

แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง

Guidelines for Developing a Learning Organization for Change Readiness

นิสร่า ใจชื่อ¹
Nissara Jaisue

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวคิดคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อศึกษากระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง โดยทางด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ผู้เขียนบทความมีข้อเสนอ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงสิ่งที่องค์การต้องเรียนรู้ 2) การปรับโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรขององค์การ 3) การพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) การพัฒนาทีมงาน ส่งเสริมการพัฒนาทีมงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 5) การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ด้วยการค้นหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บข้อมูลความรู้และการสืบค้นข้อมูลความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ โดยการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย 6) การพัฒนาระบบเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการแสวงหาความรู้และกระจายข้อมูลความรู้ต่าง ๆ 7) การวัดประเมินผลการเรียนรู้ขององค์การทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับทั่วทั้งองค์การ และ 8) การพัฒนาระบบการจูงใจ โดยระบบการให้รางวัลต้องสนับสนุนการเรียนรู้ของทั้งบุคคล ทีมงาน และองค์การ เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการเรียนรู้ขององค์การต่อไป

คำสำคัญ (Keywords): องค์การแห่งการเรียนรู้; การพัฒนาองค์การ; ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

Abstract

This academic article aimed: 1) to study the concept of characteristics of a learning organization; 2) to study the processes involved in developing a learning organization; and 3) to suggest guidelines for developing a learning organization for change readiness. In terms of guidelines for developing a learning organization for change readiness, the author proposed the followings: 1) establishing the organizational visions and strategies to reflect an awareness of the needs to learn; 2) restructuring the organization to be flexible and to enhance individual learning; 3) developing personnel and promoting them for self-development and life-long learning; 4) developing collaboration among teams and promoting knowledge sharing; 5) developing knowledge management systems by searching for new knowledge, creating new knowledge, storing and retrieving knowledge, transferring and utilizing knowledge through

Received: 2021-10-20 Revised: 2021-11-17 Accepted: 2021-11-18

¹ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ Faculty of Public Administration, Dhurakij Pundit University. E-mail: nissara.jai@dpu.ac.th

various forms of knowledge sharing; 6) developing technological systems and utilizing technology to support knowledge search and knowledge dissemination; 7) assessing organizational learning outcomes at individual, team, and organization levels; and 8) developing incentive systems with the rewards supporting the learning of individuals, teams, and organizations for continuity of organizational learning.

Keywords: Learning Organization; Organization Development; Change Readiness

บทนำ (Introduction)

องค์กรที่เกิดขึ้นในสังคมในหลายๆ องค์กร ต่างต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัว ในการดำเนินงานเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรควรมีการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเตรียมพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร การพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรจะเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์กรในการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กร การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นส่วนหนึ่งในขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยหากองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรในองค์กร และทีมงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจน นำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสร้างสรรค์ ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และองค์กร จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพของ องค์กรให้มีความก้าวหน้าต่อไป

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations) หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิก ในองค์กรเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างมีระบบ มีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมงาน และระดับทั้งองค์กร ได้พัฒนาความรู้ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนแลกเปลี่ยนความรู้ นำ ความรู้หรือสร้างความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสร้างศักยภาพการเติบโตในภาพรวมของ องค์กรต่อไป

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล และกลุ่มในการคิดและสร้างสรรค์จะ ช่วยเสริมการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องให้กับองค์กร และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร องค์ความรู้ ใหม่ที่ต่อเนื่องของบุคลากร จะทำให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน (ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, 2560: 58-59) นอกจากนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ให้แก่องค์กร เพราะเป็นระบบการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวาง ระบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยพัฒนา ความสามารถในการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิด ความร่วมมือกันในกระบวนการแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนารูปแบบใหม่ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ทั่วทั้งองค์กร (กัลยารัตน์ อธิระชนชัยกุล, 2562) และในการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรใน ระยะยาว ผู้นำองค์กรควรต้องพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงได้ (Gregory G. Dess, Gerry McNAMARA, Alan B. Eisner and Seung-Hyun (SEAN) Lee, 2019: 344)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ เนื่องจากใน สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องมีการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและสร้างความเติบโต หากองค์กรสามารถพัฒนา

องค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีแนวปฏิบัติและปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานขององค์การอย่างเหมาะสม เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวได้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ก็จะสามารถสร้างศักยภาพให้กับองค์การและส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์การต่อไป บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวคิดคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อศึกษากระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง

เนื้อหา (Content)

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนเสนอแนวคิดต่างๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยจะเห็นได้จากผลงานที่ได้เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในระยะเริ่มแรก นักวิชาการทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึง การเรียนรู้ (ของคน) ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการที่สนใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเผยแพร่ผลงานที่หลากหลาย เช่น Peter Senge ได้ทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดย Senge มีผลงานที่หลากหลาย เช่น หนังสือที่เขียนโดย Senge ชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization เป็นต้น แนวคิด แนวปฏิบัติต่างๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีการพัฒนาด้านองค์ความรู้ของนักวิชาการที่หลากหลาย และมีการประยุกต์ใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้าต่อไปในหลายๆ องค์การ (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 52-55)

องค์การแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หลากหลายแนวคิด ดังนี้ Senge (1990) (อ้างถึงใน เนตรพัฒนา ยาวีราข, 2556: 152) ได้ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่คนในองค์การขยายขีดความสามารถ ในการสร้างสรรค์ผลสัมฤทธิ์ ที่องค์การปรารถนาอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างและขยายเครือข่ายของการเรียนรู้ มีความเป็นอิสระ ไม่มีขอบเขตการเรียนรู้ คนในองค์การมีการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins and Coulter (2002) (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549: 339) ได้ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations) หมายถึง องค์การซึ่งมีการพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ (Learn) การปรับตัว (Adapt) และการเปลี่ยนแปลง (Change) อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2560: 183) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเทพยายามเพื่อลงทุนให้กับบุคลากรในทุกระดับให้เกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด บางโม (2562: 34) ได้กล่าวถึง องค์การอัจฉริยะ (Smart Organization) หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มุ่งเน้นให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ผ่านการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ควบคู่กับการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยง

ความรู้ ซึ่งนำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดี บุคลากรจะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดการพัฒนาและสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งแก่องค์กร สอดคล้องกับการให้คำนิยามของ สุภะรัฐ ยอดระบำ (2561) ได้ให้คำนิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์การ มีการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น โดยผ่านสมาชิกขององค์การทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งสมาชิกขององค์การมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง มีวิธีคิดที่เปิดกว้าง มีการคิดเชิงระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งปันความรู้ มีวิสัยทัศน์ร่วมและความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายขององค์การ สามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่แทรกซึมและฝังลึกในตัวสมาชิกขององค์การ สามารถบูรณาการการเรียนรู้การปฏิบัติงานของตนเองสู่กลุ่มและองค์การ เป็นผลให้องค์การสามารถเรียนรู้ ปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations) หมายถึง องค์การที่ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างมีระบบ มีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมงาน และระดับทั่วทั้งองค์การ ได้พัฒนาความรู้ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนแลกเปลี่ยนความรู้ นำความรู้หรือสร้างความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสร้างศักยภาพการเติบโตในภาพรวมขององค์การต่อไป

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้หลากหลายแนวคิด ดังนี้ ยुरพร ศุภรัตน์ (2553) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ โดยสรุปลักษณะ 6 ประการคือ 1) คุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural Values) หมายถึง คุณค่าทางวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้ที่มีมาแบ่งปันกับสมาชิกในองค์การ และประยุกต์ความรู้นั้นๆ ไปใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ 2) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร หรือความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการให้อำนาจ (Leadership Commitment and Empowerment) ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้อื่น ให้อำนาจในการปฏิบัติงานกับสมาชิกในองค์การ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน การแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยการให้พนักงานเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งของการพัฒนาเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 3) การสื่อสาร หรือ Communication ซึ่งเป็นการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีความจำเป็นและมีลักษณะสำคัญในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ 4) การถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์การ (Knowledge Transfer) โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์การถูกถ่ายโอนอย่างมีประสิทธิภาพไปยังอีกส่วนหนึ่งขององค์การ 5) ลักษณะพนักงาน Employee Characteristics พนักงานหรือสมาชิกในองค์การมีความสำคัญในการสร้างความรู้และกระจายความรู้ทั่วทั้งองค์การเพื่อพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และ 6) การยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance Upgrading) โดยในองค์การแห่งการเรียนรู้ การยกระดับผลการปฏิบัติงานหรือการปรับปรุงให้ระดับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ลักษณะสำคัญประการหนึ่งคือ การประเมินว่าองค์การพัฒนาสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ดังนั้น องค์การควรสามารถวัดได้ว่า พนักงานมีการเรียนรู้ มีการแสวงหาความรู้ และมีการนำความรู้มาใช้ ซึ่งผลของการเรียนรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ส่วนหนึ่งจะแสดงออกมาให้เห็นในรูปของผลการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น สอดคล้องกับ แนวคิดของเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556: 152) ที่กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับการมีความคิดริเริ่ม (Creating) ความต้องการ (Acquiring) การถ่ายโอนความรู้ (Transferring Knowledge) และการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดองค์ความรู้

ใหม่ แนวคิดทางการเรียนรู้องค์การ เน้นที่แก้ปัญหาอย่างมีระบบ ทดลอง ค้นคว้าสิ่งใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา เรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นหรือกิจการอื่นๆ และมีการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2560: 185) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ 1) มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยอาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์ 2) มีการทดลองปฏิบัติในสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การเสมอ 3) มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต มีการบันทึกข้อมูลเป็นกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและสิ่งที่ควรปรับปรุง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก 4) มีการเรียนรู้จากผู้อื่นโดยใช้การสัมภาษณ์ การสังเกต เป็นต้น และ 5) มีการถ่ายทอดความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Day (1991, 1994) (อ้างถึงใน พยัต วุฒิมรงค์, 2562: 61) ได้แนะนำความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Capability) 4 ประการคือ การเปิดใจรับฟัง (Open-Minded Inquiry) การกระจายสารสนเทศร่วมกัน (Synergistic Information Distribution) การแปลความหมายร่วมกัน (Mutually Informed Interpretations) และการเข้าถึงหน่วยความจำ (Accessible Memory) ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ขององค์การ

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ 1) มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานขององค์การที่ชัดเจน เข้าใจถึงสิ่งที่องค์การต้องการเรียนรู้ 2) มีแนวคิดที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และนำความรู้มาแลกเปลี่ยนภายในองค์การหรือแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอก องค์การ ตลอดจนนำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 3) มีระบบการสร้างองค์ความรู้ กระจายความรู้ ถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคคลหรือส่วนงานต่างๆ เพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์กับการทำงานขององค์การ ตลอดจนมีระบบการจัดเก็บข้อมูลความรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบ 4) มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ การสนับสนุนการทดลองปฏิบัติในสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ของสมาชิกในองค์การ มีระบบการจูงใจเพื่อสนับสนุนให้เกิดความต่อเนื่องในการเรียนรู้ และการพัฒนาผลงานใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรและความก้าวหน้าขององค์การ

กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการให้แนวคิดที่หลากหลาย ดังนี้ Wick และ Leon (1993) (อ้างถึงใน ยุรพร สุทธิรัตน์, 2553: 33-42) ได้กล่าวถึง วงจรการเรียนรู้ 5 ขั้นตอน เรียกว่า SMART Learning โดยมีขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การเลือกเป้าหมายที่มีความสำคัญทั้งต่อตัวเองและต่อองค์การ โดยในขั้นตอนนี้จะต้องมองไปในอนาคตและตัดสินใจว่า อะไรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การในอีก 2-3 ปีข้างหน้า และความชำนาญในเรื่องอะไรที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การ ขั้นตอนที่ 2 การทำแผนเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมาย โดยจะต้องรู้ว่าสาระสำคัญคืออะไร ต้องการจะทำอะไร โดยองค์การควรมีการจัดทำแผนการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน โดยขั้นตอนนี้เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยเริ่มจากกิจกรรมแรกที่ได้บันทึกไว้ในแผน ขั้นตอนที่ 4 การทบทวนและประเมินว่าได้เรียนรู้อะไร และเรียนรู้อย่างไร และขั้นตอนที่ 5 วางเป้าหมายสำหรับเป้าหมายการเรียนรู้ลำดับต่อไป โดยขั้นตอนนี้เป็นการตั้งใจใช้สิ่งที่เพิ่งจะเรียนรู้ รวมผสมผสานทักษะใหม่กับความสามารถต่างๆ ที่มี และใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเริ่มการเรียนรู้ใหม่ต่อไป เมื่อทักษะการเรียนรู้ใหม่เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานก็จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในอนาคตต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ

ศิริภัสสร วงศ์ทองดี (2563: 103) ได้กล่าวถึง องค์การมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ เพื่อให้ดำรงอยู่และปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในความเป็นจริง องค์การที่มีการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีปัจเจกบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) จะมีการเชื่อมโยงกับแผนงาน (Plans) เพื่อให้เข้ากับการปฏิบัติงาน (Operations) และเชื่อมโยงกับ การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล ที่เป็นสมาชิกขององค์การด้วยการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลจะมีการเชื่อมโยงระหว่าง ความคิด (Thinking) กับการลงมือทำ (Doing) โดยการเรียนรู้ของบุคคลจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลได้ทราบว่าสิ่งใดที่สามารถนำมาใช้ได้จริงและสิ่งใดที่นำมาใช้ไม่ได้ รวมถึงการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อลงมือปฏิบัติจริง ทั้งนี้ การเรียนรู้ กับ การเกิดความรู้ใหม่ หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งมีกระบวนการจัดการความรู้ มีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ 1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) หมายถึง การแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ การทำความเข้าใจตนเองและการแสวงหาความรู้ทักษะใหม่ๆ 2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) คือ การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น และ 3) การใช้ประโยชน์จากความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์

กล่าวโดยสรุป กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้ขององค์การ 2) จัดทำแผนการเรียนรู้ขององค์การ เช่น องค์การต้องการเรียนรู้สิ่งใด สำคัญของการเรียนรู้คืออะไร ประโยชน์จากการเรียนรู้คืออะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบหรือมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ 3) การปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ 4) การติดตาม และประเมินผลการเรียนรู้ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ตามแผนการเรียนรู้ขององค์การ 5) การพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานด้านการเรียนรู้ขององค์การอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง

แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดที่หลากหลาย ดังนี้ Peter Senge (1990) (อ้างถึงใน กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2562) ได้กล่าวถึง แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถทำได้คือ 1) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากร โดยบุคลากรในองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตเพื่อเพิ่มศักยภาพตนเอง 2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะ ทักษะที่ได้รับการสั่งสมประสบการณ์ กรอบความคิดที่ทำให้บุคคลสามารถเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินเรื่องต่างๆ ได้เหมาะสม 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้มองเห็นภาพและมุ่งไปทิศทางเดียวกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรมีความสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวมได้อย่างเข้าใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bennett และ O'Brien (1994) (อ้างถึงใน ยุพร ศุภรัตน์, 2553: 14-17) โดย Bennett และ O'Brien ได้เสนอปัจจัย 12 ประการที่มีผลต่อความสามารถขององค์การในการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง คือ 1) กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ โดยองค์การและสมาชิกในองค์การจะต้องมีวิสัยทัศน์และต้องรู้ว่าจะต้องเติบโตไปในทิศทางใด ซึ่งจะทำให้รู้ว่าต้องเรียนรู้อะไรเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายนั้น 2) การปฏิบัติของผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะมีหน้าที่หลักในการสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การให้ความสำคัญของการเรียนรู้ การสนับสนุนให้หน่วยงานอื่นในองค์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติของผู้จัดการ โดยผู้จัดการในที่นี้คือผู้ที่สนับสนุนและ

ให้คำแนะนำแก่พนักงานและทีมงาน การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) ประเพณีปฏิบัติขององค์กร เป็นผลรวมคุณค่าและทัศนคติของคนในองค์กร ที่มีลักษณะพึงปฏิบัติต่อองค์กร เช่น การเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน การกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ 5) โครงสร้างองค์กร/งาน โดยโครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น ให้มีการเปลี่ยนแปลงคำอธิบายงาน (Job Description) ได้ง่ายเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและความต้องการขององค์กรเอง การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น 6) การหมุนเวียนของข้อมูล โดยองค์กรที่มุ่งการเรียนรู้ จะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการหาและกระจายข้อมูล ซึ่งระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุน และทำให้ง่ายต่อการสื่อสารระหว่างพนักงาน 7) การปฏิบัติของแต่ละคนและทีม โดยองค์กรจะเติบโตก้าวหน้าเมื่อพนักงานแต่ละคนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง 8) กระบวนการทำงาน โดยพนักงานจะต้องแบ่งปันความชำนาญและตรวจสอบว่าการเรียนรู้นั้นเป็นประโยชน์ต่องานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง 9) เป้าหมายการปฏิบัติงาน ในการประสบความสำเร็จของธุรกิจ คือ การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า ดังนั้น การสร้างองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นเครื่องมือจะเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า 10) การอบรมและการศึกษา จะมีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กรในทางปฏิบัติ 11) การพัฒนาบุคคล/ทีม องค์กรเพื่อการเรียนรู้จะหาวิธีให้พนักงานพัฒนาตัวเอง และสนับสนุนการพัฒนาทีม องค์กรสามารถเรียนรู้ต่อเมื่อทีมเรียนรู้เป็นกลุ่มในลักษณะของการปฏิบัติของกลุ่ม และทำการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง 12) รางวัล โดยระบบการให้รางวัลต้องสนับสนุนการเรียนรู้ของทั้งบุคคลและองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ วรภัทร์ ภูเจริญ (2548) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการบริหารความรู้ (Knowledge Management) โดยในการจัดทำ องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้ มีเครื่องมือ (Tools) เพื่อให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารความรู้ ประสบความสำเร็จมีหลายประการ เช่น 1) ระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อใช้จัดเก็บรวบรวม และง่ายต่อการสืบค้นข้อมูล 2) ระบบชมรม (Club) เพื่อใช้ในการค้นหา ผู้รู้ กัลยาณมิตร เพื่อที่จะได้แลกเปลี่ยนความรู้ 3) หลักการของ CC การเรียนการสอนแบบ CC (Child centered education) หรือ ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เข้าใจผู้เรียน 4) การเล่าเรื่อง (Story Telling) อาจอยู่ในรูปของสารคดี กระดานเล่าเรื่อง อยู่ในสื่อต่างๆ สื่อ Electronics เป็นต้น 5) การทำงานเป็นทีม ซึ่งอาจทำในรูปแบบโครงการ หรือทำงานข้ามหน่วยงาน 6) การทำกิจกรรมกลุ่มย่อย 7) ชุมชนการเรียนรู้ (CoP : Communities of practices) เป็นการที่บุคคลต่างๆ มารวมกันอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ สนทนา เป็นต้น 8) สังคมการเรียนรู้ หรือ Learning Society) เช่น การที่ผู้บริหารสังคมนั้นๆ (ระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือ ระดับชุมชน) เปิดโอกาสให้บุคคลในสังคมนั้นๆ ทราบข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ เพื่อการไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ ปฏิบัติได้ 9) ระบบโค้ช (Coaching) เช่น การมีผู้ฝึกสอนเฉพาะทาง เฉพาะงาน เฉพาะกระบวนการ 10) ระบบที่ปรึกษา (Mentoring System) 11) การหมุนงาน 12) การแลกเปลี่ยนงาน เช่น แลกเปลี่ยนข้ามองค์กร การยืมตัวมาทำงาน เพื่อสร้างมุมมองใหม่ 13) ใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยใช้เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย เช่น การเชิญวิทยากร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างมุมมองที่หลากหลาย เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2560: 59) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถดำเนินการได้คือ 1) ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรพัฒนาความรู้ และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ 2) หาแนวทางให้พนักงานสามารถใช้ศักยภาพทางความคิดในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และส่งเสริมให้พนักงานกล้าที่จะทำสิ่งใหม่ๆ 3) ผู้บริหารต้องหาแนวทางสร้างแนวทางในการตัดสินใจเป็นกลุ่ม เนื่องจากการตัดสินใจเป็นกลุ่มเป็นปัจจัย

สนับสนุนในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 4) ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้เกิดมีการมองอนาคตขององค์การร่วมกัน (Shared Vision) โดยบุคลากรต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) ผู้บริหารควรเสริมสร้างให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้พัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดย Cummings and Worley (2005) (อ้างถึงในจิตติ รัตติธรรมโชติ, 2558: 135) ได้นำเสนอ การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ปฏิบัติได้จริงประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลักที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผล ดังนี้ 1) การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกขององค์การ ซึ่งทำให้สมาชิกขององค์การเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างวิสัยทัศน์แสดงถึงความมุ่งหมายและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง 3) การแสวงหาความสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงจากกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ หมายถึง การทำให้บุคคลที่มีอิทธิพลให้ความร่วมมือในขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินตามแผนได้ 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงจากสถานะปัจจุบันไปสู่สถานะในอนาคต ได้แก่ การกำหนดแผนปฏิบัติการของกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และจัดตั้งคณะทำงานที่รับผิดชอบกิจกรรมดังกล่าว 5) การประคับประคองการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินไปจนเสร็จสิ้น ได้แก่ การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การสร้างระบบสนับสนุน การพัฒนาทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผน และการส่งเสริมพฤติกรรมเกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในมุมมองของผู้เขียนบทความ ผู้เขียนขอเสนอแนวทางดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยองค์การจะต้องมีวิสัยทัศน์ขององค์การว่าจะมีการดำเนินงานไปในทิศทางใดเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้ และเมื่อองค์การมีทิศทางดำเนินงานที่ชัดเจน จะทำให้เข้าใจถึงสิ่งที่องค์การต้องเรียนรู้ 2) การปรับโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์การ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์การภายนอก เพื่อนำความรู้มาเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์การต่อไป 3) การพัฒนาบุคลากร องค์การควรส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) การพัฒนาทีมงาน องค์การควรส่งเสริมการพัฒนาทีมงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งในลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานในทีมเดียวกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานข้ามสายทีมงาน หรือการทำงานเป็นทีมกับหน่วยงานเครือข่ายหรือองค์การภายนอก เพื่อเรียนรู้ในการทำงาน แนวคิดและวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงเรียนรู้การทำงานอย่างต่อเนื่อง 5) การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยมีแนวทางคือ 5.1) การค้นหาความรู้ เช่น ค้นหาความรู้ที่องค์การควรมีว่าองค์การควรมีความรู้ในสิ่งใด และความรู้อยู่ที่ใคร หรือแหล่งใดบ้าง 5.2) การสร้างองค์ความรู้ เช่น การนำความรู้จากบุคคล หรือแหล่งต่างๆ มารวมและจัดหมวดหมู่ขององค์ความรู้ 5.3) จัดเก็บข้อมูลความรู้และการสืบค้นข้อมูลความรู้ โดยองค์การควรมีการจัดเก็บข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ เช่น แบ่งเป็นประเภท หรือหมวดหมู่ความรู้ เพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลได้เข้าใจชัดเจน และส่งมอบข้อมูลได้ถูกต้อง ทันเวลา 5.4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ โดยการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย เช่น การจัดทำเอกสาร การสื่อสาร การประชุม การอบรม เป็นต้น และนำความรู้มาใช้ประโยชน์กับการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาความรู้ขององค์การต่อไป 6) การพัฒนาระบบเทคโนโลยี โดยองค์การควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการแสวงหาความรู้และกระจายข้อมูลความรู้ต่างๆ ระหว่างบุคลากร ทีมงานภายในองค์การ และเครือข่ายภายนอกองค์การเพื่อสนับสนุนในการสร้างฐานความรู้ และการ

พัฒนาความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง 7) การวัดประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับทั่วทั้งองค์กร เพื่อพัฒนาปรับปรุงการเรียนรู้ขององค์กร และ 8) การพัฒนาระบบการจูงใจ โดยการให้รางวัลสนับสนุน ยกย่อง ชมเชย โอกาสความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น โดยระบบการให้รางวัลต้องสนับสนุนการเรียนรู้ของทั้งบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการเรียนรู้ขององค์กรต่อไป

บทสรุป (Conclusion)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ เนื่องจากในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องมีการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและสร้างความเติบโต องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations) หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างมีระบบ มีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมงาน และระดับทั่วทั้งองค์กร ได้พัฒนาความรู้ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนแลกเปลี่ยนความรู้ นำความรู้หรือสร้างความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสร้างศักยภาพการเติบโตในภาพรวมขององค์กรต่อไป คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1) มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจน 2) มีแนวคิดที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ 3) มีระบบการสร้างองค์ความรู้ กระจายความรู้ ถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคคลหรือส่วนงานต่างๆ เพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์กับการทำงานขององค์กร 4) มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงผู้เขียนบทความนำเสนอ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ขององค์กรว่าจะมีการดำเนินงานไปในทิศทางใดเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ และเมื่อองค์กรมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน จะทำให้เข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้ 2) การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรขององค์กร 3) การพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) การพัฒนาทีมงาน ส่งเสริมการพัฒนาทีมงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 5) การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยมีแนวทางคือ 5.1) การค้นหาความรู้ 5.2) การสร้างองค์ความรู้ 5.3) จัดเก็บข้อมูลความรู้และการสืบค้นข้อมูลความรู้ 5.4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ โดยการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย 6) การพัฒนาระบบเทคโนโลยี นำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการแสวงหาความรู้และกระจายข้อมูลความรู้ต่างๆ 7) การวัดประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับทั่วทั้งองค์กร และ 8) การพัฒนาระบบการจูงใจ โดยระบบการให้รางวัลต้องสนับสนุนการเรียนรู้ของทั้งบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการเรียนรู้ขององค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง (References)

- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2562). การจัดการการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พรีนท์ (1991) จำกัด.
- จิตติ รัชมีธรรมโชติ. (2558). การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัท ธันวา 4 อาร์ต จำกัด.
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2560). หลักการจัดการธุรกิจปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปปี้ล กรุ๊ป จำกัด.
- พยัต วุฒิรงค์. (2562). การจัดการนวัตกรรม ทรัพยากร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุรพร ศุภธรัตน์. (2553). องค์กรเพื่อการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทแอคทีฟ พรีนท์ จำกัด.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2548). องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารความรู้. กรุงเทพฯ: บริษัท อริยชน จำกัด.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์ เนท์ จำกัด.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2563). ผู้นำ นักบริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2562). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พรีนท์ (1991) จำกัด.
- สุภะรัฐ ยอดระบำ. (2561). การมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลเกาะคา เทศบาลเมืองกระบี่ และเทศบาลนครขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2560). หลักการบริการธุรกิจ. กรุงเทพฯ: บริษัท จุดทอง จำกัด.
- Gregory G. Dess, Gerry McNAMARA, Alan B. Eisner and Seung-Hyun (SEAN) Lee. (2019). **Strategic Management**. 9th ed. New York: Mc Graw Hill Education.