรียนรู้
อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมียปัจจัยสนับสนุนหลายประการ ได้แก่ การที่องค์การนั้นๆ มี
วัฒนธรรมขององค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยควรจะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและองค์การมีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อม
ในการดำเนินธุรกิจ มีการนำเอาปัจจัยหรือบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยเหลือหรือ
เป็นที่ปรึกษา
2. ข้อมูลต่างๆ สามารถเคลื่อนที่ไปมาภายในองค์การได้อย่างอิสระ
3. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการที่องค์การจะเรียนรู้ รวมทั้ง
พนักงานในทุกๆระดับได้รับการสนับสนุนในการเรียนรู้ มีการให้รางวัลต่อการเรียนรู้ที่
เกิดขึ้น
4. สร้างคุณค่าให้กับพนักงาน สนับสนุนในการคิดหรือสร้างสิ่งใหม่ๆ มีการท้าทายความ
คิดในด้านต่างๆ

5. มีบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ บรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานคิดค้นในแนวความคิดใหม่ๆ กล่าวพูด
6. เรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การเรียนรู้จากความล้มเหลวในอดีตอาจจะมีความสำคัญว่าการเรียนรู้จากความสำเร็จ มีการยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

4. วิธีการประเมินความเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้

จากการศึกษาค้นคว้า เกี่ยวกับการประเมินองค์การเอื้อการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวทางหรือวิธีการประเมินองค์การเอื้อการเรียนรู้ของนักวิชาการแต่ละคนซึ่งมีแนวทางการประเมินตามแนวคิดทฤษฎีของตนเอง และมีชื่อของแบบการประเมินหรือวิธีการประเมินที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยจะขอเสนอ โดยอธิบายพอสังเขปเกี่ยวกับทฤษฎีของแต่ละท่าน ดังนี้

- 4.1 Systems-Linked Learning Organization Profile (Marquardt, 1996)
- 4.2 A six-factor model : INVEST (Learning Organizations in Practice) (Pearm et al., 1995)
- 4.3 Eleven Characteristics of a Learning Company (Pedler et al., 1997)
- 4.4 Learning Organization Capability Instrument (Redding, 1997)
- 4.5 แบบประเมินองค์การเอื้อการเรียนรู้ (Kline and Saunders, 1993)

4.1 Systems-Linked Learning Organization Profile (Marquardt, 1996)

Learning Organization Profile เป็นแบบวัดลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ ที่ใช้สำหรับประเมินขีดความสามารถของแต่ละระบบย่อยตามแนวคิด Systems-Linked Learning Organization Model ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ อันเป็นการประเมินข้อดีและข้อด้อย รวมทั้งทรัพยากรและผลงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งการรู้ข้อด้อยต่างๆ นั้น องค์การควรมองเป็นโอกาสในการพัฒนา

องค์การบางแห่งเลือกใช้วิธีการประเมินอย่างไม่เป็นทางการ แต่สำหรับองค์การจำนวนมากที่ตระหนักถึงความสำคัญต่อกระบวนการตรวจสอบที่กว้างขวางและเป็นระบบ (Comprehensive & Systematic) นั้น อาจพิจารณาเลือกใช้วิธีประเมินแบบ Learning Organization Profile ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ได้มีการทดลองนำไปใช้ปฏิบัติจริงและได้รับความสำเร็จสำหรับองค์การต่างๆ กว่า 100 แห่งทั่วโลก

Learning Organization Profile จะประเมินระบบย่อยทั้ง 5 ด้าน ซึ่งแต่ละด้าน จะประกอบด้วยข้อความที่บรรยายลักษณะขององค์การจำนวน 10 ข้อ รวม 50 ข้อ ผู้ประเมินซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือหน่วยงาน จะประเมินโดยการให้คะแนนแต่ละข้อ ตามเกณฑ์ดังนี้คือ

ให้คะแนน	4	ในกรณีที่ องค์การมีคุณลักษณะที่สอดคล้องมากที่สุด
	3	ในกรณีที่ องค์การมีคุณลักษณะที่สอดคล้องมาก
	2	ในกรณีที่ องค์การมีคุณลักษณะที่สอดคล้องปานกลาง
	1	ในกรณีที่ องค์การมีคุณลักษณะที่สอดคล้องน้อยหรือไม่มีเลย

ระบบย่อยทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. พลวัตการเรียนรู้ การเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ / ประเภทการเรียนรู้ / ทักษะการเรียนรู้
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ วิสัยทัศน์/ วัฒนธรรม/ กลยุทธ์/ โครงสร้าง
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ผู้ปฏิบัติงาน/ ผู้นำ/ ลูกค้า/ พันธมิตร หุ้นส่วน/ ชุมชน/ คู่ค้า
4. การจัดการกับองค์ความรู้ การแสวงหา / การสร้าง/ การถ่ายโอนและการใช้/ การจัดเก็บความรู้
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ/ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้/ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์

เมื่อประเมินครบทั้ง 5 ระบบย่อย จะมีการรวมคะแนนแยกตามระบบย่อย คะแนนรวมของแต่ละระบบย่อยเท่ากับ 40 คะแนน รวมทั้ง 5 ระบบย่อยคิดเป็น 200 คะแนน ถ้าคะแนนรวมในระบบย่อยใดได้น้อย แสดงว่าต้องมีการปรับปรุงในระบบย่อยนั้นๆ ให้มากขึ้น โดยพิจารณาปรับปรุงให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์การเพื่อการเรียนรู้

4.2 A six-factor model : INVEST (Learning Organizations in Practice)

(Pearm et al., 1995)

A six-factor model เป็นวิธีการประเมินสภาพความเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้ และการเสริมสร้างศักยภาพขององค์การในอนาคต

ขั้นตอนการประเมินองค์การ เพื่อสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้

- ขั้นที่ 1 ผู้นำในการประเมินนำเสนอเป้าหมาย ผลลัพธ์ และ การดำเนินการ ในแบบต่างๆ ที่เป็นไปได้ต่อกลุ่มด้วยคำถาม เปิดในแต่ละด้าน โดยไม่ต้องให้คำนิยามเกี่ยวกับ คำว่า การเรียนรู้ หรือองค์การเพื่อการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 รวบรวมความคิดเห็นโดยไม่มีการประเมินหรือวิพากษ์วิจารณ์ใดๆ

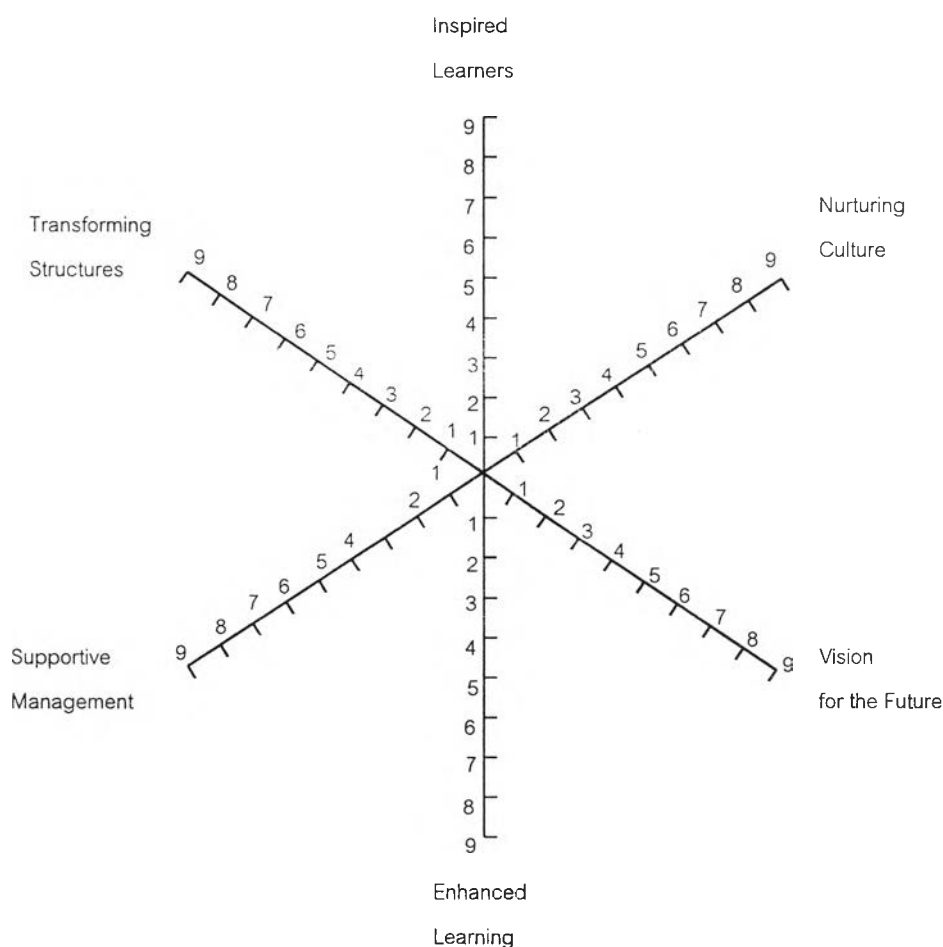
ขั้นที่ 3 อภิปรายนัยต่างๆ การเรียนรู้อย่างกว้างๆ

ขั้นที่ 4 สํารวจองค์การโดยใช้ INVEST model

A six-factor model : INVEST ประกอบด้วย

- 1) ผู้เรียนที่ดีที่สุดเลิศ (Inspired Learner) เป็นด้านที่แสดงถึงการที่พนักงานทั่วทั้งองค์การได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความมั่นใจที่จะสร้างโอกาสการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน และมีความรับผิดชอบ ในการพัฒนาตนเอง
- 2) วัฒนธรรมเอื้อการเรียนรู้ (Nurturing Culture) เป็นด้านที่แสดงถึงค่านิยม และพฤติกรรมที่แสดงออกที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 3) วิสัยทัศน์ต่ออนาคต (Vision for the Future) เป็นด้านที่แสดงถึงวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งรวมหมายถึงขีดความสามารถขององค์การที่จะสร้างประโยชน์จากโอกาสในอนาคต ที่รวมถึงตั้งแต่การขั้นตอนวิเคราะห์ การตอบสนอง และการสร้างประโยชน์ วิสัยทัศน์ส่วนหนึ่งคือ การตระหนักถึงคุณค่าของการเรียนรู้ในระดับบุคคล ในระดับกลุ่ม และระบบที่จะส่งเสริมให้องค์การปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การในโลกแห่งความเปลี่ยนแปลงที่นับวันจะคาดการณ์ได้ยากยิ่งขึ้น
- 4) การส่งเสริมการเรียนรู้ (Enhanced Learning) เป็นด้านที่แสดงให้เห็นว่าองค์การได้ดำเนินการด้านกระบวนการและวิธีการ เพื่อเป็นการส่งเสริมสนับสนุน การเรียนรู้ที่ยั่งยืน ในระหว่างพนักงานทั้งหมด
- 5) การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Supportive Management) เป็นด้านที่แสดงถึงว่าผู้บริหาร/ผู้จัดการมีความเชื่ออย่างจริงใจว่าผลสำเร็จขององค์การนั้นเกิดจากการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แบบยั่งยืนในพนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติการ อยู่หน้างานหรืออยู่ใกล้ชิดลูกค้า และบทบาทของผู้บริหาร/ผู้จัดการบริหารคือการอำนวยความสะดวกและการให้คำแนะนำมากกว่าการเป็นผู้ควบคุม
- 6) โครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยน (Transforming Structures) เป็นด้านที่แสดงว่าองค์การได้รับการออกแบบและดำเนินการเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่าง พนักงานระดับต่างๆ ส่วนงานต่างๆ องค์การมีความพร้อมที่จะปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การมีวิธีการบริหารที่สนับสนุนและให้รางวัลต่อการประดิษฐ์คิดค้นใหม่ๆ

เกณฑ์ในการให้คะแนนอาจกำหนดโดยกลุ่มสมาชิกจากส่วนงานต่างๆ ที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยในแต่ละด้านจะให้คะแนน 1-9 คะแนนตามสภาพองค์การที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์และการนำไปใช้ เมื่อนำคะแนนเฉลี่ยมาลงในกราฟ แบบ 6 แกนที่แต่ละแกนจะแสดงคะแนนจาก 1-9 โดยจะได้ภาพที่แสดงลักษณะเฉพาะขององค์การ ภาพดังกล่าวจะแสดงให้เห็นถึงข้อดีหรือข้อด้อยขององค์การพร้อมกันทั้ง 6 ด้านในลักษณะที่ง่ายต่อการพิจารณาและสื่อความมากกว่าการอ่านจากค่าคะแนน ดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 แสดงการวิเคราะห์ INVEST : A Health Sector Organization
ดัดแปลงจาก ที่มา : Pearn et al. Learning organizations in practice.1995 : 51.

ขั้นที่ 5 นำเสนอคำนิยามและแนวคิดเกี่ยวกับองค์การเพื่อการเรียนรู้แบบต่างๆ ประมาณ 20 แบบโดยใช้การ์ด และให้ผู้ร่วมประเมินจัดแบ่งออกเป็นกลุ่มประมาณ 3-5 กลุ่ม ตามแนวคิดที่สอดคล้องกัน และให้ตั้งชื่อแต่ละแนวคิดนั้นๆ ด้วย
ขั้นที่ 6 รวบรวมแนวคิดต่างๆ นั้นเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุม และอภิปรายแนวคิดนั้นๆ

ขั้นที่ 7 เลือกแนวคิดที่สอดคล้องและเหมาะสมต่อการนำไปใช้เพื่อสร้างวิสัยทัศน์และ
เป็นแนวคิดองค์การเพื่อการเรียนรู้ขององค์การตนเอง

ขั้นที่ 8 ถ้ามีจำนวนหลายกลุ่มที่ดำเนินการในขั้นตอนที่ 7 ให้นำข้อสรุปแบบต่างๆ ที่ได้
เลือกไว้ให้นำรวบรวมมานำเสนอต่อที่ประชุมรวมอีกครั้ง เพื่อตรวจสอบและให้ผู้เข้า
ประชุมแต่ละคนลงคะแนนเลือก

เป้าหมายของการประเมินมิได้มุ่งหวังผลเพียงเพื่อการสร้างค่านิยมขององค์การ
เพื่อการเรียนรู้ที่จะถูกนำไปใช้ทั่วองค์การ แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อการมีส่วนร่วมของพนักงานซึ่งเป็น
ส่วนสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ที่จะช่วยสร้างและขยายขอบเขตความคิดที่เกิดมาจากภายในตัว
บุคคล และช่วยสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งต่อแนวคิดเกี่ยวกับองค์การเพื่อการเรียนรู้ แทนที่จะนำค่านิยม
จากภายนอกมาประกาศให้ทุกคนทราบและยอมรับค่านิยมนั้น

4.3 Eleven Characteristics of a Learning Company (Pedler et al., 1997)

เป็นการประเมินสภาพขององค์การโดยการประเมินคุณลักษณะ 11 ด้านของ
องค์การเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) การมีส่วนร่วมในการ
กำหนดนโยบาย 3) การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล 4) การสร้างระบบบัญชีและระบบควบคุม
5) การแลกเปลี่ยนภายใน 6) การให้รางวัลที่ยืดหยุ่น 7) ระบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่น 8) การให้
พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม 9) การเรียนรู้ระหว่างองค์การ 10) บรรยากาศการเรียนรู้
11) โอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน ซึ่งแต่ละคุณลักษณะนั้นจะมีคำถาม 5 ข้อที่เป็น
คำอธิบายให้พนักงานทุกคนที่เป็นผู้ประเมินทำการประเมิน 2 ครั้ง

ครั้งแรก : ประเมินสภาพองค์การในปัจจุบัน

1) ให้ผู้ประเมินประมวลเป็นภาพรวมในแต่ละคุณลักษณะ แล้วประเมินว่าตัวเลือกใดใกล้เคียง
เคียงกับสภาพองค์การในปัจจุบันมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้คือ

- | | | |
|----------|---|--------------------------------|
| ให้คะแนน | 1 | ในกรณีที่ ไม่เป็นเช่นนั้นเลย |
| | 2 | ในกรณีที่ เป็นบ้างเล็กน้อย |
| | 3 | ในกรณีที่ เป็นเช่นนั้นปานกลาง |
| | 4 | ในกรณีที่ เป็นเช่นนั้นมากพอควร |
| | 5 | ในกรณีที่ เป็นเช่นนั้นมาก |

2) ผลลัพธ์ของคะแนนสามารถนำไปจะทำกราฟแท่งซึ่งจะแสดงเป็นภาพพื้นฐานลักษณะ
ขององค์การเพื่อการเรียนรู้

ครั้งที่สอง : ประเมินสภาพองค์การที่คาดหวัง

- 1) ให้ผู้ประเมินให้คะแนนโดยตั้งคำถามว่า "จากสภาพองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ คุณต้องการให้มีสภาพเป็นไปตามคุณลักษณะนั้นๆ มากน้อยเพียงไร?" โดยใช้เกณฑ์ในการให้คะแนนจาก 1 ถึง 5 ตามลำดับจากน้อยไปมาก
- 2) ค่าความแตกต่างที่ได้จากการประเมินทั้งสองครั้งจะบ่งบอกถึงความจำเป็นลำดับความสำคัญเร่งด่วนของคุณลักษณะ 11 ด้าน
- 3) หากลำดับความสำคัญเร่งด่วน โดยสำรวจจากความคิดเห็นของผู้ประเมิน โดยให้ผู้ประเมินเลือกคุณลักษณะที่จำเป็นเร่งด่วน 5 ประการจากคุณลักษณะทั้งหมด 11 ประการ มีเกณฑ์ในการให้คะแนนจาก 5 เร่งด่วนที่สุด และคะแนน 4 เร่งด่วนถัดมา จนถึง 1
- 4) คะแนนรวมจากผู้ประเมินทั้งหมดจะบ่งบอกระดับความจำเป็นเร่งด่วนที่องค์การพึงลงมือปฏิบัติ หรือแก้ไขตามลำดับมากไปหาน้อยตามลำดับคะแนนรวมจากมากไปหาน้อยเช่นกัน
- 5) ผลลัพธ์ที่ได้นี้นอกจากจะแสดงความสำคัญเร่งด่วนของกลุ่ม แล้วยังอาจบ่งบอกความเห็นของกลุ่มย่อยได้อีกด้วย เช่นกลุ่มบุคคลที่ให้ความเห็นว่าคุณลักษณะที่ 10 มีความเร่งด่วนที่สุด

ผลการประเมินจะนำไปสู่การตัดสินใจว่าจะมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร ตามลำดับความสำคัญเร่งด่วน

ดัชนีสะท้อนความไม่พึงพอใจ

$$\text{ดัชนีสะท้อนความไม่พึงพอใจ} = \frac{\text{ที่พึงประสงค์} - \text{ที่เกิดขึ้นจริง}}{\text{ที่พึงประสงค์}} \times 100$$

หากผู้ตอบล้นแต่ไม่พึงพอใจ ดัชนีจะมีคะแนน 100 ในทุกข้อ

หากผู้ตอบล้นพึงพอใจ ดัชนีจะมีคะแนนเป็นศูนย์ในทุกข้อ

ผลการประเมินอาจมีความแตกต่างกันขึ้นกับ กลุ่มเพศ กลุ่มอายุ กลุ่มอายุการทำงาน กลุ่มสายงาน เป็นต้น เช่น *กลุ่มเลขานุการ* อาจมีความเห็นว่ามีโอกาสในการพัฒนาตนเองน้อย ทั้งที่มีโอกาสได้รับข้อมูลอย่างมากจากการโทรศัพท์สนทนากับลูกค้า หรือคู่ค้า *กลุ่มผู้จัดการ* อาจมีความเห็นว่าการแลกเปลี่ยนภายในและการเรียนรู้ระหว่างบริษัทมีน้อย ผลดังกล่าวอาจเนื่องจากกลุ่มผู้จัดการเป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวมากกว่ากลุ่มอื่นๆ

จากตัวอย่างดังกล่าวแสดงว่า ค่าความแตกต่างของกลุ่มผู้ประเมินมีความสำคัญ ซึ่งข้อมูลเบื้องต้นอาจได้จากการสัมภาษณ์ การประชุม เป็นต้น แต่ประการสำคัญนั้นพึงระลึกว่า

การสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้ มิได้ต้องการลดค่าความแตกต่างด้านความคิดเห็น แต่ต้องการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จากความเห็นที่หลากหลาย

4.4 Learning Organization Capability Instrument (Redding, 1997)

Redding (1997) ได้รวบรวมการประเมิน เพื่อหาข้อสรุปว่าบริษัทต่างๆ มีลักษณะขององค์การเพื่อการเรียนรู้ เป็นแนวทางที่ละขั้นตอน ดังเช่น บริษัทต่าง ๆ Motorola, Xerox, Ford Motor Company, Volvo, Glaxo-Wellcome, National Health Service และ MCI ได้มีการประเมินการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ผลที่ได้จากการประเมินเหล่านั้นได้นำมากำหนดเป็น กลยุทธ์เพื่อเพิ่มสมรรถภาพให้แก่องค์การในการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้

แนวทางการประเมินจะช่วยให้้องค์การต่าง ๆ สามารถคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยมีข้อสมมติฐานหลัก ๆ ดังนี้

- 1) ้องค์การหรือกลุ่มในองค์การเป็นผู้เรียนรู้ไม่ใช่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง
- 2) ระดับในการเรียนรู้ขององค์การจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถขององค์การในการปฏิรูปตัวเองให้ตรงกับความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
- 3) องค์การที่เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้จะต้องสร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้กับองค์การทั้งระบบและจะต้องนำความสามารถนั้นไปใช้ในทุก ๆ ด้านขององค์การเช่น การมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำและการจัดการ วัฒนธรรม โครงสร้างระบบและกระบวนการต่าง ๆ

การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ไม่มีสูตรสำเร็จ ดังนั้น้องค์การต่าง ๆ จะต้องคิดค้นวิธีการของตนเองแทนที่จะลอกเลียนแบบวิธีการของ้องค์การที่ได้ชื่อว่าเป็น้องค์การเพื่อการเรียนรู้

การประเมิน้องค์การเพื่อการเรียนรู้สามารถบ่งชี้ถึงลักษณะของ้องค์การเพื่อการเรียนรู้ได้ การประเมินนี้ช่วยให้้องค์การสามารถตรวจสอบตัวเองและกำหนดได้ว่า้องค์การมีลักษณะของ้องค์การเพื่อการเรียนรู้อยู่ในระดับใด และบอกถึงพื้นฐานในการปฏิรูปแนวความคิดที่คลุมเครือและเป็นนามธรรมเกี่ยวกับ้องค์การเพื่อการเรียนรู้ให้เป็นการริเริ่มในลักษณะเฉพาะและการวัดผลของการ ริเริ่มนี้ในระยะเวลาต่าง ๆ

ขั้นตอนสู่ความสำเร็จ กระบวนการนี้เป็นวิธีการหนึ่งในการประเมิน้องค์การเพื่อการเรียนรู้โดยมีพื้นฐานมาจากการประเมินต่าง ๆ ที่ได้จัดทำขึ้นโดย Institute for Strategic Learning เมือง Naperville รัฐ Illinois การประเมินนี้ใช้วิธีการในการประเมินต่าง ๆ มากมายและ

ต้นฉบับ หน้าขาดหาย

วิธีการส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาจากต้นแบบขององค์การเอื้อการเรียนรู้ซึ่งคิดค้นโดยผู้เขียนเกี่ยวกับวิธีการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าวิธีการเหล่านี้จะถูกคิดค้นโดยต้นแบบที่แตกต่างกัน วิธีการเหล่านี้ก็มีความเหมือนกันในหลาย ๆ ด้านซึ่งรวมถึงการที่องค์การได้รู้จักการเรียนรู้เป็นระบบ ความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ และความจำเป็นในการให้การสนับสนุนทั้งในด้านวัฒนธรรมและความเป็นผู้นำ

สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือคุณค่า การปรับคุณค่าระหว่างวิธีการและองค์การนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการประเมินที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะจุดมุ่งหมายขององค์การจะเป็นแบบมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (Results-oriented) หรือตัวบุคคล (People-oriented) วิธีการที่ใช้จะต้องมีทิศทางเดียวกัน ทางเลือกอีกอย่างหนึ่งก็คือการปรับให้วิธีการที่เป็นมาตรฐานนั้นตรงตามลักษณะขององค์การ นักพัฒนาส่วนใหญ่จะทำงานร่วมกับองค์การในการสร้างเครื่องมือเฉพาะสำหรับองค์การ ซึ่งทางเลือกอีกอย่างหนึ่งก็คือการพัฒนาเครื่องมือในการประเมินขึ้นมาใช้เองในองค์การ

ขั้นที่ 3 การสำรวจและการจัดการผลลัพธ์ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในวิธีการและแลกเปลี่ยนการตัดสินใจ ในองค์การที่มีขนาดใหญ่มาก อาจจะเลือกใช้ตัวอย่างในการสำรวจก็ได้ ในการเลือกขนาดของกลุ่มตัวอย่างนั้นควรจะพิจารณาว่าต้องการที่จะแสดงผลลัพธ์ในรูปของกลุ่มย่อยหรือไม่ ถ้าใช่ก็ให้กำหนดกลุ่มย่อย (หน่วยธุรกิจ แผนก ตำแหน่ง และอื่น ๆ)

การสำรวจแบบตัวบุคคลนั้นผู้ที่ถูกสำรวจจะทำแบบการประเมินให้เสร็จสมบูรณ์โดยลำพังและจะส่งแบบการประเมินคืนภายในระยะเวลาที่กำหนด อย่างไรก็ตามควรทำการประเมินแบบเป็นกลุ่มหรือแบบการประชุมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นมากกว่าเนื่องจากการสำรวจแบบตัวบุคคลต้องใช้การทดสอบทดลองมากกว่าแบบกลุ่มเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนเข้าใจข้อหัวต่าง ๆ ของการสำรวจ

ขั้นที่ 4 พัฒนากลยุทธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนสำคัญของการประเมินองค์การเอื้อการเรียนรู้คือการพัฒนากลยุทธ์ขององค์การเอื้อการเรียนรู้ที่ครอบคลุมองค์การอย่างกว้างขวางและใช้ได้ยาวนานหลายปี กลยุทธ์จะช่วยเตรียมการวางแผนอย่างเป็นระบบในการสร้างความสามารถขององค์การเอื้อการเรียนรู้

ขั้นที่ 5 วางแผนในขั้นเริ่มต้นของการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้

ฝ่ายบริหารอาวุโสควรจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในกลยุทธ์ในการตัดสินใจ องค์การควรที่จะเริ่มปฏิบัติกับกลุ่มทดลองกลุ่มเล็ก ๆ ในช่วงของการทดลองผิดลองถูกนี้้องค์การก็จะค้นพบวิธีการในการกลายเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ของตนเองซึ่งมองความล้มเหลวที่เกิดขึ้นว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้และฉลองความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์การ

ขั้นที่ 6 ดำเนินการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้

การประเมินนี้ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการโดยใช้หลักจากความสำเร็จของความคิดริเริ่มแต่ละหัวข้อ ผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้จัดการอาวุโส ผู้มีส่วนร่วมระยะแรก และอื่น ๆ)

ควรจะมีส่วนร่วมในการวางมาตรการและประเมินผลว่าการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรการที่ได้ตั้งไว้หรือไม่

ในระยะแรกควรจะมีการรวมกลุ่มกันระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในการประเมินผลซ้ำเป็นระยะ ๆ เช่น ปีละครั้งหรือสองปีครั้ง ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อนี้ (เช่น ช่วงเริ่มต้นหรือช่วงรวมกลุ่มกัน) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินผลซ้ำบ่อย ๆ การประเมินผลซ้ำนี้เหมือนกับการประเมินผลครั้งแรกโดยใช้วิธีการการสุ่มตัวอย่าง และกระบวนการจัดการแบบเดียวกัน วิธีนี้เป็นทางเดียวที่ชี้ให้เห็นว่ามีความก้าวหน้าเกิดขึ้นหรือไม่ หลังจากการประเมินผลซ้ำบริษัทควรจะทบทวนกลยุทธ์ (ขั้นตอนที่ 4) ตามความจำเป็น ถ้าประสบความสำเร็จ ก็ควรจะทำกรเริ่มต้นขององค์การเพื่อการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การและทำให้เป็นวิถีทางร่วมกันทางหนึ่ง

4.5 แบบประเมินองค์การเพื่อการเรียนรู้ (Kline and Saunders, 1993)

เป็นแบบสอบถามที่ประเมินโดยใช้คำถามจำนวน 36 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะขององค์การเพื่อการเรียนรู้ และทัศนคติหรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง

พนักงานทุกคนเป็นผู้ประเมินซึ่งจะต้องพิจารณาว่าสภาพขององค์การ หรือหน่วยงานที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันนั้นมีสภาพใกล้เคียงกับข้อความใดมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

ให้คะแนน	1	ในกรณีที่	ไม่เป็นเช่นนั้นเลย
	2	ในกรณีที่	เป็นบ้างเล็กน้อย
	3	ในกรณีที่	เป็นเช่นนั้นปานกลาง
	4	ในกรณีที่	เป็นเช่นนั้นมากพอควร
	5	ในกรณีที่	เช่นนั้นเลยมาก

วิธีการประเมินผลสามารถทำได้สองรูปแบบคือ

แบบที่ 1 การใช้ค่าเฉลี่ย เป็นวิธีที่ง่ายและรวดเร็ว คือนำคะแนนรวมหารด้วยจำนวนข้อคือ 36 ข้อ ผลลัพธ์คือค่าเฉลี่ยที่ได้นั้นจะอยู่ระหว่างคะแนน 1 – 5 ซึ่งบ่งบอกถึงความเชื่อของผู้ประเมิน แต่ละบุคคลว่าองค์การที่เขาสังกัดอยู่นั้นมีลักษณะขององค์การเพื่อการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

แบบที่ 2 การใช้ตาราง วิธีการนี้ได้รับการออกแบบขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักดังนี้คือ

- 1) ทำให้มีการพิจารณาและอภิปรายปัจจัยสำคัญซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการโดยกลุ่มเพื่อนำพาองค์การไปความเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้



- 2) แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของคำถามแต่ละข้อกับกระบวนการ 10 ขั้นตอน ในการพัฒนาสู่องค์การเอื้อการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การประเมิน 2) การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การ 3) การเสนอความคิดเห็น 4) การเสี่ยง 5) คนในฐานะเป็นพนักงาน 6) อำนาจการเรียนรู้ 7) การสร้างวิสัยทัศน์ 8) การจำลองวิสัยทัศน์ 9) การคิดอย่างเป็นระบบ และ 10) การผลักดันสู่การปฏิบัติ
- 3) ผลการประเมินจะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่องค์การมีความเข้มแข็งหรืออ่อนแอ
- 4) เป็นข้อมูลเพื่อให้องค์การเปรียบเทียบผลความเปลี่ยนแปลง
- 5) วิธีการใช้ตาราง ต้องใส่ค่าประเมินของแต่ละข้อลงในช่องว่างสีขาวในตารางประเมิน ซึ่งได้กำหนดตามความเกี่ยวข้องของคำถามกับขั้นตอนการพัฒนาองค์การ
- 6) หลังจากได้ใส่คะแนนในตารางเสร็จแล้ว ให้นำคะแนนเฉลี่ยของแต่ละด้าน มาทำเป็นกราฟ ระดับสูงต่ำของกราฟแต่ละแห่งจะสะท้อนถึงจุดเด่น-จุดด้อยขององค์การ

กล่าวโดยสรุป องค์การเอื้อการเรียนรู้นี้เป็นองค์การในอุดมคติจึงไม่มีองค์การใดเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่แท้จริง แทนที่จะตั้งคำถามว่าองค์การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้หรือไม่ ควรจะถามว่า “องค์การจำเป็นต้องมีลักษณะเฉพาะขององค์การเอื้อการเรียนรู้อะไรบ้างเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่องค์การกำลังเผชิญอยู่” และถามว่า “องค์การจะต้องมีลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด” (Redding, 1997) ซึ่งในการค้นหาหรือประเมินความเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ ในแต่ละองค์การควรจะออกแบบการประเมินให้สอดคล้อง เหมาะสมกับบุคคลในองค์การ ลักษณะของการดำเนินธุรกิจ สินค้าและบริการ และสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยคัดเลือกส่วนต่างๆ ของทฤษฎี และวิธีการประเมิน ที่สอดคล้องกับแต่ละองค์การมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การให้มีลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบประเมินจาก Learning Organization Profile (Marquardt, 1996) โดยปรับให้สอดคล้องกับหน่วยงานฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เป็นประชากรการวิจัยในครั้งนี้ โดยพิจารณาว่า Learning Organization Profile เป็นเครื่องมือที่ได้มีการนำไปประเมินกับองค์การต่างๆ ทั่วโลก สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง และครอบคลุมลักษณะต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ

ตอนที่ 2 การเรียนรู้

“คนทั่วไปเมื่อพูดถึงการเรียนรู้จะมีความรู้สึกในทางลบ คือ เมื่อนึกย้อนไปสมัยเรียนแล้วก็เห็นภาพของความเครียด อาจารย์ดูวิชาน่าเบื่อต้องท่องจำ ทำงานหนัก และนึกไปถึงบรรยากาศของการสอบ องค์การเอื้อการเรียนรู้ จะต้องเปลี่ยนทัศนคติในเรื่องการเรียนรู้เสียใหม่ คือให้มองว่าเป็นเรื่องของพลัง สิ่งที่น่าตื่นเต้น ความสำเร็จ ความเชื่อมั่น ความสนุก ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ความร่วมมือ การพัฒนาตนเอง พัฒนางองค์การและสังคม” (Marquardt, 1996)

ทฤษฎีแห่งการเรียนรู้ เป็นต้นแบบของแนวคิดเกี่ยวกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ ดังนั้น การที่จะสร้างหรือพัฒนางองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์การ โดยการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ให้กับบุคคลทุกคนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือต้องทำให้คนเรียนรู้ก่อน องค์การจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย (Swieringa และ Wierdsma, 1992 อ้างถึงใน ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ, 2540)

การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากประสบการณ์ โดยที่การเรียนรู้นั้นจำเป็นต้องมีปัจจัยคือ 1) มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยทันทีหรือมีแนวโน้มว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 2) การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ค่อนข้างจะมีความคงทนพอสมควร และ 3) การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นผลมาจากตัวแปรประสบการณ์ที่สอดแทรกหรือใส่เข้าไปในระหว่างการเรียนรู้ (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2542)

Senge (1990 อ้างถึงใน มานะ กอหรั้งกุล, 2542) กล่าวว่า การเรียนรู้ (Learning) การพัฒนา (Development) และ การเจริญเติบโต (Growth) เป็นคำที่มีความหมายเหมือนกัน ใช้แทนกันได้ หมายถึง “การเปลี่ยนแปลงหรือการเคลื่อนจากจุดหนึ่ง หรือสถานะหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งหรือสถานะหนึ่ง” ซึ่งมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยเฉพาะพฤติกรรมกาปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมกาปฏิบัติงาน (Performance Behavior) ขององค์การ ทีม หรือบุคคลก็ตาม

การเรียนรู้เป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง และด้วยความเต็มใจและตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงของตนเอง ผู้อื่นเป็นแต่เพียงสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้้องค์การ ทีม หรือบุคคลเรียนรู้ได้โดยง่ายขึ้นเท่านั้น การเรียนรู้เป็นเรื่องของตัวเองโดยแท้ และเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด เป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่ตนปรารถนา

การเรียนรู้ไม่ใช่การศึกษา (Education) ไม่ใช่การฝึกฝน (Training) และไม่ใช่การลองฝึกทำ (Practice) จริง แต่การเรียนรู้ที่ขาดการศึกษา การฝึกฝน และการลองฝึกทำจริงไม่ได้เช่นกัน การศึกษาทำให้ผู้ศึกษามีความรู้ในหลักทฤษฎี เทคโนโลยี และวิธีการต่างๆ การฝึกฝนทำให้ผู้รับการฝึกฝนเกิดความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ถูกต้องในสิ่งที่ตนจะต้องทำ การลองฝึกทำจริงจะทำให้ผู้ทำได้ประสบการณ์จากงานจริง การเรียนรู้หมายถึง การสามารถทำได้จนเกิดผลตามที่ตนปรารถนา โดยการทดสอบประสบการณ์หรือผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับผลงานที่ตั้งความหวังไว้แล้วขึ้นต้นที่การศึกษาใหม่อีก

จอร์จ (2531) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นการเพิ่มพูนทักษะหรือความสามารถก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น เป็นกุญแจสำคัญในการที่จะทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ทำให้ต้องปรับตัวและเรียนรู้ที่จะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีทัศนคติ วิธีการและวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มีความกระตือรือร้น และอยากรู้อยากเห็น โดยที่การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีที่สุดเมื่อเป็นอิสระไม่ได้ถูกบังคับ

ชัยวัฒน์ (2539) กล่าวว่า "...คนเก่งในอนาคตมิใช่คนที่รู้หรือจำข้อมูลได้มากมาย แต่เป็นคนที่รู้ว่าในสถานการณ์ใดจะต้องใช้ข้อมูลอะไร และจะไปหาข้อมูลนั้นๆ ได้ที่ไหน..." ดังนั้นการกระตุ้นให้มีความใฝ่รู้ ใฝ่แหล่ง และรู้วิธีที่จะได้มาซึ่งความรู้ที่ต้องการ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดชีวิตแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

จากการศึกษาแนวคิดเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้ และการกล่าวถึงการเรียนรู้ของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยจึงได้แบ่งการเรียนรู้เป็น 3 ด้านที่เชื่อว่าจะมีความสัมพันธ์กับลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ การสร้างทีมเรียนรู้ และการสนับสนุนการเรียนรู้

1. การส่งเสริมทักษะการเรียนรู้

ผู้บริหารต้องกระตือรือร้นและพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจมีอุปสรรคอย่างมากเพราะมีคนเข้าใจน้อยกว่า จะนำไปใช้และคนจะเรียนได้จริงหรือ ซึ่ง Pearn et al. (1995) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลในองค์การเอื้อการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) มีการตอบสนองบทบาทร่วมกันในการเรียนรู้ ทั้งรายบุคคลและกลุ่มหรือทีม (สมาชิกในทีม) ในการหาความต้องการในการเรียนรู้ ตลอดจนการ สนทนาและหาแนวทางที่จะประสบความสำเร็จในการเรียนรู้

- 2) ให้โอกาสในการแก้ปัญหาตนเอง และกลายมาเป็น กลุ่มสัมพันธ์ (group process)
- 3) พัฒนาความเข้าใจ เคารพบทบาทของทีมและมั่นใจในผลลัพธ์มากที่สุดของทีม
- 4) ได้เรียนรู้ ทักษะ และเครื่องมือในการตรวจตรา ประเมิน และปรับปรุงผลงาน
- 5) ถามคำถามที่ท้าทายการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ การทดลองเพื่อค้นหาสิ่งใหม่ๆ งานใหม่ๆ เพื่อไปสู่ความสำเร็จ
- 6) เข้าใจวิธีการเรียนและพัฒนาให้เป็นทักษะในการเรียนรู้

เพื่อให้ประสบผลสำเร็จข้างต้น บุคคลต้องได้รับการให้การสนับสนุนให้อำนาจในการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการเรียนรู้ของทุกคน สามารถยกระดับเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ที่จะเรียน Learning-to-Learn โดยออกแบบฝึกฝนเพื่อ 1) พัฒนาในรายบุคคล และจัดการกับการเรียนรู้ (Blockage) ที่ถูกขัดขวางปิดล้อม 2) แสดงให้เห็นว่าในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จำเป็นต้องใช้ชนิดของการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน 3) แสดงให้เห็นว่ามีวิธีการที่หลากหลายที่แตกต่างกัน ในการจำข้อมูลต่างๆ 4) แสดงให้เห็นว่าการถามคำถามที่ถูกต้อง สามารถเสริมการเรียนรู้อย่างมาก แต่การผิดพลาดในการถามสามารถสร้างนิสัยการเรียนรู้ที่ผิดๆ ได้ 5) พัฒนาผู้เรียนให้คิดเป็นระบบ ในการเข้าใจแนวคิดหรือทฤษฎี ซึ่งสามารถใช้ได้ตลอดเวลา 6) พัฒนาบุคคลให้มีความตระหนักในตนเองที่จะเรียนรู้ ซึ่งจะสร้างความมั่นใจ ในการดำเนินการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

และจากการที่ Pearn et al. (1995) ได้ศึกษางานวิจัยเป็นจำนวนมาก พบว่าสิ่งที่กีดขวางการเรียนรู้ อาจแบ่งได้เป็น 4 ชนิดคือ

1. การขาดทักษะการเรียนรู้ที่เหมาะสม
2. มีปัญหาในเรื่องของภาวะจิตใจที่ว้าวุ่น มีสิ่งรบกวนใจ และขาดการเอาใจใส่
3. กังวล และกลัวการเรียนรู้
4. ไม่สามารถเรียนจากผู้อื่นได้

จากเทคนิค “The Seven C’s of a Learning Organization” (อ้างถึงในประพันธ์ ชาญกว้าง, 2538) ที่เป็นเทคนิคหรือวิธีการในการพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั้งในตัวบุคคล และองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย Continuous, Collaborative, Connected, Collective, Captured, Codified and Capacity building ในส่วนประกอบของ Continuous ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์การนั้นทำได้โดย

1. การฝึกอบรมจะต้องทำให้สอดคล้องกับปัญหาในงาน
2. พัฒนาให้พนักงานมีความสามารถในการสำรวจ และประเมินตนเอง
3. สร้างระบบการให้รางวัลที่เอื้อต่อการเรียนรู้ใหม่ๆ

4. เปิดโอกาสให้มีการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้
5. ส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียน เช่น การใช้ Mentor, Coacher, Job Rotation หรือ Challenging Job Assignments

เชิยรศรี วิวิธสิริ (2534), สุมณ อมรวิวัฒน์ (2535), วิจิตร อาวะกุล (2537), อารี พันธุ์มณี (2540) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ได้แก่

1. แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นเตือน (Motivation) การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจและการกระตุ้นย่อมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการเรียนรู้ที่ไม่มีการกระตุ้นเตือน
2. ความต้องการ (Needs) สภาวะที่บุคคลยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่งและมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาในสิ่งเหล่านั้น เป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้งด้วยการเรียนรู้ศึกษาจากวิชาการประสบการณ์อย่างไม่หยุด จนกว่าจะได้รับสิ่งที่ปรารถนา
3. ความแตกต่างของบุคคล ความแตกต่างของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคลเช่น ความรู้ ประสบการณ์ อายุ ความถนัด ความสามารถ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด เป็นต้น ทำให้การเสริมทักษะการเรียนรู้ต้องเน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล
4. ความพร้อม ที่จะเรียนรู้ บุคคลที่เป็นผู้ใหญ่จะมีความพร้อมที่จะเรียนรู้หรือเข้าร่วมกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมากกว่าเด็ก

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้สามารถทำได้โดย

- 1) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างแรงจูงใจ สร้างระบบการให้รางวัลที่เอื้อต่อการเรียนรู้ใหม่ๆ
- 2) ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ให้ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคล โดยสอดคล้องกับงาน หรือสภาวะที่บุคคลยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มา
- 3) พัฒนาให้บุคคลตระหนักในการเรียนรู้ มีความสามารถในการสำรวจตนเอง ซึ่งความแตกต่างของบุคคลจะส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคล เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทำให้การเสริมทักษะต้องเน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล
- 4) มีการค้นคว้า ทดลอง เพื่อการฝึกฝน ทดลองสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตามความต้องการ

2. การสร้างทีมเรียนรู้

Senge (1990) ได้กล่าวถึง การสร้างทีมเรียนรู้ว่าเป็นการให้บุคคลในองค์กร สร้างการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จ เพื่อขยายผลต่อไป ในหน่วยงานอื่น เป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน เป็นการเรียนรู้ ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่ม มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อ พัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งมีปัจจัยที่มีความสำคัญ ได้แก่

1. ความพึงพอใจในทีม ซึ่งสามารถสร้างโดยการเปิดกว้างทางความคิด (Openness) ใน มุมมองและแนวคิด
2. สร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล และสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสาน กันของสมาชิก มีการยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เรียนรู้ถึงวิธีที่จะทำให้ บุคคลใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่
3. ส่งเสริมให้มีการพูดคุยสนทนา (Dialogue) ชักถาม (Inquiry) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง
4. เปิดโอกาสให้คนได้เสนอความคิดเห็นในพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย และกระบวนการ ทำงาน ขององค์กร
5. เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกิจกรรมกันเป็นทีม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ใช้การ เรียนรู้ในทีมช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างขององค์กร ซึ่ง Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมเรียนรู้ว่าจะต้องมีการ ทำงานร่วมกันเป็นทีม และเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานใน ลักษณะนี้ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และกลายเป็นพลังร่วม (Synergy) องค์กรเพื่อการเรียนรู้ จะเป็นการตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปัน การทำงาน และแก้ปัญหาาร่วมกัน
6. สร้างความสมดุลระหว่างการทำงาน กับการเรียนรู้ในขณะทำงาน

Pearn et al. (1995) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมเรียนรู้ว่า สามารถเกิดได้ทุกที่ทุกแห่ง จากการปฏิบัติงานประจำวัน การเรียนจากผู้อื่น หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ และได้ยก ตัวอย่างกิจกรรม 4 อย่าง ในการฝึกให้มีทีมเรียนรู้ คือ

1. แบบฝึกหัด แก้ปัญหาที่ซับซ้อน (The Knoto Exercise) การเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ ดีกว่าการสอน สามารถทำให้เรียนได้เร็วขึ้น เข้าใจได้แน่นอน คงอยู่นานและสามารถ นำไปใช้ในสถานการณ์อื่นได้

2. แบบฝึกทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill Exercise) เป็นการฝึกที่ให้ความสำคัญกับชนิดของการเรียนรู้ที่แตกต่างกันออกไป เช่น การจำ ความเข้าใจ และการลงมือปฏิบัติ ช่วยทำให้สังคมเรียนรู้
3. ภารกิจศึกษา (The Tasks) มีภารกิจศึกษาที่แตกต่างกันไปตามชนิดของการเรียนรู้ เช่น การฝึกทักษะ การตอบสนอง การฝึกความจำของกลุ่มและการทำงานร่วมกัน หรือการแก้ไขปัญหาโดยการแบ่งปันประสบการณ์เพื่อนำมาแก้ปัญหานั้นๆ
4. การแก้ไขปัญหาเป็นทีม (Group Problem-Solving) นำความสามารถของทีม มาสร้างให้เป็นการเรียนรู้ในทีม โดยสรุปสถานการณ์ในการฝึกปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่ากลุ่มเรียนรู้ได้อย่างไร มีการแก้ปัญหาด้วยวิธีใด

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า การสร้างทีมเรียนรู้ มีประเด็นหลักๆ คือ 1) การเปิดโอกาสให้บุคคลเรียนรู้ที่จะใช้ศักยภาพของตนที่มีอยู่อย่างเต็มที่ 2) ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล 3) มีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและมีการประสานงานเป็นเครือข่าย และ 4) ส่งเสริมให้มีการพูดคุย สนทนา ซักถาม เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ๆ และแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาหรือปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

3. ระบบสนับสนุนการเรียนรู้

องค์การเอื้อการเรียนรู้ มีการสนับสนุนการเรียนรู้โดย กระตุ้นให้บุคคลและองค์การเรียนรู้ร่วมกัน สร้างโอกาสในการเรียนรู้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพภายในองค์การ ในทางปฏิบัตินั้น การสนับสนุนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นตลอดเวลา ทุกสถานที่ ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันไป

Pearn et al. (1995) ได้นำเสนอวิธีในการสนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งจะขอยกเป็นตัวอย่างดังนี้

สัญญาการเรียนรู้ (Learning Contracts)

เป็นข้อตกลงอย่างเป็นทางการที่ถูกวางแผนโดยผู้เรียนหรือ ผู้ฝึกอบรม หรือผู้จัดการซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการเรียนรู้ว่าจะต้องเรียนรู้เรื่องอะไรบ้างให้ประสบความสำเร็จภายในเวลาเท่าใด และมีการประเมินผลด้วย (Boak and Joy, 1990)

พื้นฐานสำหรับการพัฒนาสัญญาการเรียนรู้นี้มาจาก หนึ่งในหลักการของการเรียนรู้และการพัฒนา คือ

1. การเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้เรียน และการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้วยความกระตือรือร้น
2. วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ควรจะสัมพันธ์กับการทำงาน และสร้างการเรียนรู้ที่สูงขึ้นสัมพันธ์กับผู้เรียน
3. สัญญาการเรียนรู้พื้นฐานทฤษฎี คือเป็นวัฏจักรของการเรียนรู้ Learning cycle (Kolb, 1984; Honey and Mumford, 1986)
4. สัญญาการเรียนรู้ช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาไปสู่ความสำเร็จระหว่างการสะท้อนของความรู้ การวางแผน และการปฏิบัติ

หัวใจของการที่จะเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ต้องมีความต่อเนื่องระหว่างกิจกรรมการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน การจะประสบความสำเร็จสำหรับสัญญาการเรียนรู้มีกิจกรรม 2 อย่างที่ต้องดำเนินการก่อนคือ การต่อรอง – การเตรียมการ และการตรวจสอบ

จุดสำคัญคือ ผู้เรียนมีการเตรียมพร้อมและผู้อำนวยการความสะดวก ต้องแน่ใจว่าผู้เรียนเข้าใจ 3 สิ่งในขั้นตอนนี้คือ

1. วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงในวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ไม่ใช่ชิ้นงานเป็นพื้นฐาน แม้ว่าการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จผ่านกิจกรรมทำงานนั้น
2. ความเป็นเหตุเป็นผลของการใช้สัญญาการเรียนรู้ : เร่งความเร็วกระบวนการของการเคลื่อนไหวผ่าน วัฏจักรการเรียนรู้
3. การตอบสนองของผู้เรียน ผู้เรียนเป็นผู้นำกระบวนการการต่อรอง ผู้เรียนจะต้องพิจารณาตนเอง หรือวัดความต้องการการเรียนรู้ จัดหาความชัดเจนสำหรับสัญญาการเรียนรู้ ผู้ฝึกอบรมหรือผู้จัดการมีบทบาทที่ช่วยพัฒนาทักษะของผู้เรียน

เมื่อความต้องการในการเรียนรู้มีความชัดเจน สัญญาการเรียนรู้สามารถต่อรอง-เตรียมการ ในขั้นตอนนี้นำโดยผู้เรียน บทบาทของผู้สอน หรือผู้จัดการคือ ชี้ชัดในความจำเป็นและความต้องการของผู้เรียน และช่วยผู้เรียนพัฒนาแผนในการดำเนินการตามสัญญาการเรียนรู้ภายในเวลาที่กำหนด สัญญาการเรียนรู้ที่ดี ต้องตั้งวัตถุประสงค์ที่เป็นความจริง สามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งสามารถประเมินตนเองได้ตรงและวัดผลได้ด้วยตัวเอง สัญญาการเรียนรู้นั้นเป็นของผู้เรียน เพราะพวกเขาจะเป็นผู้คอยคุมกระบวนการเรียนเองและสัญญาการเรียนรู้นั้นต้องมีความชัดเจน

ดังนั้นสัญญาการเรียนรู้ เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองได้ เพราะสัญญาการเรียนรู้เป็นเสมือนเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการวางแผนการเรียนรู้ (จัดประสบการณ์การเรียนรู้) ช่วยเพิ่มบรรยากาศในการเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนและครูผู้สอน

หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียน หลักการสำคัญของสัญญาการเรียนรู้ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เข้าร่วมในการวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง กำหนดวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง สามารถค้นหาแหล่งข้อมูลความรู้ เลือกวิธีการเรียน ประเมินผลความสำเร็จของตนเองได้ ซึ่งผู้เรียนจะพัฒนาความรู้สึกของการเป็นเจ้าของโครงการการเรียนรู้ที่ตนเองได้สร้างขึ้น และจะต้องทำตามสัญญาที่ตนเองให้ไว้ให้สำเร็จลุล่วงไป (สุรกุล เจนอบรม, 2533)

การให้คำปรึกษา (Mentoring)

ความสัมพันธ์ของการให้คำปรึกษา พบว่า มีความสำคัญกับการพัฒนาบุคคล คำปรึกษา ให้การดูแลและตอบสนองสำหรับการให้คำแนะนำ และชี้แนะ อยู่รอบข้างของโครงการพิเศษ สำหรับผู้เริ่มต้น ในองค์การเพื่อที่จะทำให้เต็มความสามารถ บทบาทพิเศษนี้ซึ่งดูแลโดยบุคคลอื่นที่ไม่ใช่เจ้านายโดยตรง ผลประโยชน์ความสัมพันธ์ในการให้คำปรึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้นเกิดทั้งกับบุคคล (Smith, 1990) ผู้ให้คำปรึกษาและองค์กร

สิ่งที่คุณสามารถเรียนจากผู้ให้คำปรึกษา ได้แก่ พฤติกรรมความกล้าลอง กล้าทำ กล้าเสี่ยง (Risk-Taking Behaviours) ทักษะการสื่อสาร การอยู่รอดในองค์การ ทักษะของความเป็นมืออาชีพ การเคารพบุคคลอื่น การตั้งมาตรฐานที่สูง และทำให้ได้ การเป็นผู้ฟังที่ดีต้องทำอะไร การอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น คุณภาพของผู้นำและความหมายของมืออาชีพคืออะไร

ประโยชน์ที่องค์กรได้รับคือพนักงานทำงานดีขึ้น เป็นผลให้พวกเขามีการเรียนรู้ถึงความสามารถของบุคคลออกมาใช้ ใช้พลังในการพัฒนาเครื่องมือ และพัฒนาการสื่อสาร ประโยชน์สำหรับผู้ให้คำปรึกษาคือพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในการให้คำปรึกษา สนับสนุนการทำงานเป็นทีม อย่างเปิดเผยและไวใจ พัฒนาการสื่อสารผ่านการแบ่งปันคุณค่า

การติดตามเฝ้าดู เป็นเงาตามตัว (Shadowing)

การติดตามเฝ้าดูมีผลต่อการเรียนรู้จากผู้ร่วมงานในการทำงาน โดยการสังเกต ทักษะ และประสบการณ์ของผู้ร่วมงานในการปฏิบัติ ซึ่งสามารถทำได้ 2 ลักษณะ ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติโดยประสบการณ์ของผู้ร่วมงาน

1. วิธีธรรมดา ในการติดตามโดยการสังเกตงานที่ทำ เหมาะสำหรับในระดับกิจกรรมการเรียนรู้จากขั้นตอนการดำเนินการเชิงค การทำสัญญาต่อรองกับลูกค้า จุดสำคัญของกาเรียนรู้ก็คือบุคคลผู้ติดตามต้องชี้เฉพาะและสะท้อนออกมาในงานที่ปฏิบัติว่าทำอย่างไร และผู้เรียนสามารถใช้ความรู้ของตนเพิ่มเติมเพื่อตั้งงาน และวางแผนว่าจะนำความรู้ที่ได้มานั้นมาปฏิบัติอย่างไร

2. การอาศัยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ในระหว่างการสังเกตการณ์โดยการสนทนาพูดคุยในงานศึกษาจากประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงานหรือให้การสนับสนุนช่วยเหลือหรือมีส่วนร่วมในการสร้างชิ้นงานกับเพื่อนร่วมงาน

การติดตามเฝ้าดู เป็นวิธีการที่ต้องอาศัยวิธีการอื่นมาร่วมด้วยจึงจะทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ เช่น ผู้เรียนต้องมีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง ระหว่างการให้ผลป้อนกลับ การสังเกต การสร้างความคิด การทดลองปฏิบัติ และประสบการณ์ที่เห็นได้ชัด (Kolb,1984)

เครือข่าย และชุมชนการเรียนรู้ (Networks and Learning Communities)

จัดหาให้บุคคลมีโอกาสที่จะเรียนรู้จากความคิดเห็นและข้อมูลที่มาจากหลาย ความสนใจ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้อื่นในชุมชนการเรียนรู้

Hastings (1993) กล่าวถึง กระบวนการเครือข่ายหลักๆ 4 แบบ คือ 1) เครือข่ายในองค์กร 2) เครือข่ายระหว่างองค์กร 3) เครือข่ายเทคโนโลยี (Hard Networks) และ 4) เครือข่ายบุคคล (Soft Networking)

จากการศึกษาหนังสือ เอกสาร และบทความ พบว่า การเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร สามารถเกิดขึ้นในหลายรูปแบบซึ่งจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้เพื่อทำกิจกรรมที่ต้องการ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวม รูปแบบการเรียนรู้ ที่จะทำให้เกิดลักษณะองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ตามที่นักวิชาการท่านต่างๆ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning How to Learn) เป็นการเกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งความรู้ และทักษะการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์การเรียนรู้ใดๆ ก็ตาม ถ้าต้องการมีทักษะความรู้ที่มีความจำเป็นบุคคลจะต้องเรียนรู้วิธีเรียนรู้ และเมื่อช่วยตนเองและผู้อื่นให้รับความรู้และทักษะแล้ว แนวความคิดนี้ควรคงอยู่ในที่ทำงานต่อไป (Smith, 1982) และ Marquardt (1996) ได้ให้แนวคิดที่ปัจจุบันการเรียนรู้ไม่สามารถจะถูกจำกัดอยู่เฉพาะแต่ในช่วงการศึกษาเล่าเรียนเท่านั้น หากแต่จะต้องสอดแทรกอยู่เป็นส่วนหนึ่งของทั้งชีวิตทีเดียว การเรียนรู้จึงสามารถเกิดขึ้นได้ทุกขณะ ในทุกสถานการณ์ตลอดทั้งชีวิต ความสำคัญของการเรียนรู้จึงไม่ได้อยู่ที่ตัวเนื้อหา หรือองค์ความรู้ แต่กลับกลายเป็นเรื่องของกระบวนการเรียนรู้ คือจะต้องเป็นการเรียนรู้วิธีการเพื่อที่จะเรียนนั่นเอง

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการเรียนที่เกิดจากการทำกิจกรรม 4 กิจกรรมพร้อมๆ กัน ได้แก่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การแก้ไขปัญหาอย่างสร้าง

สรรค การแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหา นั้น และการสนับสนุนโดยกลุ่มเพื่อให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน (Cusin, 1996 อ้างถึงใน บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล, 2540)

การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา (Problem Oriented Learning) เป็นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในงาน (on-the-job) และกระบวนการเรียนรู้ (work process)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล ในการที่จะเสนอความคิดเห็น หรือความรู้ไปสู่องค์กร (Senge, 1991)

การเรียนรู้และทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นเครือข่าย (Teamwork and Networking) เครือข่ายเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ในแนวราบมากกว่าแนวดิ่ง ความเชื่อมโยงระหว่างคนที่เข้ามาสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายนี้ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิด และ/หรือทรัพยากรระหว่างกัน ตามความสมัครใจ มีการช่วยเหลือกัน มีการติดต่อสื่อสารถึงกันสม่ำเสมอ แต่ไม่มีการบังคับบัญชาสั่งการ ไม่มีโครงสร้างอำนาจ

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Direct Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีความตระหนัก และรับผิดชอบต่อแผนการเรียนของตน ผู้เรียนจะวางแผนและกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ เลือกแหล่งข้อมูล เลือกวิธีการเรียนรู้และประเมินผลด้วยตนเอง โดยที่จะมีผู้ช่วยเหลือหรือไม่ก็ได้ (Knowles, 1975) ซึ่งการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ Ravid (1987 อ้างถึงใน Peam, 1995) ได้ระบุไว้ว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคล โดยโน้มน้าวให้บุคคลคิดริเริ่ม ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่าการรอให้องค์การหรือบุคคลอื่นมาบอก ซึ่งการเรียนรู้ในลักษณะนี้เป็นเรื่องธรรมดา และมีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ ตามที่ Knowles (1975 อ้างถึงใน สุภมาส ทองใส, 2535) ได้อธิบายถึง ลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเอง ว่ามีลักษณะคือ 1) ต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างด้านความคิดเกี่ยวกับผู้เรียนและทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ 2) มีแนวคิดเกี่ยวกับตนเอง มีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำงานหรือเรียนได้โดยพึ่งตนเอง และเป็นคนที่สามารถนำตนเองได้ 3) มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี เพื่อบุคคลเหล่านั้นช่วยวินิจฉัยความจำเป็นของการเรียนรู้เพื่อให้ทราบถึงความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง การวางแผนการเรียนรู้ของตนเอง 4) มีความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ ของตนเองได้ว่าจะเรียนรู้อะไร 5) มีความสามารถในการแปลความต้องการในการเรียนรู้ออกมาเป็นจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ในรูปแบบที่จะทำให้การประเมินผลสำเร็จนั้นเป็นไปได้ 6) มีความสามารถในการโยงความสัมพันธ์กับผู้สอน ใช้ประโยชน์จากผู้สอนในการทำเรื่องยากให้ง่ายขึ้น และเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษา 7) มีความสามารถหาแหล่งบุคคล และแหล่งเอกสารวิทยากรที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่แตกต่าง 8) มีความสามารถในการเลือกแผนการเรียนที่มีประสิทธิภาพ

โดยใช้ประโยชน์จากแหล่งวิทยาการ และมีความคิดริเริ่มในการวางแผน นโยบายอย่างมีทักษะ ความชำนาญ 9) มีความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำผลของข้อค้นพบต่างๆ ไปใช้ อย่างเหมาะสม ประเมินตนเองได้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้หรือไม่

การเรียนรู้โดยการสังเกตจากตัวแบบ (Observational Modeling) บุคคลสามารถ เรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้จากการสังเกตพฤติกรรมของตัวแบบต่างๆ ที่อยู่ในสังคม รวมทั้งเรียนรู้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง (Bandura, 1986 อ้างถึงใน กานดา จรดล, 2542) ซึ่ง ชวินท์ ธัมมพันธ์กุล (2540) ได้กล่าวว่าในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การเอื้อการเรียนรู้ นั้นผู้นำหรือผู้บริหาร จะต้องทุ่มเท ทำจริง และทำตัวเองให้เป็นตัวแบบที่ดีกับพนักงาน

นอกจากนี้ Senge (1994) ได้สรุปประเภทของการเรียนรู้ของมนุษย์เรา ว่าโดย ทั่วไปอาจแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. การเรียนรู้ในการคิดแก้ปัญหา (Reflective Learning) หมายถึง การเรียนรู้ในการใช้ ความคิดสติปัญญาหาวิธีแก้โจทย์หรือปัญหาที่ยากๆ องค์การจำนวนไม่น้อย ไม่ค่อย ส่งเสริมให้ผู้คนของตนเรียนรู้เพื่อคิดแก้ปัญหาหนักๆ หรือยากๆ ขององค์การ แล้วในที่สุดก็กล่าวหาว่าคนของตนไม่มีหัวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คนจะมีสติปัญญาฉลาดเฉียบแหลมยิ่งขึ้น เมื่อมีการเรียนรู้เพื่อคิดแก้ปัญหาอย่างแท้จริงเท่านั้น
2. การเรียนรู้เพื่อปรับตัว (Adaptive Learning) เปรียบได้กับคำพังเพยที่ว่า “เข้าเมือง ดาหลิว ต้องหลิวตามา” มนุษย์เป็นคนช่างสังเกต เขาจะสังเกตว่าที่นี้เขาประพฤติ ปฏิบัติกันอย่างไร พุดจากกันอย่างไร หรือปฏิบัติต่อกันและกันอย่างไร แล้วเขาจะ เปลี่ยนแปลงความประพฤติของตนให้สอดคล้องกับการประพฤติปฏิบัติในสภาพแวดล้อมของที่นั้น ดังนั้นประเพณีขนบธรรมเนียม ค่านิยม และแบบอย่างความประพฤติ ทั้งหลายของกลุ่มขององค์การจึงมีความสำคัญมาก สิ่งต่างๆ เหล่านี้รวมกันเป็น บรรยากาศสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ถ้าเป็นบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ผู้คน ในองค์การนั้น ก็จะปรับปรุงความประพฤติของตนไปในทางที่ดี แต่ถ้าเป็นบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ความประพฤติของคนก็ย่อมโน้มเอียงไปในทางที่ทำให้ไม่ได้ผล งาน เพราะผู้คนต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบรรยากาศนั่นเอง
3. การเรียนรู้เพื่อผลิตผลงาน (Generative Learning) หมายถึง การเรียนรู้จนสามารถ ขยายหรือเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ (Create) ผลงานได้ตลอดไป เรียนรู้ จนสามารถทำอะไรได้แบบที่ไม่เคยทำได้มาก่อน

ในการเรียนรู้ของบุคคล Guglielmino & Guglielmino (1988) เสนอว่า องค์การควรจัดเตรียมทรัพยากรเหล่านี้ไว้เพื่อเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงาน คือ

1. มีการอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้โดยง่าย เช่น On-Line Dialog System หรือเครือข่ายสารสนเทศที่เป็นประโยชน์อย่างกว้างขวางที่ใช้ในองค์การคือ Internet หรือเครือข่ายสื่อสารระหว่างองค์การเดียวกันซึ่งอยู่ต่างอาคาร ก็สร้างเครือข่าย Intranet ซึ่งสอดคล้องกับ Marquardt and Reynolds (1994) ที่มีแนวคิดเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้ว่าต้องมีการนำเทคโนโลยีและเครือข่ายมาสนับสนุนการเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัย เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้โดยทั่วถึง และสร้างเครือข่ายทีมงานและเปลี่ยนสารสนเทศดำเนินงานให้พัฒนาอย่างเป็นระบบ
2. มีการรวบรวมรายชื่อเรื่อง ของสื่อทัศนูปกรณ์ที่เป็นประโยชน์ เช่น วิดีโอ แผ่นฟิล์ม เป็นต้น เพื่อให้พนักงานเปิดหาเรื่องที่น่าสนใจศึกษา
3. การมีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง และโปรแกรมซอฟต์แวร์ที่เป็นประโยชน์ เช่น โปรแกรม Computer-Based Training
4. มีแฟ้มข้อมูลกลางที่บรรจุรายชื่อบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องต่างๆ เป็นพิเศษขององค์การ เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลของพนักงาน ที่อยู่ต่างสาขากัน
5. มีแฟ้มข้อมูลกลางที่รวบรวมรายชื่อ สถาบันฝึกอบรม หรือหลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การให้พนักงานทราบ
6. มีหน่วยงานรับผิดชอบในการให้คำปรึกษาแนะแนวทางการใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ต่างๆ ที่องค์การจัดไว้ให้
7. จัดสภาพแวดล้อมขององค์การที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่ปรารถนาที่จะเรียนรู้ เช่น องค์การควรมีห้องอ่านหนังสือ ห้องดูวิดีโอ ห้องสำหรับฟังเทป นอกจากนี้ ควรมีการจัดห้องประชุมสัมมนาขนาดเล็กไว้หลายห้อง เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างการเรียนรู้

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าการสนับสนุนการเรียนรู้ ควรมีการสนับสนุนเรื่องของแนวทางที่จะที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ รูปแบบต่างๆ ที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ โดยสนับสนุนให้บุคคลมีลักษณะที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง และได้รับการสนับสนุนจากองค์การโดยการเตรียมเทคโนโลยี และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

ตอนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีจะมีประโยชน์ในด้านการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน ผู้บริหารควรจัดสภาพการทำงานให้ดีและเหมาะสมเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ความชำนาญของตนเองในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติที่ดี มีความคิดริเริ่มและเปลี่ยนแปลงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการมีความสามารถในการทำงานของมนุษย์ สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อความสามารถในการทำงานและการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน (เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์, 2521) ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์พัฒนาการของทฤษฎีการรับรู้กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ของวิมลสิทธิ์ หรยางกูร (2537) ที่พบว่าบุคคลอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน เกิดการเรียนรู้ และการสั่งสมประสบการณ์ที่ต่างกัน

Lewin (1951 อ้างถึงใน วิมลสิทธิ์ หรยางกูร, 2537) ได้เสนอว่า พฤติกรรมมนุษย์เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลภายในตัวบุคคลกับอิทธิพลภายนอกที่แต่ละบุคคลรับรู้ และได้อธิบายการศึกษาพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับขอบเขตสภาพแวดล้อมที่บุคคลประสบอยู่ในชีวิตว่า “พฤติกรรมย่อมขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลต่างๆ ของบุคคล กับของสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นรับรู้ สภาพแวดล้อมนี้จึงไม่ใช่สภาพแวดล้อมที่ปรากฏจริง และไม่ได้หมายถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพแต่อย่างใด แต่วรรวมไปถึงสภาพแวดล้อมทางสังคมและ วัฒนธรรมด้วย”

หากต้องการจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรแล้ว สิ่งที่นักพัฒนาองค์กรจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับต้นๆ คือสภาพแวดล้อม ยิ่งในอนาคตการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสังคมจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจะอยู่รอดได้นั้นจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย (วรรณภา ณ สงขลา, 2530)

Davis (1981) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรเป็นสภาพแวดล้อมที่ ถูกสุขลักษณะ มีการถ่ายเทอากาศ มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ดีพอ บรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการทำงานนั้น จำเป็นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งเป็นสิ่งทีบุคคลากรทุกคนจะต้องสัมผัสอยู่ตลอดเวลาในขณะทำงาน

1. สภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน

Moore (อ้างถึงใน Constable & Russell, 1986) ได้แบ่งลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็น 3 มิติ คือ มิติสัมพันธ์ภาพ มิติความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมิติการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (Turnipseed, 1990 อ้างถึงใน กรวิกาพรหมจวง, 2541)

1. มิติสัมพันธ์ภาพ หมายถึง การมีส่วนร่วมและความผูกพันของบุคคลต่องาน ความเป็นมิตรและการสนับสนุนในระหว่างเพื่อร่วมงานและการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มิตินี้ประกอบด้วยมาตรย่อยที่ใช้วัดลักษณะ 3 ด้านคือ

- 1) ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง ความสนใจของบุคคลในการเข้าร่วมประชุมในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน
- 2) ด้านความผูกพันระหว่างเพื่อร่วมงาน ความเป็นมิตร และการให้แรงสนับสนุนซึ่งกันและกัน
- 3) ด้านการสนับสนุนจากผู้ตรวจการ หมายถึง แรงสนับสนุนของผู้ตรวจการที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้แรงสนับสนุนต่อเพื่อร่วมงาน

2. มิติความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างงาน บุคคลและการจัดการในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งจะวัดใน 3 ด้านคือ

- 1) ด้านความอิสระในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจด้วยตนเอง
- 2) ด้านการมุ่งงาน หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นงานของบุคคลในการวางแผนที่ดีมีประสิทธิภาพ และดำเนินงานตามแผน
- 3) ด้านความกดดันในการทำงาน หมายถึง สภาพการทำงานที่ต้องเร่งรีบ การทำงานในสถานการณ์ที่จะต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน

3. มิติการคงไว้และการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 4 ด้านดังนี้

- 1) ด้านความชัดเจน หมายถึง ระดับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความคาดหวังของของผู้บังคับบัญชา หรือความคาดหวังของหน่วยงานในการปฏิบัติงานประจำวัน และการสื่อสารเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ภายในหน่วยงานอย่างชัดเจน

- 2) ด้านการควบคุม หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาใช้กฎระเบียบในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ หมายถึง การนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงานโดยเน้นที่วิธีการที่หลากหลาย และวิธีการที่แปลกใหม่
- 4) ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่อำนวยความสะดวกสบายในการทำงาน

Savichi and Cooley (1987 อ้างถึงใน กรวิภา พรหมจวง, 2541) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ 3 ด้านคือ

1. สภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ความเป็นอิสระ หมายถึง ความมากน้อยที่มีอิสระในการตัดสินใจ หรือปฏิบัติการด้วยตนเอง ยิ่งได้ทำงานอย่างอิสระมากเท่าใด ก็จะทำให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ท้าทายให้คิดและนำมาพัฒนาปฏิบัติในงานได้ดีขึ้น ซึ่ง Chickering (1993) มีแนวคิดในการพัฒนาความเป็นอิสระแห่งตนไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน กล่าวคือ

- 1) ความเป็นอิสระทางอารมณ์ (Emotional Independence) หมายถึง การที่ท่ำนรู้สึกว่ตัวเองมีอิสระ ไม่ถูกควบคุม หรือถูกกดดันภายใต้อำนาจของหัวหน้า
- 2) ความเป็นอิสระจากสิ่งควบคุม (Instrument Independence) ท่ำนสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง มีอิสระและมีความมั่นใจในการพัฒนาตนเอง ให้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น สามารถประกอบกิจกรรมที่ทำอยู่จนสำเร็จ โดยการพึ่งตนเองเท่านั้น หรือสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องแม้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงสถานที่
- 3) การพึ่งพาระหว่างกัน (Interdependence) ท่ำนมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างเต็มที่ เรียนรู้ และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้โดยไม่สูญเสียความเป็นตัวของตัวเอง และสามารถพึ่งพาซึ่งกันและกัน ได้ด้วย ทำให้การทำงานในสังคมได้ อย่างมีความสุข

ความมอิสระในการทำงาน นอกจากจะทำให้งานคล่องตัวแล้ว ยังเกิดความมั่นใจในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานภายในขอบเขตและหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความสุขในการทำงานที่ตนเองได้ร่วมในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผลงานออกมา ซึ่งจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า (สะอาด วงศ์อนันต์นนท์, 2538) ซึ่งถ้ามีอิสระในการทำงานมาก ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมาก การรับรู้ความสามารถด้านการจัดการจะมากด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ขาดอิสระในการทำงานหรือขาดอำนาจหน้าที่ที่จะช่วยให้งานดำเนินต่อไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความคับข้องใจ ช่วยตนเองไม่ได้ เกิดความล้มเหลวในการทำงานได้

1.2 การมุ่งงาน หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นในการวางแผนที่ดี มีประสิทธิภาพ และดำเนินตามแผน ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ แต่สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เน้นปริมาณและคุณภาพของงานมากเกินไป อาจส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานได้

1.3 ความชัดเจน หมายถึง หน่วยงานมีการประกาศหรือแจ้งให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหาร หรือความคาดหวังของหน่วยงานในการปฏิบัติงานประจำวันและการสื่อสารเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ภายในหน่วยงานอย่างชัดเจนหรือไม่ มีการวางมาตรฐานและแบบแผนการปฏิบัติงาน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชา และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับไว้ชัดเจนเพียงพอ และมีการแจ้งให้ทราบกันทั่วถึงหรือไม่ ถ้าหน่วยงานไม่มีความชัดเจนในสิ่งเหล่านี้ จะทำให้เกิดความขัดแย้งและความไม่ชัดเจนในบทบาท ซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศในการทำงานที่ไม่ดีได้

1.4 การนำนวัตกรรมมาใช้ หมายถึง หน่วยงานที่มีการส่งเสริมให้นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ โดยเน้นที่วิธีการที่หลากหลายและแปลกใหม่ เช่น การนำวิทยาการใหม่ๆ ทางเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้องค์กรมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ขึ้นมาได้

1.5 สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่อำนวยความสะดวกในการทำงานซึ่งจะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2. สภาพแวดล้อมที่มีการควบคุม หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญน้อย ทั้งงานและบุคคล ให้ความสนใจต่อกฎเกณฑ์ และต้องการที่จะให้สภาพแวดล้อมคงอยู่และควบคุมสภาพแวดล้อมโดยใช้ประโยชน์จากกฎเกณฑ์นั้น ทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด จึงก่อให้เกิดความคับข้องใจ ความเครียด และอาจส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรได้

3. สภาพแวดล้อมที่มีความกดดัน หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ต้องทำงานอย่างเร่งรีบและสภาพแวดล้อมที่ต้องทำงานในสิ่งที่ต้องตัดสินใจในความเป็นความตายของผู้อื่น

กรวิกา พรหมจวง (2541) ได้สรุปสภาพแวดล้อมต่างๆ ในที่ทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย ห้องประชุม ห้องสมุด มุมพักผ่อนหย่อนใจ แสงสว่าง เสียง อากาศในห้องทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ยานพาหนะในการเดินทาง โทรศัพท์ โทรสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร

- 1) ห้องประชุม สถานที่ห้องประชุมที่เหมาะสม ในการประชุมทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ ควรมีขนาดของห้องประชุมที่พอเหมาะ มีการระบายอากาศดี สะอาด สงบ
- 2) ห้องสมุด ขนาดของห้องควรกว้างขวางพอเหมาะ สะอาด บรรยากาศเงียบสงบ แสงสว่างพอดี และควรติดตั้งเครื่องปรับอากาศ โต๊ะ เก้าอี้เขียนหนังสือควรมีปริมาณที่เพียงพอสำหรับผู้ใช้บริการ ควรมีหนังสือทั้งที่เป็นตำรา เอกสารทางวิชาการ และหนังสืออ่านเล่นประเภทต่างๆ เพื่อช่วยผ่อนคลายอารมณ์
- 3) มุมพักผ่อนหย่อนใจ หรือห้องสำหรับทำกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับการทำงาน ควรมีบรรยากาศที่เย็นสบาย สงบเงียบ สามารถคลายเครียดได้
- 4) แสงสว่าง เป็นที่ทราบกันดีว่า แสงสว่างมีความสำคัญต่อการทำงาน ถ้าแสงสว่างน้อยทำให้ต้องเพ่งสายตามาก ในที่สุดกล้ามเนื้อตาจะเกิดความล้าได้ทำให้ขาดสมาธิ แสงสว่างที่ส่องถูกสิ่งของของวัตถุ 45 องศา จะดีกว่า แต่ถ้าสว่างทุกๆ ด้านจะดีที่สุด (วิลพร มณีพันธ์, 2539)
- 5) เสียง ในการทำงานถ้ามีเสียงดังจะทำให้รบกวนสมาธิ ในทางตรงกันข้ามเมื่อปิดห้องเปิดแอร์ให้การไหลเวียนอากาศก็จะได้ การทำงานก็จะมีสมาธิมากขึ้น (วิลพร มณีพันธ์, 2539)
- 6) อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (Bernard, 1966 อ้างถึงใน วนิภา ว่องวัจนะ, 2533) เช่น ไมโครโฟน เครื่องฉายแผ่นใส เครื่องฉายสไลด์ ซึ่งถ้ามีอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆพร้อมครบครัน มีจำนวนมากเพียงพอ และอยู่ในสภาพที่ดีที่สุดใช้งานได้ตลอดเวลา จัดวางไว้เป็นระเบียบ สะดวกต่อการใช้งาน และมีนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ จะช่วยลดระดับความเครียดแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย นอกจากนี้ สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ได้แก่ โทรสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการทำงานที่สะดวกรวดเร็ว

2. สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

Wick และ Leon (1993) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ นั้น สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) ถือเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่สำคัญ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ เหมาะสม ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม สนับสนุน ในความแตกต่างที่หลากหลาย (Foster Diversity) ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของ เพศ เชื้อชาติ สีผิว ศาสนา ระดับการศึกษาที่แตกต่าง หรือการ

ให้ความสำคัญกับบุคคลทุกระดับ ทุกตำแหน่ง เท่าเทียมกัน มีความเสมอภาคกัน ซึ่งจะเป็นแนวทางสำคัญหนึ่งในการที่จะประสบผลสำเร็จอย่างยิ่งในอนาคตขององค์การ เมื่อพนักงานในองค์การยอมรับในข้อตกลงร่วมกัน มีความเข้าใจ การได้รับการสนับสนุนในความแตกต่าง จะสามารถนำไปสู่การเกิดความคิดใหม่ๆ ทั้งในแนวคิด และแนวกว้าง ซึ่งสอดคล้องกับ Marquardt (1996) ที่กล่าวถึงองค์การเอื้อการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านบุคคล ว่ามุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกภายใน เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งการแบ่งแยก แต่สนับสนุนการมีส่วนร่วม

2. สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคง (Promotes a Sense of Security) การเพิ่มความเชื่อมั่น เปิดเผยถึงเป้าหมาย และความต้องการขององค์การและสร้างความศรัทธาในระดับบุคคล และในทุกระดับขององค์การ ให้ความมั่นคงในการทำงานที่ตนรับผิดชอบ มีการให้อำนาจในการตัดสินใจ จะนำไปสู่ผลผลิตตอบกลับที่พนักงานทุกระดับมีความมั่นใจในองค์การ เลิกคิดที่ห่วงใยในอนาคตของตนเอง ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์การ

3. สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความพึงพอใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน (Make People Feel Optimal) มีการเคารพซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีม ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ในการวางแผนและดำเนินงาน ซึ่งผู้นำมีบทบาทสำคัญมากในการที่จะทำให้ทุกๆ คนในองค์การมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน โดยการทำเป็นตัวอย่าง การร่วมปฏิบัติหรือลงมือทำงานหรือข้อปฏิบัติต่างๆ ถือได้ว่าเป็นการมอบผลคาดหวังให้กับองค์การ และเป็นการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้อีกด้วย

4. สภาพแวดล้อมที่กระตุ้น สนับสนุน และยินยอมให้มีการเสี่ยงในการคิด และทำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ (Encourage Risk Taking) ขจัดความกลัว ใหกล้าที่จะคิดและทดลองสิ่งใหม่ๆ เรียนรู้ทั้งจากข้อผิดพลาดและความสำเร็จ เพื่อก่อให้เกิดองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นการเริ่มต้นของการที่จะทำให้องค์การเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้วิจัยได้สรุปเป็น 2 ส่วน ดังนี้คือ

- 1) สภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน ซึ่งจะประกอบไปด้วย ความเป็นอิสระ ในการทำงาน ความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความชัดเจนในการทำงาน การนำวิธีการหรือนวัตกรรมมาใช้ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน

- 2) สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ การเคารพในศักดิ์ศรีของกันและกัน การให้รางวัลกับการคิดสิ่งใหม่ การยอมรับในข้อตกลงร่วมกัน มีการส่งเสริมสนับสนุนในความแตกต่างอย่างเท่าเทียมกัน และมี การกระตุ้นและสนับสนุนให้ทำและทดลองสิ่งใหม่

ตอนที่ 4 การสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารในองค์การ (Organization Communication) คือการแลกเปลี่ยน สารสนเทศและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การ เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของ องค์การ การติดต่อสื่อสารขององค์การมีหลายระดับ ได้แก่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และ ระดับองค์การ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2540)

องค์การสมัยดั้งเดิม การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหาร ในการออก คำสั่ง และติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ และในการบริหารงานองค์การสมัยใหม่ ได้ให้ความสำคัญกับระบบการติดต่อสื่อสาร อย่างไม่เป็นทางการ เพิ่มขึ้นเพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ มีการติดต่อสื่อสารเพื่อการ สั่งการและควบคุมเริ่มจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง และฝ่ายพนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ได้ จึงเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และนอกจากนั้นองค์การสมัยใหม่ ได้ศึกษาว่าสารสนเทศ มีทางเดินอย่างไรตลอดทั้งองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบคอมพิวเตอร์ มีการใช้เครือข่าย คอมพิวเตอร์ที่มีความเร็วสูง และให้ความสนใจกับการนำสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน โดยจัด ตั้งเครือข่ายสารสนเทศในรูปแบบและเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และมีการตัดสินใจในงานได้ถูกต้อง

แนวคิดเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับองค์การสมัยใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ที่สนับสนุน ให้แนวคิดนี้มีความเป็นไปได้ ดังเช่นที่ กาญจนา เกียรติดิชาพันธุ์ (2541) ได้ศึกษาบรรยากาศขององค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีมิติต่างๆ ของบรรยากาศขององค์การ ได้แก่ โครงสร้างของงาน การตัดสินใจ ความยืดหยุ่น และอิสระในการทำงาน การรับรู้ผลงานและรางวัล การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนด้านการฝึก อบรมและพัฒนา ตลอดจนความอบอุ่นและสนับสนุนความมั่นคงและความเสี่ยง มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุพัตรา จันทร์เทียน (2542) ที่พบว่า มิติทั้ง 8 ของบรรยากาศขององค์การกับองค์ประกอบ ทั้ง 5 ของศักยภาพการพัฒนาไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างกัน และจากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษา

วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ลักษณะขององค์การที่จะเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ พบว่ามีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สนับสนุนลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ในด้านการสื่อสารในองค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้จัดหมวดในเรื่องของการสื่อสารในองค์การ โดยแบ่งเป็น 3 เรื่องคือ ผู้นำ รูปแบบการสื่อสาร และบรรยากาศการสื่อสาร มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้นำ

ในองค์การเอื้อการเรียนรู้ Marquardt and Reynolds (1994) และ Watkins and Masick (1993) ได้กล่าวถึงผู้นำว่าจะต้องมีวิสัยทัศน์ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์การ มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร และ Watkins and Masick (1993) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องมีการกำหนดระบบให้สนใจการเรียนรู้ และแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน ให้การสนับสนุน และสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่ความรู้ อีกด้วย และ Garvin (1993) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนและมีใจเปิดกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การเอื้อการเรียนรู้ ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การตามแนวคิดของ Senge (1990) ได้เสนอบทบาทที่เปลี่ยนไปของผู้นำว่าจะมีบทบาทหลัก 3 ประการ ได้แก่

1. บทบาทนักออกแบบ (Designer) เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการ กำหนดนโยบายขององค์การ ออกแบบเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) วางกลยุทธ์ (Strategic Plan) และโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) ซึ่งต้องสามารถมองความสัมพันธ์องค์ประกอบหลายๆ ด้านมาผสมผสานกันให้ได้เหมาะสม

2. บทบาทของผู้สอนหรือครู (Instructure / Teacher) ผู้นำองค์การเอื้อการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะของความเป็นครู เป็นผู้สอนแนะ ให้แนวทาง เป็นผู้อำนวยการความสะดวกเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจร่วมกัน เห็นสภาพของความเป็นจริงขององค์การ ซึ่งมี 4 ระดับ คือ 1) เหตุการณ์ 2) แบบแผนของพฤติกรรม 3) โครงสร้างของระบบ และ 4) สิ่งที่มีมุ่งหวังที่จะให้เป็น

3. บทบาทของผู้ดูแลให้บริการ (Steward) เป็นการผสมผสานความคิดเข้ากับการปฏิบัติพร้อมรับฟังความคิดเห็นหรือวิสัยทัศน์ของผู้อื่น ทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นความจริง ให้คนเข้าใจเป้าหมายขององค์การ และเข้าใจในบทบาทของตนเองต่อองค์การ

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา (The IOWA Studies) โดย Lewin, Lippitt & White (1939 อ้างถึงใน ชูเกียรติ ประทีปทอง, 2540 และ พสุ เดชะรินทร์, 2543) ได้จำแนกผู้นำไว้ 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นผู้นิยมใช้อำนาจสั่งการอย่างเดียว ถือตนเป็นศูนย์กลาง มุ่งมั่นกับวิธีการทำงาน ไม่ให้พนักงานรับรู้ในเป้าหมายในการทำงาน ลูกน้องต้องปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น ผู้นำแบบนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองโดยตลอด แล้วจึงแจ้งให้ทราบหรือสั่งให้ปฏิบัติตาม มักจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) หมายถึงผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนเป็นหลัก โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่ใช้วิธีการปรึกษาหารือกับลูกน้อง รับฟังลูกน้องและมีลักษณะการทำงานร่วมกัน มีการกระจายอำนาจ พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวาง ให้กลุ่มเป็นผู้กำหนดวิธีการทำงาน ให้เป้าหมายเป็นที่รับรู้ทั่วไป ผู้บังคับบัญชาเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
3. ผู้นำแบบเสรี (Laissez-faire) หมายถึงผู้นำที่ปล่อยให้ลูกน้องมีอิสระเต็มที่ ให้มีอำนาจกระทำการใดๆ ตามชอบใจได้ ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน ปล่อยให้ลูกน้องตัดสินใจเองตามลำพัง ผู้นำไม่มีความรับผิดชอบ หลีกเลียงการใช้อำนาจ ทำให้การบริหารงานขาดการควบคุม ลูกน้องสามารถเปลี่ยนแปลงหรือกำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามใจชอบ ผู้นำประเภทนี้ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ การประเมินผลงานที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาของ Ohio State University (อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2543) แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ลักษณะคือ

1. ผู้นำแบบเน้นงาน (Initiating Structure) ผู้นำเป็นผู้กำหนดบทบาทหน้าที่ทั้งของตนเองและของลูกน้อง ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ครอบคลุมหน้าที่ต่างๆ ทางด้านการจัดการตั้งแต่การวางแผน จัดองค์การ สั่งการ และมุ่งเน้นในเรื่องของงานหรือกิจกรรมต่างๆ
2. ผู้นำแบบเน้นคน (Consideration) เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง ใฝ่ใจลูกน้อง รับฟังความคิดเห็น และคำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้อง เน้นการสื่อสาร 2 ทาง และเน้นให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การพัฒนาไปสู่องค์การเพื่อการเรียนรู้ นับว่าเป็นช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนองค์การและสร้างยุทธศาสตร์ใหม่ที่สำคัญ ดังนั้นผู้นำจึงมีความสำคัญในการที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จดังที่ ริงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้กล่าวว่า ผู้นำทางยุทธศาสตร์ จะต้องเพิ่มคุณสมบัติดังนี้

- 1) ต้องมีวิสัยทัศน์ได้แก่ มองได้กว้างและไกล ไปในอนาคต แหวมและลึก เข้าไปในระบบงานและองค์การ คมและชัด เข้าใจถึงสถานการณ์ที่เป็นจริง
- 2) ต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ มีเทคนิคลึกลับๆ ของการจัดการเพื่อจะนำมาประยุกต์ใช้ได้ถูกโดยเฉพาะการจัด

ทำแผนงานกลยุทธ์ มีกลยุทธ์การบริหารที่เปลี่ยนไป คือการเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ความจำเป็นของการปรับระบบ การจัดทีมบริหารองค์การที่แบนราบ เป็นผู้นำยุทธศาสตร์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การเพื่อทราบเรื่อง มนุษย์และพฤติกรรมของคนในยุคโลกาภิวัตน์ 3) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับสภาพใหม่ของโลกไร้พรมแดน 4) สามารถรับกับเกมการเมืองในองค์การและการแก้ไขได้ 5) มีการบริหารภายใต้องค์การที่แบนราบ คือทีมทำงานที่รับผิดชอบร่วมกันแบบครบวงจรเป็นทีมทำงานร่วมกัน 6) สามารถจูงใจและใช้คนที่มีความสามารถ

และนอกจากนี้ยังมีเงื่อนไขที่จำเป็นของการเป็นผู้นำยุทธศาสตร์ ซึ่งจะอยู่ที่ การไม่ผูกติดยึดมั่นกับของเก่าหรือสิ่งที่เคยมี การรู้จักละวางและรักที่จะเห็นการเติบโตของคนรุ่นใหม่ การมี หิริ-โอตตปปะ รู้จักละอาย ไม่ใช้หน้าที่การทำงานหาประโยชน์ใส่ตน การรู้จักใช้ปัญญา และเสียสละโดยเฉพาะเพื่อการสร้างสรรค์มนุษย์ มีทักษะที่จะเห็นทรัพยากรเป็นปัจจัยนำหน้า การจัดการ และมีความสนใจ เข้าใจและกล้าหาญที่จะสละเวลาลงมาผลักดันงานการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ให้เดินหน้าไปในทางที่ถูกได้

การจะเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับว่ามีศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นกระทำตามด้วยความพยายามและตั้งใจ เพื่อความสำเร็จของงาน ตามเป้าหมายของกลุ่ม มากน้อยเพียงใด แต่กลับกันคนที่มีได้เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการขึ้นไป อาจจะเป็นผู้นำที่ดีก็ได้ และนอกจากนี้ยังไม่อาจชี้ชัดลงไปได้แน่นอนว่าลักษณะผู้นำ แบบใด หรือประเภทใดดีที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของแต่ละองค์การ ผู้คน (People) สถานการณ์ และกาลเวลาที่เหมาะสมในแต่ละกรณีๆ ไป (ซูเกียรติ ประทีปทอง, 2540)

2. รูปแบบการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการบริหารงานในองค์การซึ่งการสื่อสารทำหน้าที่สำคัญ 3 อย่างคือ 1) การใช้ในการออกคำสั่ง 2) การใช้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ และ 3) การใช้แก้ปัญหาและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งจะกระทำได้น้อยเพียงใดหรือมีประสิทธิภาพแค่ไหนขึ้นอยู่กับบทบาทที่สมาชิกแต่ละคนขององค์การ อย่างไรก็ตามรูปแบบของการสื่อสารในองค์การก็มีความสำคัญอยู่ด้วยในการส่งเสริมหรือขัดขวางการทำหน้าที่ของการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารในองค์การที่แสดงทิศทางของการเคลื่อนไหวข่าวสารแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ การสื่อสารในแนวดิ่ง การสื่อสารในแนวนอน การสื่อสารในแนวนอน และการสื่อสารในแนวไขว้ (เสนาะ ตีเยาว์, 2541)

การสื่อสารในแนวดิ่ง (Downward Communication)

หมายถึงข้อมูลที่ส่งจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า ลักษณะจากบนลงล่าง เป็นลักษณะการสื่อสารในการบริหารแบบดั้งเดิม ลักษณะการเคลื่อนที่ตามสายการบังคับบัญชา การสื่อสารแบบนี้มักจะเป็นไปในรูปการแจ้งนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับคำเตือน การชักจูงความเข้าใจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้แนวปฏิบัติงานที่จำเพาะเจาะจงในการสั่งงาน เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติและขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเหตุผลสำคัญ เพื่อบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขา เพื่อให้ข่าวสารแบบอุดมการณ์ที่จะช่วยให้เกิดการซาบซึ้งในเป้าหมาย

โดยทั่วไปมีช่องทางในการสื่อสาร ได้แก่ การสั่งงานตามลำดับชั้น โปสเตอร์และกระดานปิดประกาศ วารสารของบริษัท จดหมายถึงพนักงานโดยตรง คู่มือพนักงาน ที่เสียบข่าวสาร รายงานประจำปี ระบบสื่อสารทางเครื่องกระจายเสียง ข่าวสารที่ใส่ในซองเงินเดือน สหภาพแรงงาน การประชุมกลุ่ม

ปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารในแนวดิ่ง การสื่อสารในแนวดิ่ง เป็นรูปแบบการสื่อสารแบบทางการที่ใช้มากในองค์กรและมีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหาร แต่มีข้อควรระวัง คือ

1. องค์กรที่ใช้การสื่อสารด้วยหนังสือมากเกินไปจะทำให้ขาดความเป็นกันเองกับ ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ความสัมพันธ์ห่างเหินกัน แทนที่จะใช้การสื่อสารด้วยวาจาและเป็นแบบพบหน้ากัน
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลต่างๆ มากเกินไป ทำให้เกิดปัญหาในการจดจำข้อมูล การที่มีหนังสือเวียน ประกาศ หรือบันทึกข้อความอยู่ตลอดเวลาจำนวนมาก และบ่อยๆ ทำให้ไม่มีเวลาอ่าน ก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายจนเห็นว่าข้อมูลเหล่านั้นไม่มีความสำคัญ
3. ระยะเวลาในการส่งข้อมูลไม่เหมาะสมทำให้ข้อมูลตกหล่นและไม่ทั่วถึง
4. ข้อมูลผิดพลาดเกิดจากการกลั่นกรองจากบุคคลหลายระดับ

การสื่อสารในแนวดิ่ง (Upward Communication)

หมายถึงข้อมูลที่ส่งจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า ลักษณะจากล่างขึ้นบน การสื่อสารแบบนี้มักเป็นในด้านของการขอข้อมูล และการให้ข้อมูลในรูปของการรายงานผลการปฏิบัติงาน อุปสรรคขัดข้องในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์

สมิต สัชฌุกร, 2527 ได้กล่าวถึง ช่องทางการสื่อสารว่าอยู่ในลักษณะของการประชุมกลุ่ม การร้องทุกข์ การเรียกร้อง การปรึกษาหารือ การสัมภาษณ์พนักงานที่ออก และ สหภาพแรงงาน

การสื่อสารในแนวตั้งจะให้ทั้งข้อมูลในทางบวกและในทางลบแก่ผู้บริหาร หากเป็นข้อมูลในทางบวกผู้บริหารก็นำไปตัดสินใจได้ แต่ถ้าเป็นข้อมูลในทางลบผู้บริหารจะต้องแก้ปัญหา ผลดีของการสื่อสารในแนวตั้ง ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารที่ทำให้ผู้บริหารรับรู้ข้อมูลต่างๆ มีทัศนคติ กว้างไกล และนำไปใช้ให้เห็นประโยชน์ในการบริหารอย่างมาก ซึ่งแบ่งเป็น 6 ประการคือ

1. ข้อมูลที่ส่งมาจากผู้ปฏิบัติงานเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าจะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามสถานการณ์
2. ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ทัศนคติแนวความคิด หรือพฤติกรรมตอบสนองที่มีต่อคำสั่งหรือนโยบายขององค์การ
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชารู้ปัญหาที่แท้จริงเพราะผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับสถานการณ์มากที่สุด
4. การสื่อสารแนวตั้งช่วยปลุกฝังและสร้างสรรค์ให้คนเกิดความรู้สึกจงรักภักดี และรู้สึกในด้านดีต่อองค์การ เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานถามคำถาม ให้ข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ
5. ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจความหมายในคำสั่งหรือนโยบายต่างๆ มากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากปฏิกิริยาตอบสนองจากข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะ
6. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเผชิญกับปัญหา และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากงานได้อย่างมั่นคง

ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในแนวตั้ง แบ่งเป็น 4 อย่างดังนี้

1. พนักงานมักจะมีแนวโน้มที่จะปิดบังซ่อนเร้นความคิดของตนเองต่อหัวหน้างานหรือผู้บริหาร
2. พนักงานมีความรู้สึกว่าผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไม่สนใจปัญหาของพวกเขาไม่เข้าใจปัญหาอย่างแท้จริง และไม่ตอบสนองข้อเรียกร้องหรือรายงานที่เขาเสนอขึ้นมา ไม่เห็นว่าปัญหาเหล่านั้นมีความสำคัญและมีคุณค่าที่จะเอาใจใส่
3. การขาดสิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้พนักงานส่งข่าวสาร

4. พนักงานมีความรู้สึกว่าเขากับผู้บริหารเข้ากันไม่ได้ พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณบริหารคอยแต่จะจับผิด เร่งการผลิตเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแต่อย่างเดียว จึงยากที่จะมองปัญหาในแนวเดียวกัน

การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication)

คือการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันขององค์การ เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาเดียวกัน และมีหน้าที่การทำงานในลักษณะเดียวกัน เป็นการสื่อสารเพื่อขอคำแนะนำ และข้อมูล เป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อที่ไม่ขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดเห็นกัน เพื่อแก้ปัญหา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงาน เพื่อลดข้อขัดแย้ง จากความคิดเห็นที่แตกต่าง และเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การสื่อสารในแนวนอนเกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งงานเท่ากันโดยมุ่งการประสานงานกันนั้น สามารถทำได้โดยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การประชุมกรรมการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหยุดพักงาน การคุยกันทางโทรศัพท์ บันทึกข้อความ กิจกรรมทางสังคม หนังสือเวียน และบันทึกโต้ตอบ การร่วมมือและการประสานงาน หรือวงจรการควบคุมคุณภาพงาน

ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในแนวนอน การสื่อสารในแนวนอนเป็นกิจกรรมทางการสื่อสารที่เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้ดีขึ้นแต่ก็มีผลกระทบต่อการสื่อสารในแนวตั้งและในแนวตั้ง ปัญหาที่ควรระวังมี 3 ประการคือ

1. การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. ผลกระทบต่อการสื่อสารในแนวตั้ง บางครั้งการประสานงานกันเองอาจเกิดการผิดพลาดขึ้นได้ ทำให้งานไม่เป็นไปในแบบอย่างเดียวกัน
3. ก่อให้เกิดการแข่งขันกัน กิจกรรมการสื่อสารในแนวนอนมักจะนำไปสู่การแข่งขันซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อร่วมงาน ซึ่งผลของการแข่งขันจะกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้

การสื่อสารแบบข้ามสายงาน (Cross Channel Communication)

ในองค์การส่วนใหญ่พนักงานต่างมีความจำเป็นที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน้าที่กันระหว่างบุคคลที่อยู่กันคนละหน่วยงานหรือคนละหน้าที่กัน การสื่อสารข้ามสายงานเป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญในองค์การ เพราะบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกันจะต้องประสานงาน

กันเพื่อผลสำเร็จส่วนรวมของทั้งองค์การ จึงมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการสำหรับการติดต่อแบบข้ามสายงาน คือ

1. ผู้ติดต่อกันจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการสื่อสาร การจะใช้การสื่อสารจะต้องมีศิลปะและเลือกใช้ให้เหมาะสมซึ่งจะใช้เฉพาะงานที่เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำ หรืองานที่ช่วยเสริมประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน
2. จะต้องให้ความสำคัญต่อการสื่อสารข้ามสายงาน ผู้ที่ใช้การสื่อสารประเภทนี้ส่วนใหญ่เป็นงานการช่วยเหลือให้คำแนะนำ ผู้ที่ทำหน้าที่ทางด้านนี้ได้แก่ งานฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา งานประชาสัมพันธ์ งานบุคคลและงานทางด้านกฎหมาย
3. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเห็นความสำคัญในบทบาทของพนักงานที่ทำงานให้ความช่วยเหลือแนะนำและยอมให้มีการใช้การสื่อสารข้ามสายงานได้

ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารข้ามสายงาน คือ

1. หน่วยงานต่างๆ ในองค์การมักจะมีความเห็นเข้าข้างตนเอง โดยถือว่างานของตนสำคัญกว่างานอื่นๆ ใจแคบที่จะยอมรับบทบาทของผู้ที่ทำการติดต่อสื่อสารโดยหาว่าเป็นการก้าวร้าวหน้าที่
2. มักเกิดการเข้าใจผิดว่าผู้ที่ติดต่อข้ามหน่วยงานมาสั่งการให้ทำงานจึงไม่ยอมทำตามหรือไม่ให้ความร่วมมือ เพราะคิดว่าหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับสูงทำนั้นที่จะสั่งการได้ ทำให้งานล่าช้า ควรทำความเข้าใจว่าการติดต่อข้ามสายงานเป็นงานช่วยเหลือหน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นงานที่ทำให้องค์การได้รับประโยชน์
3. ปัญหาเกิดจากบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ที่ทำหน้าที่ติดต่อซึ่งจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีจึงจะทำให้งานสำเร็จ

รูปแบบการสื่อสารในองค์การ เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ประกอบขึ้นมาเป็นโครงสร้างขององค์การ ซึ่งโดยทั่วไปได้แก่การสื่อสารจากข้างบนลงมาข้างล่าง จากข้างล่างขึ้นข้างบนและการสื่อสารในแนวนอนระหว่างสมาชิกขององค์การที่อยู่ในระดับเดียวกัน รูปแบบการสื่อสารดังกล่าวนับว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์การและเป็นรูปแบบการสื่อสารที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน (เสนาะ ตีเขาว, 2541)

ในองค์การเอื้อการเรียนรู้ในเรื่องรูปแบบของการสื่อสารไม่ได้มีนักทฤษฎีท่านใดที่ระบุไว้ชัดเจนว่าจะต้องเป็นแบบใด ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสื่อสารที่จะก่อให้เกิดลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ Senge (1994), Watkins and Marsick (1993) ได้กล่าวว่า บุคคลต้องมีอิสระที่จะคิดสร้างสรรค์และสื่อสารนั้นออกมาเป็นการ

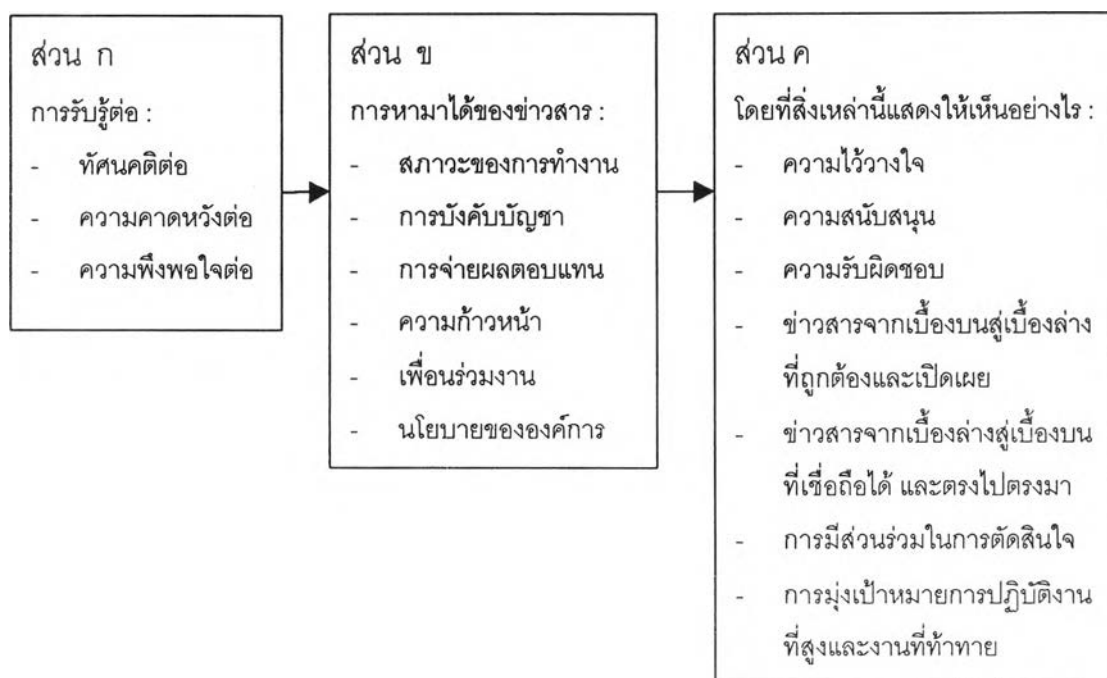
ปฏิบัติ ส่งเสริมให้มีการพูดคุยสนทนาซักถาม กระตุ้นการเรียนรู้ร่วมกัน และ Pedler et al. (1997) ได้เสนอว่า ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล นอกจากนี้ Garvin (1993) เสนอว่าให้มีการลดช่องว่างและทำลายกำแพงที่ขวางกั้น ที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

สรุปได้ว่า ในองค์การส่วนใหญ่มักมีการใช้การสื่อสารในลักษณะที่ผสมผสานกัน เพื่อความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสาร ในด้านตัวบุคคล วิธีการหรือรูปแบบของการสื่อสารย่อมจะมีความแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมและลักษณะส่วนตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารเป็นการสะท้อนพฤติกรรมของบุคคล การเรียนรู้ และวิเคราะห์รูปแบบของการสื่อสารจะทำให้สามารถปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารให้สูงขึ้นอันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานที่น่าพอใจ

3. บรรยากาศการสื่อสาร

กรีซ สิบสนธิ (2526) ได้กล่าวว่า "พื้นฐานของบรรยากาศในการสื่อสารคือ ความคิด (Cognitive) ของแต่ละบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับการรับรู้สภาพแวดล้อมและการยอมรับความจำเป็นในการสื่อสาร ความคิดนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนภายในองค์การ" และบรรยากาศในการสื่อสารสามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อพนักงานมีสภาพความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีความเข้าอกเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจกันและกันสูง ย่อมส่งผลถึงการมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น มีผลงานที่ดีขึ้น โดยที่บุคคลไม่เบียดเบียนในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน หรือทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

สมยศ นาวิการ (2527) กล่าวว่า บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารในองค์การ ประกอบขึ้นด้วยการประเมินและปฏิบัติต่อกิจกรรมบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การ บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารขององค์การเกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆ ที่ขึ้นอยู่กับระหว่างกัน 3 ส่วน ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 แสดงส่วนที่เกี่ยวข้องกันระหว่างกันของบรรยากาศการสื่อสารในองค์การ
ที่มา : สมยศ นาวิกการ. การติดต่อสื่อสารขององค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2527 : 101.

จากแผนภูมิที่ 8 อธิบายได้ว่าบรรยากาศการสื่อสารเป็นผลมาจากการที่สมาชิก
องค์การรับรู้ (ทัศนคติและความคาดหวังหรือความพึงพอใจ) ต่อคุณลักษณะขององค์กร เช่น
นโยบาย การส่งข่าวสาร งาน ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา
อย่างไร โดยสิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นสมาชิกขององค์กรเห็นว่าองค์กรไว้วางใจพวกเขาและยอมให้พวกเขา
เขามีความเป็นอิสระ สนับสนุนและให้พวกเขารับผิดชอบต่อปฏิบัติงานของพวกเขา ส่งข่าวเกี่ยวกับ
องค์การที่ถูกต้องและเพียงพอ รับฟังและต้องการข่าวสารจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ปรีกษาหรือกับ
สมาชิกขององค์กร และให้ความสำคัญกับมาตรฐานที่สูงและการกระทำที่ท้าทายแค่ไหน

Goldhaber (1979 อ้างถึงใน กัลยิมา ไตกะคุณะ, 2541) อธิบายถึงบรรยากาศ
การสื่อสารที่ดีในองค์การว่าประกอบด้วย

1. บรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน คือพนักงานรู้ว่าผู้บังคับบัญชาช่วยให้พวกเขา
สร้าง รักษาคุณค่า และความสำคัญในตัวเองไว้ได้ โดย
 - 1.1 การอธิบาย การไต่ถาม เพื่อขอข้อมูลเรื่องต่างๆ
 - 1.2 การทำความเข้าใจและช่วยพนักงานหาทางแก้ไขปัญหา
 - 1.3 ซื่อสัตย์และเปิดเผยต่อกัน

- 1.4 ให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ทั้งในเรื่องความเชื่อใจ และ ความเคารพ
- 1.5 พยายามทำความเข้าใจ รับฟังและแบ่งปันปัญหาาร่วมกัน
- 1.6 ยินดีรับฟังปัญหาและพฤติกรรมใหม่ และพร้อมที่จะนำไปทดลองใช้
2. การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกันตัดสินใจ
3. ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในแหล่งสาร
4. มีการเปิดกว้างทั้งในการพูดและการฟัง
5. มีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้คนภายในองค์การทราบ

ผู้บริหารที่มีความชำนาญ มักจะเล็งเห็นความสำคัญของการสร้างบรรยากาศ การสื่อสารภายในองค์การ โดยการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ย่อมจะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีโอกาสเปิดเผยความรู้สึก ความคิดเห็น อันจะนำไปสู่ความเข้าใจซึ่งกันและกัน มองเห็นปัญหาร่วมกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดบรรยากาศในการสื่อสารที่เอื้ออำนวยในการช่วยแก้ปัญหาอื่นๆ ในองค์การอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยที่จะสนับสนุนลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ ตามที่ Garvin (1993); Watkins and Marsick (1993); Pedler et al. (1997) ได้กล่าวว่า ต้องมีการสร้างและสนับสนุนให้มีบรรยากาศการเรียนรู้ให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง และ Senge (1994) ได้เน้นถึงการสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางความคิด มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง นอกจากนี้ Watkins and Marsick (1993); Marquardt and Reynolds (1994) ได้เพิ่มเติมถึงการเชื่อมโยงองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อม รับข้อมูลข่าวสาร และการสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่ความรู้ เพื่อให้เกิดบรรยากาศการสื่อสารที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ และพัฒนาไปสู่องค์การเอื้อการเรียนรู้

บรรยากาศการสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอย่างอื่นขององค์การ เช่น โครงสร้าง ระเบียบข้อบังคับ ขวัญและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การนั้น ถ้าหากปรับปรุงบรรยากาศการสื่อสารให้ดีขึ้นแล้วก็จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์การสูงขึ้นด้วย (สมยศ นาวีการ, 2527) ซึ่งในเรื่องโครงสร้างองค์การ Kast and Rosenzweig (1985 อ้างถึงใน จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์, 2539) ได้ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึง วิธีการแบ่งงานในองค์การและการร่วมมือกัน โครงสร้างองค์การแสดงให้เห็นได้โดยแผนภูมิการจัดองค์การ (Organization Chart) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและการพรรณนางาน หรือแสดงให้เห็นระเบียบวิธี หรือแสดงเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ทางเดินของงาน โครงสร้างองค์การจัดขึ้นสำหรับความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ ระหว่างระบบย่อยเทคโนโลยี และระบบย่อยสังคมจิตวิทยา อย่างไรก็ตาม

แม้ว่าโครงสร้างองค์การจะเน้นการเชื่อมโยงเหล่านี้ แต่ก็ไม่มีวิธีใดที่สมบูรณ์แบบ เพราะมีปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างระบบ เทคนิคและระบบสังคมจิตวิทยาเกิดขึ้นหลายประการ โดยผ่านโครงสร้างที่เป็นทางการ

พสุ เดชะรินทร์ (2542) ได้สรุปถึงโครงสร้างขององค์การยุคใหม่ ว่ามีรูปแบบโครงสร้างองค์การ ดังนี้

1. เป็นโครงสร้างที่เน้นการรวมอำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ศูนย์กลาง (Mechanistic Structure) มีกฎระเบียบและวิธีการในการดำเนินงานคล้ายราชการ (Bureaucratic)
2. เป็นโครงสร้างที่มีลักษณะหลวมๆ สามารถปรับตัวได้ตลอดเวลา และมีความยืดหยุ่นสูง ตามลักษณะภายนอกหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป (Organic Structure หรือ Adhocracy) เน้นการกระจายอำนาจตัดสินใจ กฎระเบียบในการทำงานมีความยืดหยุ่น โครงสร้างเน้นในแนวราบมากกว่าในแนวตั้ง

โครงสร้างองค์การเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดองค์การ การควบคุม และการประสานงาน โครงสร้างองค์การจะช่วยให้เกิดความแน่นอนในการประสานงานกัน แม้ว่าจะมีความซับซ้อนในองค์การ แต่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น เพราะโครงสร้างองค์การจะช่วยให้การดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้การทำงานชัดเจนขึ้น ช่วยให้การติดต่อสื่อสาร ลดช่องว่าง และลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้เห็นทางก้าวหน้าในสายงานของตนชัดเจน และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์การ (Hodge and Anthony; Reitz and Jewell, 1988 อ้างถึงใน จิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์, 2539)

Steer, Ungson and Mowday (1985) ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์การประกอบด้วยความสัมพันธ์อันคงที่ ที่สะท้อนให้เห็นลักษณะของการแบ่งงานและการประสานงาน ซึ่ง Aldag and Stearns (1987) ได้อธิบายว่า การประสานงานเป็นองค์ประกอบหลักส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์การ การประสานงานเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมในองค์การเพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การ การเชื่อมโยงซึ่งกันและกันของกิจกรรม มี 4 รูปแบบ คือ

1. แบบร่วมมือ (Pooled Interdependence) การประสานงานในลักษณะนี้เกิดขึ้นในองค์การที่มีการติดต่อกันโดยตรง และการติดต่อกันระหว่างบุคลากรแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มมีไม่มากนัก สามารถทำได้เร็ว ถ้ามีการกำหนดมาตรฐาน เช่นแนวทางกฎระเบียบ การนิเทศงานโดยตรง การจัดฝึกอบรมบุคลากรอยู่เสมอ

2. แบบต่อเนื่อง (Sequential Interdependence) การประสานงานในลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อผลผลิตของกิจกรรมหนึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าของอีกกิจกรรมหนึ่ง จะได้ผลดีถ้าได้มีการกำหนดมาตรฐานซึ่งเน้นที่แผนงานและตารางการปฏิบัติงาน ให้มีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม กำหนดเป้าหมายในการทำงาน และวิธีการเชื่อมโยงกิจกรรมแต่ละจุดไว้ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้รับทราบก่อนที่จะเริ่มดำเนินงานไปตามกระบวนการ
3. แบบแลกเปลี่ยน (Reciprocal Interdependence) ในกรณีนี้แต่ละหน่วยงานต้องการผลจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นมาเป็นปัจจัยนำเข้าของตน การประสานงานในลักษณะแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้น การประสานงานในรูปแบบนี้ต้องมีมาตรฐานที่เน้นแผนงานกำหนดเวลาในการทำงาน และการพิจารณาปรับภายในหน่วยงาน
4. แบบทีม (Team Interdependence) สำหรับงานที่ต้องการปฏิสัมพันธ์หรือความร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคลากรจากหน่วยงานต่างๆ มากกว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเท่านั้น การประสานงานในรูปแบบนี้จะใช้กับงานที่ไม่สามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนได้อย่างเด็ดขาด เนื่องจากมีความไม่แน่นอนของขั้นตอนการทำงานที่จะนำไปสู่เป้าหมาย การทำงานเป็นทีม หรือการสร้างทีมงาน เป็นวิธีการที่สำคัญของการประสานงานในรูปแบบนี้

Daft (1991) อธิบายถึงการประสานงาน (Coordination) ว่า เป็นคุณภาพของการร่วมมือภายในและระหว่างแผนกงาน ซึ่งต้องมีความเกี่ยวข้องกับการจัดแผนกงานทุกประเภทในองค์การ และเป็นผลมาจากการมีระบบสารสนเทศและความร่วมมือกันในองค์การ ผู้บริหารสามารถที่จะออกแบบระบบ และโครงสร้างเพื่อส่งเสริมให้มีการประสานงานกัน วิธีที่ใช้กันมาก และได้ผลดีในการประสานงาน ได้แก่ ระบบสารสนเทศ (Information Systems) ทีมงาน (Teams) คณะทำงาน (Task Forces) และผู้จัดการด้านการประสานงาน (Integrating Management)

โดยสรุป การสื่อสารในองค์การเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานขององค์การที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปโดยราบรื่น และเกิดการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์การ รูปแบบต่างๆ ของการสื่อสารที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นภายใน คือระหว่างสมาชิกด้วยกันหรือเกิดขึ้นภายนอกองค์การคือระหว่างองค์การกับสังคมก็ล้วนแต่เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งสิ้น ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าการสื่อสารในองค์การจะเป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ อีกด้านหนึ่ง

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่นำเสนอต่อไปนี้เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ การสื่อสารในองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวกับเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้

ประพันธ์ หาญขว่าง (2538) ได้วิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวทางพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต พบว่าในการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลในองค์กร จะทำให้องค์กรและคนในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมทั้ง ร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจาก ลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีคิดพัฒนาแบบแยกส่วน และพบว่าข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่นการ อบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์กรเอื้อการเรียนรู้ โดยศึกษาแนวคิด และกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้ ที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผล เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร และวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรเอื้อการเรียนรู้ คือ ความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้ การติด

ต่อสื่อสารในองค์การ ความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์การ และนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ที่บันทึกในแผ่น ซีดีรอมและโฮมเพจ อยู่ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตเพื่อนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้ สำหรับผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง

นันทพร โชติณัฐิต (2540) ได้ศึกษา การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าการทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเหมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

อภันตรี รอดสุทธิ (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้แนวคิดของ Senge (1990) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่เข้าร่วมโครงการจุดสัมพันธ์ มีการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของขององค์การเอื้อการเรียนรู้ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และพบว่าพนักงานกลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์กรเอื้อการเรียนรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง แต่การรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเรื่องความเป็นบุคคลที่รอบรู้พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2541) ได้ศึกษา บรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้กรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) พบว่า อายุที่แตกต่างกันและสถานะทางตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ส่วนบรรยากาศขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและระดับการรับรู้บรรยากาศขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบรรยากาศขององค์กร เนื่องจากการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความตั้งใจจริง ความร่วมมือร่วมใจกัน ใช้เวลาเพื่อให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดจากการเรียนรู้ เกิดความพอใจใน

การเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิกในองค์กร ภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา
จึงจะส่งผลถึงการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

กิงกาญจน์ เพชรศรี (2542) ได้ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ โดยใช้กรอบแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Maquardt (1996) พบว่าพนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพมีความคิดเห็นว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อจำแนกในแต่ละองค์ประกอบสามารถจัดเรียงลำดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อันดับแรกและอันดับสองคือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร คะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสาม คือด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่คือ ด้านการจัดการความรู้ คะแนนอยู่ในระดับปานกลางและอันดับสุดท้ายคือ ด้านการใช้เทคโนโลยี และพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน และสายการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน

กัลยาณี คำแดง (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะ กับวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จากผลการวิจัยที่ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างลักษณะทางชีวสังคม กับจิตลักษณะ และทักษะ หรือวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างสายงานอาชีพ และไม่มีความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษา กับปัจจัยจิตลักษณะ และทักษะหรือวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่พบว่ามี ความแตกต่างระหว่างกลุ่มอายุงานกับทัศนคติต่องาน/องค์กร โดยมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 0-5 ปี กับ 16-20 ปี และกลุ่มที่มีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป แตกต่างกับกลุ่มอายุงานในช่วง 11-15 ปี และ 16-20 ปี และพบความแตกต่างระหว่างกลุ่มอายุงานกับการใฝ่ใจพัฒนาตน โดยมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 0-5 ปี 11-15 ปี และ 16-20 ปี กับพนักงานที่มีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป ขณะเดียวกันพบความแตกต่างระหว่างกลุ่มอายุงานกับการมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง โดยมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 0-5 ปี และ 11-15 ปี กับพนักงานที่มีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป

David (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรเอื้อการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพล

ต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม มีลักษณะคือ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำ การเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการ สนับสนุน ก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และ มีการซึมซับความรู้และมีการซึมซับความรู้ และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ ของทีม 6) ผู้นำ ส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์การต่างๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้ มีลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผล ต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การเอื้อการเรียนรู้

Bierema และ Berdish (1999) ได้อธิบายถึงงานวิจัยเรื่อง Creating a Learning Organization : A Case Study of Outcomes and Lessons Learned มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ผลของการจัดองค์การเอื้อการเรียนรู้โดยใช้วินัย 5 ประการของ Senge (1990) ในแผนก Electrical & Fuel Handling Division : EFHD ของบริษัท พอร์ตมอเตอร์ ซึ่งเป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วน รถยนต์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก ว่าพนักงานประยุกต์ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับทฤษฎีขององค์การเอื้อ การเรียนรู้ได้อย่างไร และอะไรคืออุปสรรคของการเกิดการใช้กระบวนการสร้างองค์การเอื้อ การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ให้ผู้สมัครใจเข้าร่วมโครงการศึกษาทฤษฎี และการปฏิบัติในเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้ จำนวน 60 ชั่วโมง และเก็บข้อมูลโดยการสังเกต การณ์ จากการเข้าร่วมฝึกอบรม การทำกิจกรรมต่างๆ และการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยสรุปว่า EFHD ประสบความสำเร็จมากในการนำองค์การเอื้อการเรียนรู้มาใช้ การเรียนรู้ไม่ว่าเป็นระดับ บุคคล ระดับกลุ่มหรือองค์การย่อมส่งผลต่อองค์การใหญ่และชุมชน โดยที่ การเรียนรู้ระดับบุคคล ผู้เข้าร่วมโครงการในการศึกษาวิจัย เกิดการพัฒนา Personal Mastery และความสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ไปใช้ในการทำงาน มีการประเมินตนเอง มีความคิดแบบไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ ที่เปลี่ยนไป มีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้างและชุมชนดีขึ้น ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ผู้ร่วมโครงการวิจัย พบว่า มีการพัฒนาด้านส่วนตัวมากกว่าด้านอาชีพ และยอมรับว่าการเรียนรู้ของตนสามารถถ่ายทอดมาสู่การทำงานได้ การเรียนรู้เป็นกลุ่ม มีการสนทนาและเปิดใจกว้างเพื่อรับรู้ความคิดของผู้ ร่วมทีม ยอมรับในความหลากหลาย อดทนต่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากตน มีการแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์โดยคิดว่าตนสามารถเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นที่แตกต่างได้ ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย เกิดความคิด รวบยอดและประยุกต์มาใช้งานได้ มีการตั้งทีมเพื่อการเรียนรู้หลายทีม และมีการมอง วิสัยทัศน์

ร่วมกัน และพบว่าหลังจากร่วมมือกิจกรรม ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจนเกิดความเข้าใจในกระบวนการต่างๆ มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ใหม่ๆ เกี่ยวกับธุรกิจ เกิดความพร้อมในการทำงานและมีส่วนเชื่อมโยงกับองค์กร ส่วนอุปสรรคของการเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ได้แก่ การสนับสนุนด้านการจัดการ การสนับสนุนจากกลุ่มเพื่อร่วมงาน และทรัพยากรที่มีจำกัด

Benson (1997) ได้สรุปงานวิจัย ที่ American Society for training and Development ได้สำรวจใน 5 ประเด็นคือ 1) เรื่องใดที่อยู่ในความสนใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) ผู้รับผิดชอบและหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการการเรียนรู้ 3) เทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการเรียนรู้ 4) ปัญหาสำหรับแนวคิดเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้ 5) ข้อเสนอแนะในการนำเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้

ในปี 1993, 1995 และ 1996 การสำรวจเน้นในเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้ และปี 1997 เน้นเรื่องทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) พบมีความคาบเกี่ยวกันในเรื่อง ทุนทางปัญญา การจัดการองค์ความรู้ และองค์การเอื้อการเรียนรู้ โดย 83% คำนึงเกี่ยวกับเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้ มากกว่าทุนทางปัญญา 39% คำนึงเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ และมีเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องได้แก่ องค์ความรู้ 89% การเรียนรู้ 70% และการฝึกปฏิบัติการแบ่งปัน 61% และได้กล่าวถึงความสามารถในการเรียน การสื่อสารข้ามสายงาน ความสัมพันธ์เกี่ยวโยง (Synergy) และการคิดอย่างเป็นระบบ เปอร์เซ็นต์ของการให้ความสำคัญในการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้มีมากและได้มีการพัฒนาจาก 47% ในปี 1993 มาเป็น 57% ในปี 1996 การเปลี่ยนแปลงจากปี 1993 ถึง 1995 เป็นตัวชี้ให้เห็นว่า องค์การให้การสนับสนุนการเรียนรู้อย่างจริงจัง โดยโตขึ้นจาก 52% มาเป็น 72% จากตัวเลขที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า การเรียนรู้ในองค์การได้ถูกรวมให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การจาก 90% ถึง 98% นั้นหมายถึงการที่องค์การกำลังที่จะกลายเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้มีมากขึ้น จาก 62% มาเป็น 75%

ในปี 1996 และ 1997 ได้ทำการสำรวจถึงความรับผิดชอบในการจัดการการเรียนรู้ จากการสำรวจพบว่า น้อยกว่าครึ่งขององค์การได้มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์การเอื้อการเรียนรู้ แม้ว่าจะรู้ว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญ โดยที่ 40% มีการมอบให้ผู้รับผิดชอบดูแลทั่วๆ ไปในเรื่องการเรียนรู้ในองค์การ 10% มีผู้รับผิดชอบด้านการจัดการด้านทุนทางปัญญา และ 98% ของระดับบริหารมีความเห็นว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทในการพัฒนาเรื่องทุนทางปัญญา และ 49% เห็นว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนักฝึกอบรม เป็นผู้นำร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ และส่วนงานที่เกี่ยวข้องมากที่สุดคือ ขอบเขตของการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีวิธีการทั่วไปประกอบด้วย การอบรมภายในแบบเป็นทางการ

95 % ทีม 83% การอบรมภายนอกแบบเป็นทางการ 79% โปรแกรมในมหาวิทยาลัย 71% ในปี 1996 ความตระหนักในแนวคิดการเรียนรู้มีสูงมากขึ้นถึง 69 % และเป็นที่แพร่หลายมากขึ้น และพบว่าสิ่งที่บริษัทของกลุ่มตัวอย่างได้ดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น คือ เรื่องของการจัดการ หรือการพัฒนาความเป็นผู้นำ 73% เรื่องทีม 65% ในด้านสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ พนักงานได้รับการกระตุ้นให้สื่อสารกันอย่างเปิดเผย 71% ให้มีการถามคำถาม 66% และเรียนรู้กันในกลุ่ม 55%

ส่วนเทคโนโลยีที่ใช้บ่อยที่สุดในการสนับสนุนการสื่อสารและการเรียนรู้ขององค์กรคือ E-mail 60% กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ 40% การประชุมทางวิดีโอ 36% อินเทอร์เน็ต 34 % และการประชุมทางไกล 17 % และปัญหาที่พบสำหรับแนวคิดเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ การขาดความเข้าใจ ไม่มีเวลาพอ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และจากการสำรวจได้มีข้อเสนอแนะสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนักฝึกอบรม เพื่อที่จะสามารถเป็นกองหน้าในองค์การเอื้อการเรียนรู้ โดย 1) สนับสนุนการจัดการความรู้ และกระตุ้นการเรียนรู้ ณ ทุกๆ โอกาส 2) พัฒนาระบบบุคลากรและเทคโนโลยี เพื่อขยายความรู้ที่มีอยู่อย่างรวดเร็ว 3) กระตุ้นการสอนงาน (Mentoring) และการแบ่งปันความรู้ 4) กำหนดคุณค่าที่สำคัญของการลงทุนในเรื่องต้นทุนความรู้ 5) ถือกระจกสะท้อนภาพองค์กรและช่วยองค์กรให้เข้าใจในสิ่งที่ได้พบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้มีในบางองค์กร และต้องใช้เวลาที่จะสามารถเห็นผลที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนักฝึกอบรมจะสร้างให้องค์การเอื้อการเรียนรู้ นำไปสู่การปฏิบัติที่ดีที่สุด

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ พบว่าส่วนใหญ่จะเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ และศึกษาแบบเจาะลึกเป็นกรณีศึกษา และตัวแปรที่นำมาศึกษาจะเน้นไปที่ลักษณะส่วนบุคคล การรับรู้ การเรียนรู้และบรรยากาศขององค์กร ซึ่งมีผู้วิจัยในเชิงปริมาณน้อยมาก และยังไม่มีการศึกษาในเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมของธุรกิจ รวมถึงตัวแปรที่ศึกษายังไม่หลากหลายเท่าใดนัก และยังไม่ครอบคลุมในภาพรวมของการทำธุรกิจ ทั้งการบริหารและการจัดการ

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

จิตรา จิตรานุกูล (2524) ได้ศึกษาถึงการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่ใช้อำนาจในการให้รางวัล จะเกิดความดึงดูดใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจที่จะติดต่อสื่อสารด้วย แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจในการบีบบังคับก็จะทำให้ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารลดลง

ระวิทย์ บุญสินสุข (2534) ได้ศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้เสนอแนะว่าทิศทางการสื่อสารในองค์การที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ การสื่อสารสองทาง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูด ได้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติต่างๆอย่างเปิดเผยเสรี ส่งเสริมเกิดการสื่อสารจากล่างขึ้นบน สำหรับวิธีการสื่อสารหน่วยงานควรมีเครื่องมือสื่อสารเพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ ส่วนการส่งงานควรใช้ทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษรควบคู่กันไป

จากการศึกษาของ Burke, Georgopoulos and Willits (อ้างถึงใน Glauser, 1984) พบว่า การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมาก เขาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อมีช่องทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นระบบเปิดด้วยแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงานข่าวสารสู่ผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษางานวิจัยด้านการสื่อสารในองค์การ พบว่าส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยที่เน้นเรื่องการสื่อสารของบุคคลกับบุคคล รูปแบบการสื่อสาร ทิศทางการสื่อสาร หรือการใช้อำนาจในการสื่อสาร ซึ่งมีน้อยมาที่ศึกษาถึงการสื่อสารกับการเรียนรู้ หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการสื่อสารที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ จึงทำให้เรื่องการสื่อสารกับการเรียนรู้เป็นเรื่องที่น่าจะมีความศึกษามากขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Turnipeseed (1990 อ้างถึงใน บุญศรี ชัยยิตามาร, 2534) ได้กล่าวถึงปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานที่ให้บริการด้านสุขภาพ 2 ประการ คือ ประการแรก มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์กับผู้บริหารและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน ประการที่สอง ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานก่อให้เกิดการแสดงที่ผู้บริหารอาจใช้ในการระบุปัญหาที่มีผลต่อสัมพันธภาพและผลงานของบุคลากรในหน่วยงานได้

Savichi และ Covley (1987 อ้างถึงใน บุญศรี ชัยยิตามาร, 2534) จากงานวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่พยาบาลขาดอิสระในการทำงานหรือขาดอำนาจหน้าที่ที่จะช่วยให้งานดำเนินต่อไปทั้งที่ต้องรับผิดชอบงานสูง จะทำให้พยาบาลเกิดความคับข้องใจ มีความรู้สึกว่าล้มเหลวในการทำงาน ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้ นอกจากนั้นสภาพแวดล้อมในการ

ทำงานที่เน้นปริมาณและคุณภาพของงานมากเกินไป จะเป็นสาเหตุของการเบื่อหน่ายและไม่พึงพอใจ นอกจากนี้ยังพบว่าถ้าหน่วยงานมีการสื่อสารเกี่ยวกับกฎระเบียบภายในหน่วยงานอย่างชัดเจน กำหนดสายการบังคับบัญชาไว้ชัดเจน ก็จะไม่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และกำกวมในบทบาท ซึ่งจะนำไปสู่ความเบื่อหน่ายและไม่พึงพอใจ

General accounting office Washington, DC.(1995 อ้างถึงใน กรวิกา พรหมจวง, 2541) ได้ศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานในโรงเรียน ในด้านการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ และไม่ประสบผลสำเร็จ โดยได้ศึกษาในโรงเรียนประถม และมัธยมศึกษาซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี พบว่าตัวชี้วัดว่าโรงเรียนจะทำงาน หรือสอนประสบผลสำเร็จหรือไม่ต้องมีการจัดทำพันธกิจที่ชัดเจน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารกระบวนการจะเป็นตัวสนับสนุนพันธกิจหลักซึ่งจะรวมถึงสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น จะพัฒนาหรือเป็นตัวหลักของค่านิยมขององค์การของบุคลากรทุกระดับและทุกคน

Kramer and Schmalenberg (1993 อ้างถึงใน ภัสรา จารุสุตินธ์, 2542) ได้ศึกษาการเรียนรู้ความสำเร็จจากการมีอิสระในตนเอง และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการประเมินโรงพยาบาลแสดงถึงพฤติกรรมเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างเป็นอิสระในการปกครองตนเองของเจ้าหน้าที่พยาบาลทุกระดับ พบว่า โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ เป็นโรงพยาบาลที่ได้รับเกียรติมาตรฐานทองคำในการพยาบาล โดยผู้บริหารโรงพยาบาลเอาใจใส่ พัฒนา ช่วยเหลือการพยาบาลแทรกเข้าไปในแผนกการพยาบาล การเสริมสร้างพลังอำนาจในการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ ด้วยการสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์พยาบาลในทุกๆ หน่วยของโรงพยาบาล วิธีการส่งเสริมการให้อิสระในตนเอง คือเสรีภาพที่จะทำในสิ่งที่คนเราทำ ทำให้เกิดความไว้วางใจ และการรักษาไว้ให้คงอยู่ และการลงมือปฏิบัติอย่างมีอิสระ เป็นโครงสร้างการจัดองค์การที่เป็นแบบแนวราบ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ซึ่งไม่เพียงแต่ได้รับมอบอำนาจเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นเมื่อลงปฏิบัติด้วย ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการให้อำนาจ และเทคนิคด้านการจัดการ เช่นการจัดแบบให้มีส่วนร่วม การกำหนดเป้าหมาย แบบอย่าง และการทำงานให้ดีขึ้น เป็นต้น

จากการศึกษางานวิจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า การศึกษาส่วนใหญ่จะศึกษาเฉพาะกรณีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงาน กับความพึงพอใจ ความเป็นอิสระ กับ การปฏิบัติงาน ซึ่งยังไม่พบว่ามีการศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นตัวแปรที่น่าสนใจสำหรับนักการศึกษาที่น่าจะนำมาศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าในต่างประเทศได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์การให้มีลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในตัวบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้นั้นมาใช้พัฒนาตนเอง กลุ่ม และขยายไปทั่วทั้งองค์การ นำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในประเทศไทยหลายองค์การได้หันมาให้ความสนใจกับการพัฒนาบุคคล และองค์การ ให้มีลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันสูง สำหรับงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ จะศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศ ศักยภาพที่จะพัฒนาไปสู่องค์การเอื้อการเรียนรู้ และเป็นกรณีศึกษาในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ยังไม่มีการศึกษาถึงตัวแปรต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับลักษณะองค์การ เอื้อการเรียนรู้หรือไม่ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ อันได้แก่ การเรียนรู้ในองค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการสื่อสารในองค์การ ซึ่งยังไม่มีผู้ศึกษามาก่อน และศึกษากับหน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการศึกษาวิจัยที่ได้จะเป็นแนวทางในการนำไปใช้จัดสภาพแวดล้อมขององค์การ จัดประสบการณ์ และกระบวนการการเรียนรู้ เพื่อเกื้อหนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ต่อไป