

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาครัฐตามหลักสังคหวัตถุธรรม
DEVELOPMENT OF LEARNING ORGANIZATION OF THE GOVERNMENT
ACCORDING TO SAṄGAHAVATTHU PRINCIPLE

ชลิดา ทรัพย์ประภา Chalida Sapyaprapa
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand
Corresponding Author E-mail: chalidasap@gmail.com

Article Received: December 06, 2022, Revised: December 24, 2022, Accepted: December 24, 2022

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งนำเสนอการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาครัฐตามหลักสังคหวัตถุธรรม ทั้งนี้เพราะเกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สภาพการทำงาน ความท้าทายและการแข่งขันของสภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และมีแนวโน้มว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอีกหลายอย่าง ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมโดยการพัฒนาองค์กรทั้งด้านโครงสร้าง ด้านระบบงาน ด้านเทคโนโลยี และพัฒนาบุคลากรของตนให้มีความสามารถ มีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การพัฒนาองค์กรจะต้องดำเนินไปในลักษณะที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายที่ชัดเจน อีกทั้งจำเป็นต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรควบคู่กันด้วย ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐให้ความสนใจกับการพัฒนาองค์กรโดยวิธีการจัดการองค์กรสมัยใหม่ คือการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร จากผลงานวิชาการของบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ หรือความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานของข้าราชการที่เกษียณอายุงานไปแล้ว ทำให้องค์ความรู้เหล่านั้นเกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนไปสู่บุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อใช้พัฒนาปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรเป็นระบบแห่งสังคมแห่งความรู้ หน่วยงานภาครัฐสามารถนำหลักสังคหวัตถุธรรมซึ่งเป็นธรรมแห่งการสงเคราะห์ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจกัน เพื่อความสามัคคีของหมู่คณะ มาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาครัฐ จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

คำสำคัญ: การพัฒนาองค์กร, องค์กรแห่งการเรียนรู้, สังคหวัตถุธรรม

ABSTRACT

This article aimed to present the development of learning organization of the government according to Saṅgahavatthu principles. This is due to the changes of society, working conditions challenges, competition in the economy, advancement of technology and there were likely to be more changes. The government and private organizations must adapt to prepare themselves by developing the organization in terms of structure, systems, technology, and developing their personnel to have the ability to be actively ready to learn new things. Organizational development must be carried out in a way that was systematically interrelated with clear goals. In addition, it was necessary to develop the corporate culture at the same time. At present, government agencies pay attention to organization development through modern organization management methods as it is to develop the organization into a learning organization with knowledge management from both inside and outside the organization or from the academic work of personnel with expertise or knowledge from the work experience of retired civil servants in order for those explicit knowledge to be exchanged and transferred to new generations in order to improve work efficiency and effectiveness that resulted a continuous learning, a learning culture in the organization as a system of knowledge society. The government can apply Saṅgahavatthu principle: bases of sympathy, bases of social solidarity, making for group integration to be used as a guideline for the development of the learning organization. This will enable the organization to develop continuously and sustainably.

Keywords: Organization Development, Learning Organization, Saṅgahavatthu Principle

บทนำ

เมื่อกล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกก็คือ องค์ความรู้และการพัฒนาบุคคลในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำ ความรู้มาใช้สำหรับแก้ปัญหาเชิงระบบหรือปัญหาเชิงซ้อนขององค์กร การพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งกร เรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง สาเหตุที่ปัจจุบันองค์กรยุคใหม่หันมาให้ความสนใจกับองค์กรแห่ง การเรียนรู้ เนื่องจากความท้าทายและความกดดันไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สภาพการทำงาน ความท้าทายและการแข่งขันของสภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และคาดว่าในอนาคตจะมีการ เปลี่ยนแปลงอีกหลายอย่างที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์ได้ องค์กรจึงหันมาสนใจพัฒนา ปัญญา ความรู้ กระบวนการเรียนรู้ และความคิดเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรซึ่งเป็นที่สามารถพัฒนาขึ้นได้ โดยมีจุดมุ่งหมายให้องค์กรสามารถอยู่รอดและก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่ต้องการ

ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันนั้นขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรและผสมผสานการเรียนรู้เพื่อความเจริญเติบโต และก้าว ต่อไปอย่างมั่นคง การพัฒนาและการจัดการองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลวิธีของการจัดการองค์กร สมัยใหม่ในการพัฒนาองค์กรและการจัดการรูปแบบหนึ่งที่เน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้

ความสามารถและความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง โดยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองเพิ่มพูนความรู้ทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับองค์กร (Goh and Richards, 1997) แนวคิดนี้ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางทั้งในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและองค์กรธุรกิจเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศในการกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจต่อสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการความรู้และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทรנסการมองแบบองค์รวม คือ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตของการทำงาน ของบุคคล และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2544) ดังนั้นองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จและอยู่รอดจะต้องเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการกระตุ้นและส่งเสริมความ ศักยภาพของบุคลากรในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกระบวนการที่เป็น ระบบในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม โครงสร้าง ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร

ประเทศไทยได้รับเอาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ทั้งภาครัฐและเอกชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบททางการบริหารราชการแผ่นดินได้มีการกำหนดพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วน ราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ (วีรวิฑู มาชะศิริานนท์, 2540) โดยต้องรับรู้ ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่าง ถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้าง วิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ ร่วมกัน

ผู้เขียนจึงเสนอหลักสังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นธรรมที่ตั้งแห่งการสงเคราะห์กัน เป็นธรรมที่ยึดเหนี่ยว น้ำใจคน มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารและสามารถประมวลองค์ความรู้ในด้านต่างๆ แบ่งปัน ให้ความช่วยเหลือกันระหว่างบุคคล ระหว่าง หน่วยงาน ทำให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มี ประสิทธิภาพ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แลกเปลี่ยนแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ซึ่งกันและกัน มีการพัฒนา อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการ เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างองค์กร เพื่อพยายามปรับปรุง แก้ไขปัญหา ทำให้องค์กร เกิดประสิทธิภาพ โดยใช้ทฤษฎี เทคโนโลยี ในการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งเป้าหมายของการพัฒนา องค์กร คือ การปรับปรุงประสิทธิผลและช่วยให้บุคลากรค้นพบศักยภาพและตระหนักถึงเป้าหมายของตนเอง (ภาวิณี เพชรสว่าง, 2552) ลักษณะของการพัฒนาองค์กรจะเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนงานมีระบบ ทั้ง ด้านบุคลากรและระบบงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจน พัฒนาทางด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี และพัฒนาบุคลากรให้ เกิดการเรียนรู้จากการมีส่วนร่วมด้วย ซึ่งการพัฒนาองค์กรจะเป็นไปในลักษณะที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มี

ปฏิสัมพันธ์เกื้อกูลกันและกันและกระทำอย่างต่อเนื่อง เน้นการพัฒนาเป็นกลุ่มหรือทีม ต้องได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมจากผู้บริหารและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กรจึงจะสำเร็จได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาองค์กร ทั้งด้านบุคคล กลุ่ม องค์กร ให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ในด้านบุคคลให้รู้เป้าหมาย บทบาทหน้าที่ในงาน มีทัศนคติ ความรู้สึกร่วมกันในองค์กร พัฒนาทักษะการตัดสินใจ สามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ในระดับกลุ่มเป็นการพัฒนาการทำงานแบบทีม การสร้างความสัมพันธ์อันดี ส่วนในระดับองค์กรเป็นการพัฒนา เปลี่ยนแปลงให้องค์กรทันสมัย ประสานเป้าหมายของบุคลากรและองค์กรให้สอดคล้องกัน สร้างสัมพันธ์ที่ดี ภายในองค์กร เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมๆ ที่ล้าสมัย ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ต้องผ่านกระบวนการพัฒนา องค์กรตามขั้นตอนต่างๆ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย พบกระบวนการพัฒนาองค์กรของสุรัสวดี ราชกุล ชัย (2543) ที่ได้อธิบายถึงขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาองค์กรไว้อย่างชัดเจน โดยกล่าวว่า การพัฒนาองค์กร เป็นเรื่องของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร มีการค้นหาปัญหา วิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขตลอดจนมีการประเมินผลด้วย กำหนดเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. การสร้างความเข้าใจและรับรู้ถึงปัญหา เป็นการตระหนักถึงปัญหาและมีการสร้างความเข้าใจ ให้แก่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาองค์กรและเตรียมพร้อมในการ วางแผนเพื่อรองรับสถานการณ์ดังกล่าว

2. การรวบรวมปัญหา เป็นการรวบรวมปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรตลอดจนจัดลำดับ ความสำคัญของปัญหา วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรและหากมีปัจจัยภายนอกกระทบต้องวิเคราะห์ โอกาสและอุปสรรคด้วย

3. การวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กร เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายและวิธีการในการ แก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กร โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการสร้างขวัญและกำลังใจแก่สมาชิกใน องค์กร

4. การสร้างกลุ่มเพื่อพัฒนาองค์กร เป็นการรวมกลุ่มทีมงานในองค์กรร่วมกันคิด ร่วมกันทำสร้าง ความรู้สึกที่ดีในการทำงานร่วมกัน ขจัดปัญหาส่วนตัว ลดการมีทิฐิทุกทีมสามารถทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรเน้น ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5. การลงมือปฏิบัติโดยสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์กร ได้แก่ 1) กำหนดข้อตกลงและความสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง 2) การเลือกเวลา สถานที่ และวิธีปฏิบัติงาน ควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับ บุคคล 3) การรวบรวมข้อมูลทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์การให้กรอกแบบสอบถามหรือใช้ เครื่องมืออื่นๆ เป็นต้น 4) การสอดแทรกกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาองค์กร เช่น มีการกำหนดการประชุม ข้อสังเกตจากผลการประชุม การให้คำปรึกษารายบุคคลและเป็นกลุ่ม และการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาการด้านความคิดและการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย

6. การติดตามและประเมินผล เป็นการทบทวนผลจากการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนา องค์กร มีจุดประสงค์เพื่อการเรียนรู้เป็นข้อมูลในการพัฒนาครั้งต่อไป โดยกระบวนการพัฒนาองค์กรแสดงได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการพัฒนาองค์กร (ปรับปรุงจาก สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2543)

อย่างไรก็ตามการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จลุล่วงยังมีเทคนิคที่องค์กรต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมอีกโดยภาวิณี เพชรสว่าง (2552) ได้แบ่งเทคนิคออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ การพัฒนาองค์กรเพื่อจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการตัดสินใจเลือกเทคนิคใดในการพัฒนาองค์กร ควรต้องพิจารณาข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้องเพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นที่แท้จริง อาจต้องใช้หลายเทคนิคประกอบกัน มีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาองค์กรเพื่อจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นวิธีช่วยจัดการการต่อต้านที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ได้แก่ 1) การศึกษาและการสื่อสาร เป็นการให้ความรู้ผ่านการสื่อสารจะทำให้บุคลากรเข้าใจความเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น การสื่อสารทำได้ทั้งแบบเป็นทางการจะช่วยเพิ่มความร่วมมือและเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ 2) การมีส่วนร่วมและการรวมพลัง เป็นการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน หรืออาจเป็นการให้อำนาจบางอย่างเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 3) อำนาจความสะดวก เป็นการให้ความช่วยเหลือระหว่างการเปลี่ยนแปลง เช่น การให้ฝึกอบรมวิธีการปฏิบัติงานใหม่ 4) การเจรจาต่อรอง เกิดจากการพยากรณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ข้อมูลที่จะช่วยให้เกิดการต่อรองกันถึงงานและบทบาทในอนาคต

2. การพัฒนาองค์กรเพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง เทคนิคนี้สามารถนำไปใช้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ดังนี้ 1) การพัฒนาองค์กรในระดับบุคคล เป็นการให้คำปรึกษาและการฝึกอบรมความไวต่อความรู้สึก จะช่วยให้เข้าใจธรรมชาติของตนเองและบุคลิกภาพของผู้อื่นได้ ช่วยปรับปรุงปฏิสัมพันธ์ต่อผู้อื่นได้ดีขึ้น 2) การพัฒนาองค์กรระดับกลุ่ม ได้แก่ การสร้างทีมในการปรับปรุงความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การสร้างวิสัยทัศน์ให้แก่องค์กร การวิเคราะห์สนามแรง และการฝึกอบรมระหว่างกลุ่ม 3) การพัฒนาองค์กรในระดับองค์กร ใช้การบริหารแบบมุ่งวัตถุประสงค์ การสำรวจข้อมูลสะท้อนกลับ และการพัฒนาองค์กรแบบตารางแสดงการพัฒนาการบริหาร

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ โดยใช้ทฤษฎี เทคโนโลยี ปรับปรุงประสิทธิผลและช่วยให้บุคลากรค้นพบศักยภาพของตนเอง ประกอบด้วย 1) การสร้างความเข้าใจและรับรู้ถึงปัญหา 2) การรวบรวมปัญหา 3) การวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กร 4) การสร้างกลุ่มเพื่อพัฒนาองค์กร 5) การลงมือปฏิบัติโดยสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์กร 6) การติดตามและประเมินผล และสามารถเลือกใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรเพื่อให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จลุล่วงได้ ทั้งนี้สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือหากมีการพัฒนาองค์กรใหม่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน การเรียนรู้ขององค์กรให้มีความสอดคล้องกันด้วย

วัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กลุ่มของค่านิยม ปทัสถานอย่างไม่เป็นทางการในการควบคุมวิถีทางที่คนหรือกลุ่มของพนักงานมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในองค์กร ซึ่งองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมโดยการส่งเสริมการพัฒนา ค่านิยมและปทัสถาน (George & Jones, 1999) วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กร แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาองค์กรและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อก่อให้เกิดคนที่มีความรู้ ควบคุมคุณธรรม และเมื่อคนในองค์กรมีคุณภาพแล้วย่อมส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพด้วยเช่นกัน ซึ่งการพัฒนาคนและองค์กรนั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและคนในฐานะกลไกการขับเคลื่อนงานในองค์กร นับเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรต่างๆ จึงเริ่มหันมาให้ความสนใจในการบริหารงานควบคู่กับการบริหารคน “แนวคิด Happy Workplace ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้คนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน” (จุฑามาศ แก้ววิจิตร และคณะ, 2556)

สมยศ นาวิการ (2543) ได้แบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะต่างๆ ของเทพเจ้าและเทพีของสมัยกรีกโบราณแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่งบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นทางการ มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ชัดเจนภายในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้จะปรากฏชัดเจนทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งค่อนข้างเกิดความล่าช้าต่อการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพและความอยู่รอดต่อไปขององค์กร มักใช้การประชุมเป็นส่วนใหญ่ในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาก็พัฒนางานใดๆ

2. วัฒนธรรมเน้นทีมงาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดผลงาน และการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็นโครงการโดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบในการพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาวะที่ต้องแข่งขัน

3. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ต้องปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองมีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของ

บุคคลที่หลากหลายซึ่งจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการจะสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ได้อย่างชัดเจน

4. วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับหรือนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทาง และแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ โครงสร้างองค์กรมีขนาดกะทัดรัดแต่มีความครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารที่มีความสามารถมักมีประสบการณ์ผ่านงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอย่างนี้มาก่อนเสมอ

เมื่ออธิบายถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ผู้เขียนเห็นว่าแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป การพัฒนาองค์กรจึงต้องมีการศึกษาโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้ทราบถึงลักษณะ จุดดี จุดด้อย และวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบขั้น ตอน องค์กรจะต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ กล้าคิดนอกกรอบ กล้านำเสนอ เป็นวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ๆ และสร้างให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ด้วย ซึ่งจะทำให้วัฒนธรรมขององค์กรนั้นแข็งแกร่งขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานต่อไป

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรคือ แบบแผนพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม มีลักษณะแตกต่างกันตามบริบทขององค์กร วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรและมีส่วนช่วยให้การพัฒนาองค์กรให้สำเร็จและมีความยั่งยืนได้

การพัฒนาองค์กรของภาครัฐ

องค์กรภาครัฐมีทั้งที่เป็นหน่วยงานประเภทกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานที่เป็นรัฐวิสาหกิจ และอาจมีหลากหลายขนาดแตกต่างกัน ส่วนใหญ่จะมีขนาดองค์กรใหญ่ บุคลากรในภาครัฐมักทำงานผูกพันอยู่กับองค์กรเดิมเป็นเวลายาวนาน ในขณะที่เดียวกันองค์กรต้องมีการนำคนรุ่นใหม่จากภายนอกเข้ามาเสริมเป็นระยะเพื่อทดแทนบุคลากรเดิมที่เกษียณไป องค์กรภาครัฐถือเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ อย่างไรก็ตามองค์กรภาครัฐมักถูกมองว่าอึดอ้ายเชื่องช้า เนื่องจากระบบ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติ หรือวิธีการทางเอกสารมีมากมาย ทำให้ต้องมีกระบวนการทางเอกสารและขั้นตอนค่อนข้างมาก จนบางครั้งไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนดนัดหมาย หรือไม่ทันกำหนดเวลาของงาน (สัมมา คีตสิน, 2553) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรภาครัฐยังเคยชินกับการทำงานแบบเดิม การขาดบรรยากาศในการส่งเสริมให้ข้าราชการคิดใหม่ ทำใหม่ ขาดวัฒนธรรมองค์กรในการแสวงหาความรู้

การประยุกต์การบริหารงานองค์กรภาครัฐสมัยใหม่ ให้สอดคล้องกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นสิ่งจำเป็น องค์กรภาครัฐต้องกล้าในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงระบบงาน หรือปรับปรุงระบบงาน หรือปรับปรุงเนื้อหา โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ในเชิงคุณภาพ ต้องมีแนวคิดใหม่ๆ ที่อาจออกนอกกรอบความคิดเดิมๆ หรือออกจากกรอบการทำงานแบบเดิม (Think outside the box.) รวมทั้งการประยุกต์การบริหารงานให้ทันกับบุคลากรรุ่นใหม่ que เริ่มเข้ามาในองค์กร (สัมมา คีตสิน, 2553) โดยใช้กระบวนการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานให้มีความทันสมัยเหมือนภาคเอกชน กระจายอำนาจ ลดความเป็นทางการของระดับชั้นการบังคับบัญชา เพิ่มความยืดหยุ่น ทำให้องค์กรภาครัฐ ข้าราชการ และบุคลากรของรัฐเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น มีการประเมินผลที่เป็นรูปธรรม เน้นความประหยัด ความเป็นประสิทธิภาพ และควมมีประสิทธิภาพ

ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 กล่าวว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” กล่าวคือ หน่วยงานภาครัฐจะต้องก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวให้ทันต่อโลกและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น องค์กรภาครัฐควรเริ่มจากการเป็นองค์กรที่เรียนรู้โดยการยึดหลักการบริหารองค์ความรู้ในองค์กร มีการศึกษาค้นคว้า รวบรวม จัดเก็บข้อมูล ที่เป็นความรู้จากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร หรือจากประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ที่เป็นประโยชน์ระหว่างคนในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรเป็นระบบแห่งสังคมแห่งความรู้ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ ระบบค่านิยมต่างๆ ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งระบบดังกล่าว ได้แก่ บรรยากาศองค์กรที่เน้นคุณค่า และให้รางวัลกับการเรียนรู้มีการแบ่งความรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีความไว้วางใจและเน้นความมีอิสระแห่งตน (Autonomy) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การคิดค้นสิ่งใหม่ และการกล้าเสี่ยง (Risk Taking) สร้างพันธมิตรผูกพันด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนา ร่วมมือ สร้างสรรค์ ปรับปรุงผลผลิต และการบริการอย่างต่อเนื่อง รับผิดชอบต่อความเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work life) (Marquardt, 1996)

สรุปได้ว่า องค์กรภาครัฐเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ถูกมองว่าทำงานซ้ำ ไม่ทันสมัย มีระเบียบแบบแผนมากเกินไป ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้ปัจจุบันภาครัฐมีแนวคิดที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ข้าราชการและบุคลากรของรัฐพัฒนาความรู้ กระตุ้น แสวงหา แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ ปรับปรุงวัฒนธรรมการเรียนรู้ และสร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่กระตุ้นและเอื้อให้บุคลากรภายในองค์กรได้มีโอกาสพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กร เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้เกิดความร่วมมือกันนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย พร้อมทั้งจะเรียนรู้ร่วมกัน มีการแบ่งปันกันและถ่ายทอดความรู้และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาเป็นตัวช่วย โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่คนมีการขยายความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีลักษณะการคิดแบบใหม่ และมีการแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้น เป็นองค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรมีความปรารถนา ร่วมกันอย่างเสรี โดยเป็นการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการเรียนรู้กันภายในองค์กร (Senge, 1990) เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน และมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างสม่ำเสมอ โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนภายในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991) มีบรรยากาศที่สามารถกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคลากรและกลุ่ม ทำให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มี

วิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (Marquardt & Reynolde, 1994)

จากการศึกษาเอกสารของผู้เขียนพบแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น่าสนใจของ Marquardt ที่เสนอแนวคิดเชิงระบบย่อย 5 ด้าน ซึ่งเป็นการต่อยอดมาจากแนวคิดวินัย 5 ประการ ของ Senge กล่าวคือ แนวคิดตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบย่อยเป็นการขยายความจากแนวคิดการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการ ซึ่งจะทำให้เห็นกระบวนการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมและชัดเจนมากขึ้น (วุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์, 2559) Marquardt เสนอแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับระบบย่อย 5 ด้าน (Marquardt, 1996) ที่มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดย Marquardt ให้ความสำคัญกับระบบการเรียนรู้ในฐานะที่เป็นระบบย่อยหลักในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการดำรงรักษาการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ระบบย่อย 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ (Learning) เป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรประกอบไปด้วยระบบย่อย ๓ ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. องค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรดังนี้ คือ 1) วิสัยทัศน์องค์กรหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน 2) วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กรร่วมกัน 3) กลยุทธ์องค์กร ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางในอนาคต 4) โครงสร้างองค์กร ต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. บุคคล (People) เป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชนรวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมโดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

4. ความรู้ (Knowledge) เป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้การจัดการระบบข้อมูลมีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ

นอกจากนี้ Marquardt & Reynolds (1994) ได้ระบุถึงลักษณะพึงมี 11 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังต่อไปนี้ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544)

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จืดแต่แจ่ว” ยืดหยุ่น คล่องตัว มีคำพรรณานหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะแทน Job Description

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร Learning Organization (LO) จะไม่รู้จักคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้นๆ พนักงานจะมีวินัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแนวจิตใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงิน และขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. การเพิ่มอำนาจปฏิบัติ Learning Organization (LO) จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถ ในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลของงานสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุดในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

4. มีการตรวจสอบ คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กรไวหวัหวัให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจของตนให้มีความสำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R&D หรือ C&D (Copy & Development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ ประมวล และถ่ายถอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีคำว่าต่อรองคุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ของ Learning Organization (LO) จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกร่าง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลอง เกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขัน และการสร้างพลังร่วมเครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt เสนอแนวคิดเชิงระบบย่อย 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ 2) องค์กร 3) บุคคล 4) ความรู้ 5) เทคโนโลยี โดยให้ความสำคัญกับระบบการเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลัก ส่วนองค์กร บุคคล ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นระบบย่อยประกอบที่จะทำให้เป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ สมาชิกในองค์กรจะมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำงานเป็นทีม ทุกคนมีโอกาสสร้างและถ่ายโอนความรู้ผ่านเทคโนโลยีที่เหมาะสมทันสมัย มีบรรยากาศที่เกื้อหนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างอิสระ และมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรให้บุคลากรเป็นผู้ใฝ่รู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาครัฐตามหลักสังคหวัตถุธรรม

หลักสังคหวัตถุธรรม (อง.จตุกก. (ไทย) 21/32/42) ประกอบด้วย 1) ทาน การให้ 2) เปยยวัชชะ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก 3) อัถถจริยา ความประพฤติประโยชน์ และ 4) สมานตตตา ความเป็นผู้มีตนเสมอ ถือได้ว่าเป็นหลักธรรมเบื้องต้นในการปกครองและดูแลคน เพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจคนและกำกับดูแลความประพฤติของผู้ปฏิบัติให้อยู่ในทำนองคลองธรรม ความถูกต้อง ความโปร่งใส เป็นบุคคลที่น่าเคารพ (พระครูไพโรจน์ กิจจาทร (สกุล สุภโท), 2563) และนำความร่วมมือมาสู่การพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องใช้กระบวนการพัฒนาองค์กรที่มีแบบแผน เป็นระบบ ทั้งด้านบุคลากรและระบบงาน ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังนั้นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานภาครัฐ จึงต้องได้รับความร่วมมือของทั้งผู้บริหารส่วนราชการ ข้าราชการ และบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยหน่วยงานของภาครัฐสามารถนำหลักสังคหวัตถุธรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้

1. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักทาน ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการเรียนรู้ ได้แก่ แสวงหาความรู้และกระจายข้อมูลความรู้ แนะนำแหล่งความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงานองค์กร เพื่อสนับสนุนในการสร้างฐานความรู้ แบ่งปันความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น ทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดสัมมนา อบรม จัดประชุม นอกจากนี้ควรจัดให้มีการช่วยเหลือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างสายงาน จัดทีมพี่เลี้ยงคอยดูแล ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน ผู้บริหารส่วนราชการต้องเป็นผู้คอยสนับสนุนช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ

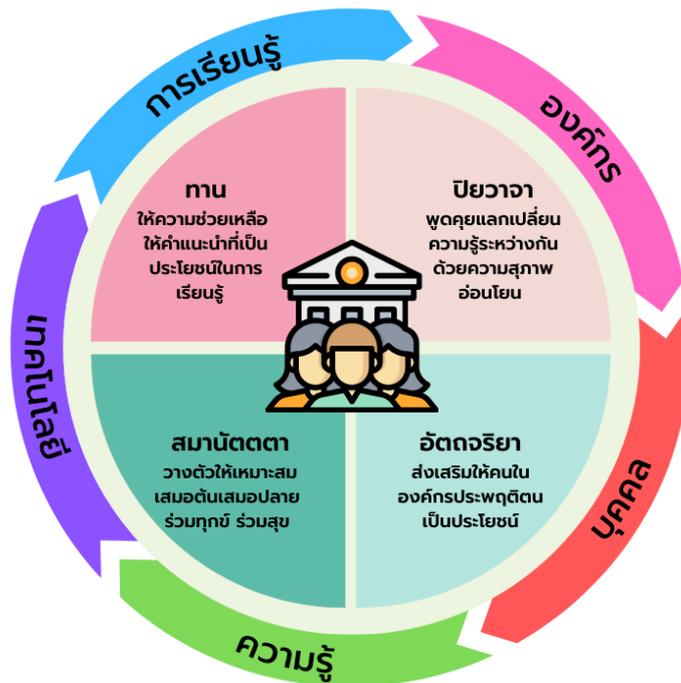
2. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักปิยวาจา สื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเห็นภาพวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน ให้คำแนะนำ แลกเปลี่ยนความรู้กันในองค์กรด้วยความสุภาพอ่อนโยน ให้โอกาสบุคลากรได้แบ่งปันองค์ความรู้ใหม่ๆ กล่าวยกย่อง ชมเชย เพื่อสนับสนุนและกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักอัถถจริยา ส่งเสริมให้คนในองค์กรประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก จัดให้ข้าราชการเกษียณอายุที่มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญการปฏิบัติงานได้มีโอกาสถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรรุ่นใหม่เพื่อให้องค์ความรู้ที่มีอยู่ไม่สูญหายไป ข้าราชการระดับสูงต้องเสียสละทุ่มเทแรงกายแรงใจจัดทีมดูแลบุคลากรในลักษณะพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำ คำปรึกษา แก้ปัญหาด้วยปัญญา และส่งเสริมให้ทุกคนปฏิบัติตาม

4. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสมานตตตา วางตัวให้เหมาะสมแก่สถานะ เสมอต้นเสมอปลาย ให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาความรู้ของตนอย่างเท่าเทียมกัน จัดบรรยากาศภายในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ร่วมทุกข์ ร่วมสุข ส่งเสริมให้ข้าราชการกล้าคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากการทำผิดพลาดแล้วโดนตำหนิ เป็นการร่วมกันแก้ปัญหาและให้กำลังใจกัน วัดประเมินผลการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรด้วยความยุติธรรม

บทสรุป

จากสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนต้องพัฒนาองค์กรของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แนวคิดในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นวิธีการจัดการองค์กรแนวใหม่ที่สามารถทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน ซึ่งปัจจุบันภาครัฐมีนโยบายให้ส่วนราชการนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปรับใช้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 โดยมีจุดมุ่งหมายให้ข้าราชการและบุคลากรของภาครัฐ เปิดรับข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการและบุคลากรในสังกัด สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในหน่วยงานให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารส่วนราชการสามารถนำหลักสังคหวัตถุธรรมเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สรุปลงความรู้อย่างภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาครัฐตามหลักสังคหวัตถุธรรม

เอกสารอ้างอิง

- จุฑามาศ แก้ววิจิตร และคณะ. (2556). 123 **สู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข**. นนทบุรี: สองขาครีเอชั่น.
- พระครูไพโรจน์กิจจาทร (สกุล สุภทฺโท). (2563). การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. 7(2). 1-13.
- ภาวิณี เพชรสว่าง. (2552). **พฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ซีวีแอลการพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วีรวัช มาชะศิริานนท์. (2540). **วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: ซีระป้อมวรรณกรรม.
- วุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์. (2559). การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้: มุมมองเชิงระบบ. **วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย**. 12(2). 269-279.
- สมยศ นาวิการ. (2543). **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ1991.
- สัมมา คีตสิน. (2553). **ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ**. แหล่งที่มา http://www.stabun-damrong.go.th/web/book/53/b9_53.pdf. สืบค้นเมื่อ 4 ส.ค. 2565.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2543). **การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรี.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2544). **ประมวลบทความนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้สำหรับครูยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- George, J.M. & Jones, G.R. (1999). **Organizational Behavior**. 2nded. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Goh, S. and Richards, G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organization. **European Management Journal**. 15(5). 575-583.
- Marquardt, M. J. & Reynolds, A. (1994). **The global learning organization**. New York: Irwin.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the learning organization, a systems approach to quantum improvement and global success**. New York: McGraw-Hill.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**. London: The McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday Currency.