

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

การค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้มีทฤษฎีที่ต้องทบทวนและเกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning)
2. แนวคิดการจัดการระบบการเรียนรู้ขององค์กรด้วย Aligning stocks & flows of knowledge
3. แนวคิดการสร้างความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Building an organization's learning capability)
4. แนวคิดการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ขององค์กร
5. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)
6. แนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.1 แนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning)

การเรียนรู้ขององค์กรมาจากแนวคิดด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของ

Chris Argyris และ Donald Schon (1978) โดยใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” (Organization Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนในองค์กรเกิดจากการตรวจพบสภาพที่แท้จริง และการแก้ไขข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในการทำงาน โดยแบ่งการเรียนรู้ สองรูปแบบที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ Single loop (First order / Corrective learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ทำงาน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการ และ รูปแบบที่สองคือ Double loop (Second order / Generative learning) หมายถึงการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นจากผลสะท้อนกลับของการทำงาน เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลหรือเป้าหมายไม่สอดคล้องกับผลการกระทำ

มีการศึกษาและพัฒนาแนวคิดการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งการศึกษา เปรียบเทียบการเรียนรู้ในบุคคล กับการเรียนรู้ในองค์กร โดยการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรเป็น กระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ทั้งการฝึกอบรม สร้างทักษะในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ทำงาน การปฏิบัติงานตามแบบแผน กระบวนการเหล่านี้ทำให้เกิดความรู้ของบุคคล เพื่อจะได้ทำงานในองค์กรได้ การเรียนรู้ของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเรียนรู้ขององค์กร แต่ก็ยังไม่เพียงพอ การเรียนรู้ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการสร้าง ความรู้ การเลือก-สรุปความรู้ การถ่ายโอน ความรู้ และการรวบรวมให้เป็นองค์ความรู้ และสามารถ นำมาใช้ ประยุกต์การสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้

หลักการสำคัญที่องค์กรจะเรียนรู้ได้ คือ การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลใน องค์กร เพื่อสร้างรูปแบบที่ดี ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา

นิยามการเรียนรู้ขององค์กร (Nick Bontis and Mary Crossan ,1999)

Chris Argyris & Donald Schon (1978) การเรียนรู้ขององค์กร คือ กระบวนการที่สมาชิกขององค์กรให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ด้วยการตรวจสอบหาข้อบกพร่องและทำการแก้ไขปัญหาคือผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กร

Crossan et al. (1995) การเรียนรู้ คือ กระบวนการเปลี่ยนความคิด และพฤติกรรม แต่การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ก็ไม่จำเป็นต้องมีผล โดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ หรือ ผลการ ดำเนินงานที่ดีขึ้น

Daft & Weick (1984) การเรียนรู้ขององค์กร คือ ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างการกระทำขององค์กร และสิ่งแวดล้อม

Day (1991) การเรียนรู้ขององค์กร ประกอบไปด้วยกระบวนการ เปิดรับข้อมูล หรือความรู้ใหม่ ๆ การตีความข้อมูล และการบันทึกเก็บเป็นความรู้

Filo & Lyles (1985) การเรียนรู้ขององค์กร หมายถึง กระบวนการในการ ปรับปรุงพฤติกรรมขององค์กรอันจะนำไปสู่ความรู้ และความเข้าใจในการทำงานที่ดีขึ้น

Garvin (1993) องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การได้มาซึ่งความรู้ และการส่งผ่านความรู้ มีการปรับปรุงพฤติกรรมองค์กร เพื่อสะท้อนออกเป็น ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดการหยั่งรู้ และการปรับแก้ภายในองค์กร

Huber (1991) การเรียนรู้ที่จะเกิดในองค์กรนั้น ต้องมีกระบวนการ ประมวล ข้อมูล สารสนเทศ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน

Kim (1993) การเรียนรู้ขององค์กร คือ การที่องค์กรมีศักยภาพในการ ดำเนินงานเพิ่มขึ้นจนเกิดผลประโยชน์อย่างแท้จริง

Lee et al. (1992) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กร สามารถมองเป็นวัฏจักรของ การกระทำของบุคคล นำไปสู่ การมีปฏิสัมพันธ์กันในองค์กรกับสิ่งแวดล้อม การตอบสนองจาก สิ่งแวดล้อมจะถูกแปล โดยบุคคล ผู้เรียนรู้จากปรับความเชื่อให้ทันสมัยเกี่ยวกับเหตุและผลของ ความสัมพันธ์

Levinthal & March (1988) การเรียนรู้ขององค์กรจะต้องรับมือกับปัญหาความ สมดุลของเป้าหมายในการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ และการใช้ประโยชน์จากความสามารถเฉพาะตัว บุคคลหนึ่ง ๆ

Marquardt (1996) การเรียนรู้ขององค์กร คือ องค์กรที่มีการเรียนรู้ที่จะเพิ่มขีด ความสามารถของสมาชิกในองค์กร และมีการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการ และการนำความรู้มา ใช้เพื่อความสำเร็จขององค์กร

Meyer-Dohm (1992) การเรียนรู้ขององค์กรคือ การถ่ายทอด แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ แบ่งปันความรู้ในระดับองค์กร เพื่อบรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

Miller (1996) การเรียนรู้เกิดจากกระบวนการตัดสินใจ รูปแบบของความรู้ระดับ องค์กรมีเพิ่มมากขึ้น การเรียนรู้ในความเป็นจริงเกิดขึ้นได้ทั้งก่อนและหลังจากที่เกิดการปฏิบัติแล้ว

Mills & Friesen (1992) การเรียนรู้ขององค์กรสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง ใหม่ ๆ เกิดขึ้นภายในองค์กร ทั้งเป้าหมาย และคุณภาพ มีการพัฒนาความสัมพันธ์ของกิจการกับ ลูกค้า และเครือข่ายการผลิตไปในทางที่ดีขึ้น หรือ มีการเพิ่มประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์มาใช้ และทำให้องค์กรได้รับผลกำไรอย่างยั่งยืนในที่สุด

Nadler et al. (1992) การเรียนรู้ต้องการสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทดลองใหม่ ๆ การทดสอบ และ การถ่ายทอด เผยแพร่ทั่วทั้งองค์การ

Slater & Narver (1994) การเรียนรู้ขององค์การเป็นการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ หรือ การเข้าใจลึกซึ้งถึงการมีศักยภาพในการเปลี่ยนพฤติกรรม

Stata (1989) การเรียนรู้ขององค์การเป็นกระบวนการพื้นฐานใน โลกนวัตกรรม ในความเป็นจริงแล้วระดับการเรียนรู้ของบุคคล และองค์การนั้นสามารถเป็นการเรียนรู้ที่ยั่งยืนได้ ในระบบการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบ ทั้งนี้้องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ รูปแบบทางความคิด ซึ่งเกิดจากพื้นฐานของความรู้ในอดีตและประสบการณ์ในอดีต

2.1.2 แนวคิดการจัดการระบบการเรียนรู้ขององค์การด้วย **Aligning stocks & flows of Knowledge** ของ **Nick Bontis and Mary Crossan (1999)**

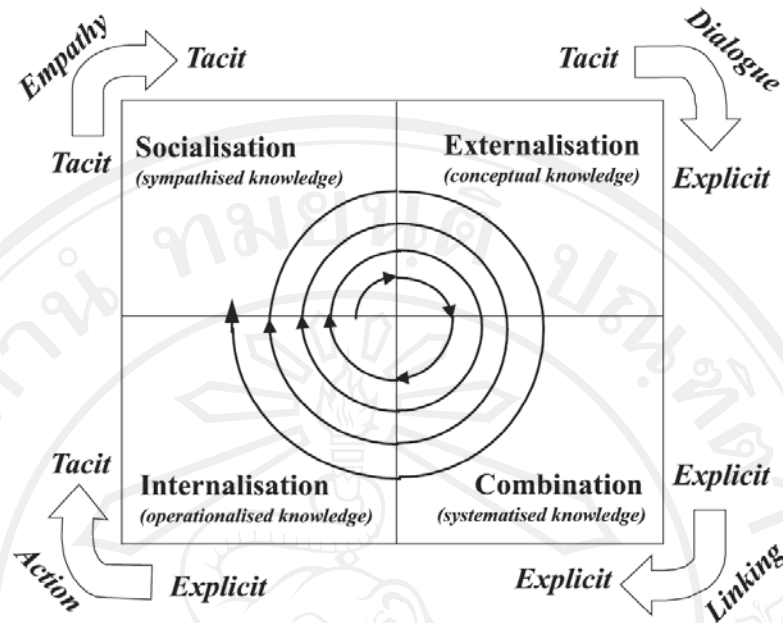
การเรียนรู้ขององค์การพัฒนาขึ้นตามกาลเวลา จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โลกมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น มีตัวแปรภายนอกที่เราควบคุมไม่ได้มากขึ้น การใช้กลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งไม่สามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ ปรับการจัดการ พัฒนาองค์การให้มีการเรียนรู้เพื่อให้้องค์การมีการดำเนินงานที่ดี พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงได้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการจัดการระบบการเรียนรู้ขององค์การ มี 2 ทฤษฎี คือ

1. การสร้างความรู้ (Knowledge creation) ของ **Nonaka and Takeuchi (1995)**

ความรู้เกิดขึ้นจากการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน

ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน โดยอธิบายเปรียบเทียบในลักษณะของการหมุนเกลียวการเรียนรู้ (Knowledge Spiral) ดังนี้



รูปที่ 2.1 แสดงลักษณะการเรียนรู้ Knowledge Spiral

จากรูปที่ 2.1 Knowledge Spiral จะเห็นว่ากระบวนการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้แบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะดังนี้

1.1 Socialization เป็นขั้นตอนแรกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างความรู้แฝงของบุคคล (Tacit knowledge) ได้มาจากความรู้แฝงของผู้ร่วมงาน เป็นความรู้ที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิด สัมผัส วัฒนธรรม จนกลายเป็นรากฐานของความเข้าใจและแบบแผนทางความคิดและการปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนรู้ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่ทำให้เกิดเป็นความรู้

1.2 Externalization เป็นขั้นตอนที่สองในการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงความรู้จากความรู้แฝง (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่เปิดเผย (Explicit knowledge)

1.3 Combination เป็นขั้นตอนที่สามในการแปลงความรู้ขั้นต้น รวบรวม เผยแพร่ความรู้ที่เก็บไว้ เพื่อการสร้างความรู้ที่เปิดเผยได้ เป็นตำรา วิชาชีพ คู่มือ จากข้อมูลที่ได้ศึกษาจากเอกสาร คู่มือ หนังสือ ตำราที่ได้เรียนรู้ เพื่อสร้างเป็นความรู้ประเภทที่เปิดเผยใหม่ ๆ

1.4 Internalization เป็นขั้นตอนที่สี่และขั้นตอนสุดท้ายในการแปลงความรู้จากความรู้ที่เปิดเผย (Explicit knowledge) กลับเป็นความรู้แฝงในตัวบุคคล (Tacit knowledge) ซึ่งจะนำความรู้ที่เรียนมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งแบบแผนการดำเนินงาน วิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้คนเกิดความรู้

2. The 4-i Framework ของ Crossan, Lane and White (1999) ระดับการเรียนรู้ในองค์กรมี 3 ระดับ และมี 4 กระบวนการดังนี้

2.1 ระดับบุคคล (Individual) การเรียนรู้ระดับบุคคลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงทักษะ การรู้แจ้ง ความรู้เพิ่ม โดยการศึกษาด้วยตนเอง ใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีช่วยในการเรียนรู้ และใช้การสังเกตด้วยตนเอง

- **Intuiting** การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง จากการทำงาน การศึกษาด้วยตัวเองจนเกิดความหยั่งรู้ในงาน
- **Interpreting** การเข้าใจ เรียนรู้จากงานที่หลากหลาย เกิดการเชื่อมโยงแต่ละงานเป็นความเข้าใจที่ต่อเนื่อง

2.2 ระดับกลุ่ม (Group) การเรียนรู้ในระดับกลุ่มหรือทีมงาน ทำให้เกิดการเพิ่มความรู้อื่นๆ ทักษะ ความสามารถภายในกลุ่ม ทำให้เกิดหลายมุมมองจากสมาชิก เรียนรู้ได้เร็วกว่าเรียนรู้คนเดียว แบ่งงานกันทำได้ ทำให้ความรู้ไม่สูญหายไปกับตัวบุคคล ยังคงอยู่ในกลุ่ม ถ่ายทอดงานกันได้

- **Integrating** การแลกเปลี่ยนความเข้าใจ ความรู้ ทำให้เกิดการรวมความรู้ที่ชัดเจนขึ้น มีการแบ่งปันความรู้ ทดลองใช้จนเป็นความรู้เฉพาะกลุ่มหรือทีมงาน

2.3 ระดับองค์กร (Organization) ความรู้ระดับองค์กร

- **Institutionalizing** การนำความรู้แฝงทั้งในระดับบุคคล และระดับกลุ่ม ที่ปฏิบัติต่อเนื่องกันจนเป็นระเบียบแบบแผนและเกิดวิธีการทำงาน จนเป็นความรู้ขององค์กรทั้งระบบ โครงสร้าง วิธีการ และกลยุทธ์ เพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายการทำงานที่ต้องการได้

การเรียนรู้ในระดับบุคคลนั้น การสนใจใฝ่เรียนรู้ เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง มีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาความรู้มาก จะทำให้ได้ความรู้ใหม่ๆ และพัฒนาต่อไปยังการมี

ความรู้ในงานที่หลากหลาย จากการได้ปฏิบัติงานประจำวัน การแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด ประสบการณ์ แบ่งปันความรู้ระดับบุคคลด้วยกัน จะทำให้เกิดเป็นความเข้าใจ รวบรวมความรู้ เกิดเป็นความรู้ระดับกลุ่มที่ถึงแม้คนใดคนหนึ่งในทีมจะขาดไป งานของหน่วยหรือทีมก็ยังคงดำเนินต่อไปได้ และเมื่อสิ่งที่ปฏิบัติเป็นความรู้ที่ฝังรากลึก กระทำสืบเนื่องกันมา มีการจัดเก็บ รวบรวม นำไปปฏิบัติสืบทอดเป็นแบบแผน เป็นวิธีปฏิบัติของคนในองค์กร สะท้อนมาเป็นระบบ ระเบียบ กระบวนการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง กลยุทธ์การทำงานที่แสดงให้เห็นถึง สมรรถนะ ความเชี่ยวชาญ การเพิ่มผลผลิตที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ จนในที่สุดมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กร

การเรียนรู้ขององค์กรเกิดจากการสร้างความรู้ก่อนแล้วจึงส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรข้างต้น

Nick Bontis and Mary Crossan ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดการเรียนรู้ จากอดีตถึงปัจจุบัน ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม จนถึงระดับ องค์กร พบว่าการเรียนรู้ขององค์กรสามารถสะท้อนจากมุมมองของบุคลากรในองค์กร ซึ่งปัจจัย ที่เกื้อหนุนให้องค์กรมีการเรียนรู้มี 7 ด้านดังนี้

1. บุคลากรภายในองค์กร ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในงานที่ปฏิบัติ สามารถ แก้ปัญหา และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการปฏิบัติงานได้
2. บุคคลภายในทีมงาน ในแผนกเดียวกัน ในกลุ่มเดียวกัน ต้องมีการเรียนรู้ระดับ กลุ่ม กล่าวคือ มีการแบ่งปันความรู้ มีการรวบรวมความคิดเห็น สรุปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา มีการทำงานร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด สร้างความรู้ใหม่
3. องค์กรต้องมีโครงสร้าง วัฒนธรรม วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นทิศ ทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการถ่ายทอด แบ่งปันให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกับ องค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ
4. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมในองค์กร ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของ บุคลากรและทีมงาน มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้

5. องค์กรมีระเบียบวิธีปฏิบัติงาน และระบบงานที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลและสร้างความรู้ใหม่ ๆ จัดบุคลากรเหมาะสมกับงาน จะช่วยเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ และส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรและทีมงาน

6. ผู้บังคับบัญชามีลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership) รับฟังความคิดเห็นของทีมงาน สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาส่วนบุคคล ประสานและจัดสรรให้ทีมงานมุ่งมั่นในการทำงานได้

7. ความมุ่งมั่นขององค์กรในการประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับ บรรลุเป้าหมายและความต้องการทางสังคม ตลอดจนบุคลากรในองค์กรรู้สึกมีความสุข ภูมิใจในการทำงานร่วมกับองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมสำหรับการวิจัย โดยศึกษาการเรียนรู้ขององค์กร รวบรวมมิติที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในทุกด้าน การวิเคราะห์ความรู้ในทุกระดับ ความรู้จากการปฏิบัติงาน และ การผสมผสานกันของความรู้ในแต่ละระดับกับการไหลเวียน ถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน Nick Bontis and Mary Crossan ได้สรุปเป็นกลยุทธ์ในการเรียนรู้ขององค์กร (Strategic Learning Assessment Map) หรือ กรอบแนวคิด SLAM ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของการเกิดความรู้ได้ตามแบบจำลองดังนี้

		Knowledge output		
		Individual	Group	Organization
Knowledge input	Individual	Individual-level knowledge Stocks : IK	FF _{IG}	FF _{IO}
	Group	FB _{GI}	Group-level knowledge Stocks : GK	FF _{GO}
	Organization	FB _{OI}	FB _{OG}	Organizational-level knowledge Stocks : OK

รูปที่ 2.2 แสดง SLAM Framework

ที่มา : Nick Bontis and Mary Crossan (1999)

จากรูปที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์กรในรูปเมตริกซ์ แนวตั้ง แสดงปัจจัยนำเข้าความรู้ในองค์กร (Knowledge input) ทั้ง 3 ระดับ คือ ความรู้ระดับบุคคล ความรู้ระดับกลุ่ม และความรู้ระดับองค์กร ส่วนแนวนอนแสดงผลลัพธ์การได้มาซึ่งความรู้ขององค์กร (Knowledge output) ลูกศรแสดงการเรียนรู้ไปข้างหน้า (Feed forward) จากระดับบุคคล ไประดับกลุ่ม และไประดับองค์กร และแสดงการเรียนรู้ป้อนกลับ (Feed backward) จากองค์กรไประดับกลุ่ม และระดับบุคคล แต่ละช่องเมตริกซ์แสดงกระบวนการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

กรอบการทำงานตาม SLAM นั้น การเรียนรู้ขององค์กรเกิดขึ้นได้จากสองมิติ คือ การนำความรู้เข้า (Knowledge input) และ การได้มาซึ่งความรู้ขององค์กร (Knowledge output) ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ ตัวแปรองค์ความรู้ (knowledge stocks) 3 ตัวแปร ได้แก่ ความรู้ระดับบุคคล ความรู้ระดับกลุ่ม ความรู้ระดับองค์กร และตัวแปรการไหลของความรู้ 2 ตัว ได้แก่ การ

เรียนรู้ไปข้างหน้า และ การเรียนรู้ป้อนกลับ กลไกสำคัญของกรอบการทำงาน SLAM คือ การสั่งสมความรู้ในแต่ละระดับเกิดจากการนำเข้าความรู้และผลลัพธ์ (Input/Output) ของความรู้ภายในระดับเดียวกัน ที่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ส่วนการไหลเวียนหรือถ่ายโอนความรู้ (Flow) คือการไหลของความรู้จากระดับบุคคลไปสู่องค์กร และจากระดับองค์กรไปสู่บุคคล ทั้งนี้ ความรู้ที่สั่งสมในแต่ละระดับ และการไหลของความรู้ต้องมีความสมดุลในระดับเดียวกันจึงจะทำให้เกิดการไหลเวียน ถ่ายทอด เป็นระบบการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

Individual level knowledge stocks องค์ความรู้ระดับบุคคล เป็น ความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล ความสามารถและแรงจูงใจ ในการทำงานของบุคคล ถือเป็นทุนมนุษย์

Group level knowledge stocks องค์ความรู้ระดับกลุ่ม การแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ การหมุนเวียน เรียนรู้เป็นทีม การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการนำความรู้แฝงในระดับบุคคลให้ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน รวบรวมได้

Organization level knowledge stocks องค์ความรู้ระดับองค์กร เป็นความรู้ขององค์กรที่อยู่ในรูปของระบบ โครงสร้าง วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร

การเรียนรู้ขององค์กร เกิดจาก การเรียนรู้ไปข้างหน้า (Feed-forward learning flows : FF) คือการเรียนรู้ของระดับบุคคล การปฏิสัมพันธ์กันเกิดการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรทั้งการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร ระบบขององค์กร กลยุทธ์การทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร และเกิดจากการเรียนรู้ ป้อนกลับ (Feed-back learning flows : FB) คือความรู้ที่แฝงในองค์กรทั้งในระบบ โครงสร้าง วิธีการทำงาน ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม และระดับบุคคล

Nick Bontis and Mary Crossan ได้ศึกษาและทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง Stocks and flows of knowledge กับผลการดำเนินงานของกิจการ ด้วยกรอบแนวคิด SLAM (Strategic Learning Assessment Map) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ สอบถามถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร และนำมาทดสอบความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน ผลงานวิจัยยืนยันว่า Stocks & flows of knowledge กับผลการดำเนินงานของกิจการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกันในทุก ระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ทั้งนี้ได้สร้างแบบสอบถามจากตัวแปรที่มีผล

ต่อการเรียนรู้ขององค์กร ทั้ง 7 ด้านข้างต้น จัดเข้ากลุ่มกลไกการทำงานตามแบบจำลองซึ่งสรุปได้ดังนี้

		ผลลัพธ์ความรู้		
		บุคคล	กลุ่ม	องค์กร
ความรู้ที่เข้า	บุคคล	ความรู้สะสมของบุคคล (Stock IK) <ul style="list-style-type: none"> จากบุคคลสู่บุคคล เพิ่มพูนในบุคคล 	การไหลของความรู้จากบุคคลไปกลุ่ม FF_{IG}	การไหลของความรู้จากบุคคลไปองค์กร FF_{IO}
	กลุ่ม	การไหลของความรู้จากกลุ่มไปบุคคล FB_{GI}	ความรู้สะสมของกลุ่ม (Stock GK) <ul style="list-style-type: none"> จากกลุ่มสู่กลุ่ม เพิ่มพูนในกลุ่ม 	การไหลของความรู้จากกลุ่มไปองค์กร FF_{GO}
	องค์กร	การไหลของความรู้จากองค์กรไปบุคคล FB_{OI}	การไหลของความรู้จากองค์กรไปกลุ่ม FB_{OG}	ความรู้สะสมขององค์กร (Stock OK) <ul style="list-style-type: none"> ความรู้เพิ่มพูนภายในองค์กร

รูปที่ 2.3 แสดงสรุปการเรียนรู้ตาม SLAM Framework

IK : Individual level knowledge stocks เป็นความรู้ระดับบุคคลที่เกิดจาก

ประสบการณ์ การทำงานด้วยตัวเอง การเข้าใจงาน การเรียนรู้งานที่หลากหลาย เกิดเป็นความรู้ในตัวบุคคลเอง มีปัจจัยย่อยที่สนับสนุนการส่งเสริมความรู้ระดับบุคคลดังนี้

- 1) ความเข้าใจเกี่ยวกับงาน
- 2) ความเชื่อมั่นในงานที่ทำ
- 3) การมีพลังในการทำงาน
- 4) ความเติบโตในสายอาชีพ
- 5) การหาแนวทางใหม่ในการทำงาน

GK : Group – level knowledge stocks เป็นความรู้ระดับกลุ่ม ทีม ที่เกิดจากการรวมความคิด การแลกเปลี่ยนความเข้าใจ ความรู้ ทำให้เกิดความรู้ที่ชัดเจนขึ้น มีปัจจัยย่อยที่สนับสนุนการส่งเสริมความรู้ระดับกลุ่มดังนี้

- 1) การร่วมกันรับผิดชอบในกลุ่ม
- 2) ความสามารถปรับตัวในการทำงาน
- 3) การใช้คนได้ถูกกับงาน
- 4) การส่งเสริมในมีความคิดเห็นหลากหลาย
- 5) ความพร้อมในการรับข้อมูลใหม่ในการทำงาน
- 6) การทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้นำ

OK : Organizational level knowledge stocks เป็นความรู้ระดับองค์กร ที่เกิดจากการปฏิบัติสืบเนื่องกันมาจนเกิดวัฒนธรรมองค์กรเป็นการนำความรู้แฝงทั้งในระดับบุคคล และระดับกลุ่ม ที่ปฏิบัติต่อกันจนเป็นระเบียบแบบแผนและเกิดวิธีการทำงาน จนเป็นความรู้ขององค์กรทั้งระบบ โครงสร้าง วิธีการ และกลยุทธ์ มีปัจจัยย่อยที่สนับสนุนการส่งเสริมความรู้ระดับกลุ่มดังนี้

- 1) การส่งเสริมพนักงานในองค์กร
- 2) โครงสร้างองค์กรเกื้อหนุนการทำงาน
- 3) วัฒนธรรมองค์กรเปิดรับสิ่งใหม่
- 4) วิสัยทัศน์องค์กรทำพาการทำงาน
- 5) ระบบงานขององค์กรเป็นแหล่งความรู้
- 6) มีฐานข้อมูลทันสมัย
- 7) วัฒนธรรมองค์กรไว้วางใจกัน

FF_{IG} : Feed forward (Individual to Group) เป็นการไหลเวียน ถ่ายทอด ความรู้จากระดับบุคคล ไปยังระดับกลุ่ม มีปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการถ่ายทอดความรู้จากระดับบุคคลไปยังระดับกลุ่มดังนี้

- 1) การถ่ายทอดความรู้ภายในทีมงาน

- 2) การรวบรวมและแบ่งปันความรู้ในทีม
- 3) ความภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร
- 4) การมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร
- 5) ความพึงพอใจในงานที่ทำ
- 6) ความมีคุณค่าในการทำงาน

FF_{IO} : Feed forward (Individual to Organization) การถ่ายทอดความรู้จากระดับบุคคลไปยังระดับองค์กร มีปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการถ่ายทอดความรู้จากระดับบุคคลไปยังระดับองค์กรดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร
- 2) ผู้นำสนับสนุนการเรียนรู้ของลูกน้อง
- 3) ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในการแบ่งปันความรู้

FF_{GO} : Feed forward (Group to Organization) การถ่ายทอดความรู้จากระดับกลุ่มไปยังระดับองค์กร มีปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการถ่ายทอดความรู้จากระดับกลุ่มไปยังระดับองค์กรดังนี้

- 1) การเสนอแนวทางใหม่ในการทำงานของทีมต่อองค์กร
- 2) การสื่อสารกันระหว่างทีมงาน
- 3) ผู้นำสนับสนุนให้การทำงานไปทิศทางเดียวกัน
- 4) การมีภาวะผู้นำต่อการพัฒนาองค์กร

FB_{OG} : Feed backward (Organization to Group) การถ่ายทอดความรู้จากระดับองค์กรกลับไปยังระดับกลุ่ม มีปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการถ่ายทอดความรู้จากระดับองค์กรไปยังระดับกลุ่มดังนี้

- 1) การสื่อสารเป้าหมายในองค์กร
- 2) ระบบสารสนเทศในการถ่ายทอดความรู้

- 3) ผู้นำสนับสนุนให้การทำงาน ไปทิศทางเดียวกัน
- 4) การมีภาวะผู้นำต่อการพัฒนาองค์การ

FB_{oi} : Feed backward (Organization to Individual) การถ่ายทอดความรู้จากระดับองค์กรกลับไปยังระดับบุคคล มีปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการถ่ายทอดความรู้จากระดับองค์กรไปยังระดับบุคคล ดังนี้

- 1) ระบบการให้ค่าตอบแทนเหมาะสมกับการทำงาน
- 2) การฝึกอบรมเหมาะสมกับงาน
- 3) ผู้นำสนับสนุนการเรียนรู้ของลูกน้อง
- 4) ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในการแบ่งปันความรู้

FB_{ci} : Feed backward (Group to Individual) การถ่ายทอดความรู้จากระดับกลุ่มกลับไปยังระดับบุคคล มีปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการถ่ายทอดความรู้จากระดับกลุ่มกลับไปยังระดับบุคคล ดังนี้

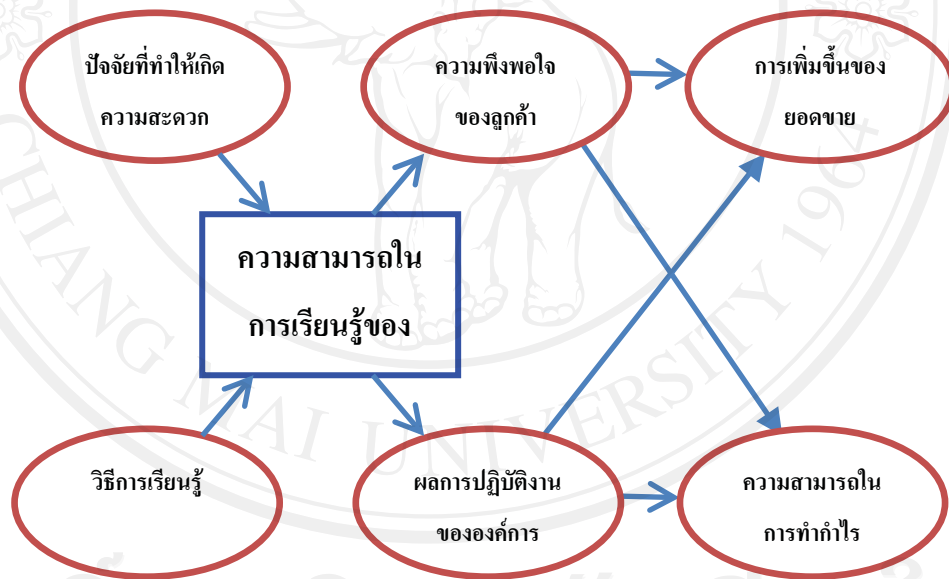
- 1) การยอมรับการตัดสินใจของทีมงาน
- 2) ความภูมิใจในความสำเร็จขององค์การ
- 3) การมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ
- 4) ความพึงพอใจในงานที่ทำ
- 5) ความมีคุณค่าในการทำงาน

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรข้างต้น Nick Bontis and Mary Crossan ได้สร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยใช้ Likert-type scales เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ในแต่ละระดับ ได้แก่ ระดับบุคลากร ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร กับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้คัดเลือกคำถามที่เกี่ยวข้องและแทนปัจจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กรทั้ง 7 ด้าน นำมาทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม เพื่อวัดระดับของ

ปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ขององค์กรของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงาน
จังหวัดเชียงใหม่

2.1.3 แนวคิดการสร้างความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Building an organization’s learning capability) ของ Kreitner and Kinicki (2001:677)

ความสามารถในการเรียนรู้ (Learning capabilities) คือ ชุดของความสามารถหลัก (Set of core competencies) ซึ่งถูกกำหนดเช่น ความรู้เฉพาะด้าน (Special knowledge) ทักษะ (Skills) และวิธีการเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยี (Technological know-how) ซึ่งทำให้องค์กรเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และกระบวนการภายในองค์กรซึ่งสามารถทำให้องค์กรปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม



รูปที่ 2.4 แสดงการสร้างความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545)

จากรูปที่ 2.4 ความสามารถในการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยความสามารถในการเรียนรู้นี้จะช่วยเพิ่มโอกาสทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจและช่วยส่งเสริมการขาย นอกจากนี้ยังช่วยทำให้เกิดความสามารถในการทำกำไร สิ่งที่จะช่วยสนับสนุนความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรที่สำคัญมี 2 ประการได้แก่

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสะดวก (Facilitating factors)

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสะดวกรเป็นผลมาจากโครงสร้างภายในองค์กรและกระบวนการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความยากง่ายสำหรับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และประสิทธิผลในการเรียนรู้ โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความสะดวกร 10 ลักษณะสำคัญได้แก่

- ความจำเป็นในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างละเอียด
 - ช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง และผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ
 - การให้ความสำคัญในเรื่องการวัดผลหรือประเมินผล
 - ความรู้สึกชอบทดลอง
 - บรรยากาศของการเปิดโอกาสในการเรียนรู้
 - การศึกษาอย่างต่อเนื่อง
 - ความหลากหลายในการปฏิบัติการ
 - การให้การสนับสนุนจากหลายฝ่าย
 - ความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
 - แนวคิดเชิงระบบ
2. วิธีการเรียนรู้ (Learning mode)

วิธีการเรียนรู้ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) และประสบการณ์หรือเรื่องราวในอดีต

Kreitner and Kinicki กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) เป็นกระบวนการปรับปรุงการทำงานโดยผ่านความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกทั้งหลายในองค์กร และเมื่อบุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้แล้ว องค์กรก็จะเกิดการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์กรต้อง ประกอบด้วย 4 คุณลักษณะ คือ การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา , การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม , การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และ การเรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย

2.1.4 แนวคิดการพัฒนา รูปแบบการเรียนรู้ในองค์กร ของ James Bradley Harrington (1977)

James Bradley Harrington ได้ศึกษาถึงการเรียนรู้ขององค์กรรวมถึงการพัฒนา รูปแบบการเรียนรู้ในองค์กร ตลอดจนศึกษาคุณลักษณะขององค์กรที่มีผลกระทบต่อ ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรทั้งในส่วนการวางแผนและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ขนาดใหญ่ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้จัดการระดับอาวุโสขององค์กร ขนาดใหญ่ ทั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมสรุปเป็นคุณลักษณะที่องค์กรต้องมีการเรียนรู้ของ องค์กรดังนี้

1. Organization intention องค์กรต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างความรู้ตาม ทฤษฎีของ Nonaka and Takeuchi ในส่วนที่ 2.1.2
2. การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual learning) เป็นส่วนสำคัญในการเรียนรู้ของ องค์กร
3. วัฒนธรรมการแบ่งปัน และกิจกรรมร่วมกัน เพื่อถ่ายทอดความรู้ระหว่าง สมาชิกในองค์กร
4. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์และผลสะท้อนกลับ เป็นการเรียนรู้จากการ ทดลองปฏิบัติจริง
5. มีการนำความรู้ไปใช้และเกิดประโยชน์ (Application & replication)
6. มีกระบวนการจัดเก็บความรู้ และถ่ายโอนกันในสมาชิกองค์กร

การเรียนรู้ขององค์กรต่างกับการเรียนรู้ของบุคคล ในเรื่องของความต้องการทาง สังคมขององค์กร ซึ่งคนในองค์กรต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดย Harrington ให้คำนิยามของการ เรียนรู้ขององค์กร คือ “การเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมายในการทำงานเดียวกัน โดยมีการพัฒนาจาก ประสบการณ์และผลลัพธ์ที่สะท้อนออกมาจากการทำงาน การเรียนรู้จะถูกแบ่งปันกันในสมาชิก ขององค์กรและนำไปประยุกต์ใช้กับบททดสอบหรือปัญหาอื่นขององค์กรได้”

2.1.5 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ : Learning Organization

Peter M. Senge (1990) กล่าวว่าไว้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้คือ “องค์การที่ซึ่งบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ และสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนาอีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดยการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง” โดยต้องสร้างวินัย 5 ประการ (fifth discipline) ดังนี้

1. บุคลากรที่มีความรอบรู้ (Personal mastery) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลควรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work place learning) หรือ การเรียนรู้งานในหน้าที่ (on the job learning)

2. รูปแบบความคิด (Mental models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคลนั้น ๆ อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานว่าจะมีลักษณะเช่นไร ด้วยเหตุนี้เององค์กรต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ(Self Vision) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (Organizational Vision) ซึ่งองค์กรควรเตรียมการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันอันทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3.วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ของบุคคล ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแต่การทำตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน(Partner) ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียวในองค์กร ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ(Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกัน ภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและ

นำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

5. ความคิดเป็นระบบ (System thinking) การพิจารณาองค์กรต้องพิจารณาในรูปแบบของคร่อมขององค์กร ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิดคือคิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดทันเหตุการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ การมองเห็น โอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

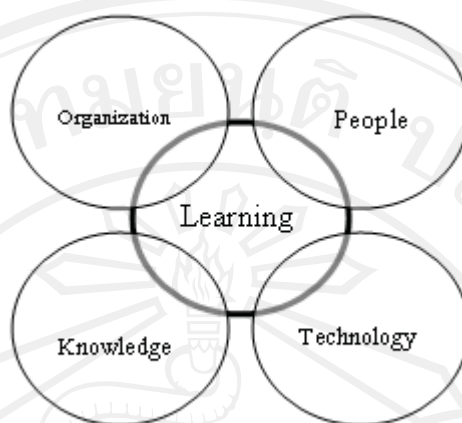
2.1.6 แนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Michael J. Marquardt (1996)

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปรียบเสมือนหัวใจหลักของการพัฒนาองค์กร เพื่อจะสามารถนำองค์กรและบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรให้สามารถยืนหยัดอยู่ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ากระบวนการการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรอยู่ในทุกๆที่ และทุกกระบวนการขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรต้องร่วมกันเรียนรู้และร่วมกันทำอย่างเป็นระบบ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความหมายของ Marquardt นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคล และกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

การเรียนรู้ที่จะสามารถเข้าใจในระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีความเข้าใจและมีการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ประกอบด้วย Learning, Organization, People, Knowledge, Technology ซึ่งระบบย่อยทั้ง 5 นี้มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกันและมีพลานุภาพให้เกิดความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรได้แต่ถ้าระบบใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่นๆจะได้รับความเสียหาย ด้วยเช่นกัน

ตัวแบบระบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Michael J. Marquardt



รูปที่ 2.5 แสดงตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt
ที่มา : Michael J. Marquardt (1996)

ในการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ผู้ศึกษาสนใจศึกษาในขอบเขตการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของ 5 ระบบย่อย ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

1. องค์การ (Organization) ระบบขององค์การต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์การไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์การที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

2. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (People) องค์การหนึ่งๆต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งภายในองค์การเองเช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมี ทักษะทางด้านการบริหาร เช่นการสอนงาน การเป็นที่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้าที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์การเช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงใจ และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนา

องค์การที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องของฝ่ายต่างๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

3. เทคโนโลยี (Technology)) การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภทคือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้(Manage knowledge) คือการใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance learning) คือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-based training , E - Learning และ Web-based learning

4. ความรู้ (Knowledge) ความรู้ที่มีในองค์การจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยกระบวนการในการจัดการความรู้ (Knowledge management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุนำความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การ การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระฉับกระฉวย ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพราะในแนวคิดของ Michael J.Marquardt ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

5. การเรียนรู้ (Learning)) การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคน ซึ่งต้องมี 5 ประการเพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1)ความคิดเชิงระบบ(Systematic Thinking) 2) การมีตัวแบบทางความคิด (Mental Model) 3) ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (Personal Mastery) 4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) และ 5) การสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue)

โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภทคือ

1) การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive learning) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต

2) การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action learning) คือการเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้

3) ระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร (Anticipatory learning) คือการเรียนรู้ที่มุ่งสนองต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรเช่น วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นต้น

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์แบบนั้นต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการทำให้ 5 ระบบย่อยนี้ขับเคลื่อนต่อไปได้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ต้องอาศัยความร่วมมือในการวางแผนของคนทุกคนในองค์กร และการส่งเสริมให้ความร่วมมือและการแบ่งปันความรู้ที่ได้ สนับสนุนการตั้งคำถามใหม่ๆ และสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงแนวความคิด พฤติกรรม ความเชื่อ แบบแผน ความคิด กลยุทธ์ นโยบาย และขั้นตอนการทำงานของคนและขององค์กร ดังนั้นระบบย่อยทั้ง 5 แบบเปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์แบบ

ในด้านของการสร้างพลวัตในการเรียนรู้เป็นระบบย่อยที่เป็นแกนกลางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ที่รวดเร็ว มีคุณภาพ แรงส่งของกระบวนการการเรียนรู้และเนื้อหาจะประกอบกันเป็นตัวกลางที่สนับสนุนและแผ่ขยายเข้าไปในระบบย่อยอื่นๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งด้านของการสร้างพลวัตนั้นมียุทธศาสตร์ในการสร้างระบบย่อยด้านการเรียนรู้ที่จะสามารถนำมาพัฒนาในองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กรคือ การพัฒนาเนื้อหาในการเรียนรู้ให้เป็นหน่วยย่อยๆที่สามารถนำกลับมาใช้ได้ อีก การเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ การพัฒนาวิธีการเสวนาภายในองค์กร การออกแบบแผนการพัฒนาในอาชีพตามลักษณะการจ้างงาน การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเอง การสร้างทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การกระตุ้นและฝึกฝนการคิดเชิงระบบ การนำเอาการพินิจพิเคราะห์และการวางแผนรูปแบบสถานการณ์มาใช้ประโยชน์ การขยายการเรียนรู้ในรูปแบบความคิดที่หลากหลายวัฒนธรรมกับรูปแบบความคิดระดับโลก และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งในเรื่องของโครงสร้าง และกลยุทธ์ขององค์กร อย่างเป็นรูปธรรม องค์กรจึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้้องค์การจะต้องมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบย่อยขององค์กรทั้ง 4 มิติได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม

กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การ โดยทั้ง 4 มิติดังกล่าวจะต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์ และการออกแบบ จากเดิมที่ให้ความสนใจแต่กับผลงานและผลิตผล ไปให้ความสนใจกับการเรียนรู้และการพัฒนา ไปพร้อมๆกัน สำหรับ 10 กลยุทธ์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดการ ประชุมสัมมนาเกี่ยวกับอนาคต เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ, การหาการสนับสนุนจากผู้บริหาร ระดับสูง การสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำการปรับเปลี่ยนด้าน นโยบายและโครงสร้างที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบรายบุคคลและเป็น ทีม การประสานการเรียนรู้เข้ากับนโยบายทุกด้านและทุกการดำเนินงานขององค์การ การจัดตั้ง ศูนย์วิจัยและพัฒนาและโครงการสาธิต การวัดผลกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ ตัวเงิน การให้เวลาและโอกาสในการเรียนรู้ และการทำให้เกิดการเรียนรู้แบบเจตนาในทุกที่ทุก เวลา

การเอื้ออำนาจ และการสนับสนุนให้คนประสบความสำเร็จ เพราะว่าคนมี

ศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมีการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ ทำงานได้สำเร็จ ในด้านกลยุทธ์ในการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้พนักงานประสบความสำเร็จ นั้นมี 10 กลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ การกระตุ้นให้ผู้นำเป็นแบบอย่างและสาธิตการเรียนรู้ การชักชวน ผู้นำเข้าร่วมโครงการและเป็นผู้นำกระบวนการแห่งการเรียนรู้ การเอื้ออำนาจให้พนักงานได้เรียนรู้ และผลิตผลงาน การกำหนดนโยบายด้านบุคคลที่มีการให้รางวัลแก่ผู้เรียน การสร้างทีมงานที่ สามารถบริหารตนเอง การสร้างสมดุลระหว่างความต้องการในการเรียนรู้กับการพัฒนา การ กระตุ้นและเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้ำ การเพิ่มการเรียนรู้จากพันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจให้ มากที่สุด การสร้างความเป็นหุ้นส่วนในการเรียนรู้ในระยะยาวกับซัพพลายเออร์และผู้ขายสินค้า และการให้โอกาสในการศึกษาแก่ชุมชน

การจัดการความรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยองค์การจะต้องเปลี่ยนแปลง ระบบ โครงสร้าง และวิธีการในการสื่อสารเพื่อการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยผ่านระบบ 6 ขั้นตอน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมือง ความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงทั้งนี้

องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลเมื่อดำเนินการตามกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง

สำหรับเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยเครือข่ายทางเทคโนโลยีแบบผสมผสาน ทำให้คนสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้กันได้

การกระตุ้นและทำให้พนักงานสามารถเชื่อมต่อเข้ากับระบบทางด่วนข้อมูลได้ การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้อาศัยเทคโนโลยีที่ผสม การพัฒนาและใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ทางไกลที่หลากหลาย การใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมความรู้ ความคิดทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การแสวงหาและพัฒนาสมรรถนะของเทคโนโลยี เพื่อเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม การติดตั้งระบบ Electronic Performance Support Systems (EPSS) การวางแผนและพัฒนา ระบบการเรียนรู้แบบทันเวลา การสร้างความสามารถและเทคโนโลยีของหลักสูตรขึ้นภายในองค์กร การใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการฝึกอบรม และการเพิ่มความสามารถของฝ่ายบริหารและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์กร จะเห็นว่า การเรียนรู้ขององค์กร มีผลกระทบอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร ตัวอย่าง 3 ใน 5 ของวินัยห้าประการของ Peter M. Senge คือ การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร (Personal mastery) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ทั้งสามองค์ประกอบซึ่งเป็นความสามารถหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เกิดได้จากความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรนั่นเอง

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรเทพ ชูศรี (2543) ศึกษาการประเมินสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาสภาพความเป็นจริงจากการนำแนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในทางปฏิบัติ การศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าโดยใช้สเกลของไลเกิท (Likert scale) เพื่อวัดระดับสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคาร โดยใช้หลักการประเมินการเรียนรู้สู่ความเป็นอัจฉริยะ 5 ระดับ คือ ขั้นเรียนรู้ ขั้นปฏิบัติ ขั้นวิเคราะห์ ขั้นชำนาญการ และขั้นมืออาชีพ โดยข้อมูลที่รวบรวมได้นำมาประมวลผลวิเคราะห์ด้วยสถิติ ความถี่ อัตราร้อยละ และค่าเฉลี่ยเลขคณิต ผลการศึกษาพบว่า การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกัน อยู่ในสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในขั้นวิเคราะห์ ส่วนสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในขั้นชำนาญการ

เกษกานดา คงทวีเลิศ (2547) ได้ศึกษาสภาพของโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน 10 ด้าน โดยรวบรวมข้อมูลทฤษฎีเพื่อวิเคราะห์หาคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า และแบบสอบถามปลายเปิด ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ก่อนนำไปเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ แล้วสรุปเป็นความเรียง ผลการศึกษาพบว่า คณะผู้บริหาร คณะครู และคณะกรรมการนักเรียน มีความคิดเห็นตรงกันต่อคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก 6 ด้าน ทั้งนี้สรุปภาพรวมได้ว่า โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

สุชาดา สายทิ (2547) ได้ศึกษาสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจิตราวิทยา อำเภอเมืองเชียงใหม่ โดยวิเคราะห์ 10 ลักษณะแห่งความสำเร็จของโรงเรียนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt ได้สร้างแบบสอบถามและเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรผู้บริหาร และครูผู้สอน 83 คน และมีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) 10 คนเพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานะ ปัญหา และอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

โรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ความสำคัญต่อการสำรวจ ตรวจสอบ ความแตกต่างในการกระทำ ความตระหนักในการประเมิน ทักษะที่ดีต่อการทดลอง บรรยากาศที่เปิดเผย การเรียนรู้ตลอดชีวิต ความหลากหลายในทางปฏิบัติ การเพิ่มผู้สนับสนุนและผู้ประสบความสำเร็จ ล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ และการมองอย่างเป็นระบบ เรียงตามลำดับ ทั้งนี้ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความไม่เพียงพอในแหล่งเรียนรู้สารสนเทศ สำหรับบุคคล การแสดงความคิดเห็นของครูยังมีไม่มาก นอกจากนี้การจัดเก็บและง่ายต่อการค้นหาข้อมูล แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล การใช้แหล่งเรียนรู้ และใช้สิทธิในการตัดสินใจยังมีน้อย

อรทัย สิทธิวิรัชธรรม (2547) ศึกษาศึกษาภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลพิจิตร โดยใช้แบบสอบถามที่ดัดแปลงจากแบบสอบถาม Learning organization Profile ของ Marquardt (1996) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ให้เลือกตอบได้ 4 ระดับความสอดคล้องกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) พบว่าศึกษาภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลทั้งระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก การศึกษานี้ได้เสนอแนะว่าควรจัดให้มีทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ และกระตุ้นให้พยาบาลมีการแสวงหาความรู้และทักษะเพิ่มมากขึ้น

สมชัย วงษ์นายะ (2548) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยลักษณะเครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และใช้วิธีทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยย่อย 16 ปัจจัย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Correlation coefficient) และ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple correlation) พบว่าตัวแปรย่อย 16 ตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนืออย่างมีนัยสำคัญ และมีการสร้างสมการทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได (Stepwise multiple regression analysis) พบว่ามีปัจจัยย่อยบางตัวเท่านั้นที่มีอำนาจ

พยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบในงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ และความเป็นผู้ใฝ่รู้ของอาจารย์

กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นต่อสภาพในบริษัทโดยใช้ตัวแบบขององค์กรแห่งเรียนรู้ในเชิงระบบ (System learning organization model) ของ Michael J. Marquardt ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้เป็น ด้านการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านความรู้ ด้านบุคลากร และด้านองค์กร ในด้านการเรียนรู้ พนักงานโดยรวมเห็นด้วยในทุกปัจจัย คือ พนักงานมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน พนักงานเข้าใจความสำคัญของการเรียนรู้ พนักงานเปิดใจรับฟังผู้อื่น พนักงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาสนใจส่วนการเรียนรู้ขององค์กร โดยทบทวนส่วนที่เกี่ยวข้องกันในการเรียนรู้ทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อมุ่งหวังประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร และกำหนดขอบเขตเพียงปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยเลือกประยุกต์แบบสอบถามของ Nick Bontis and Mary Crossan (1999) ในส่วนที่ได้ทบทวนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร เนื่องจากมีความครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องในทุกระดับการเรียนรู้ คุณลักษณะของการเรียนรู้ในองค์กรของ Jame Bradley Harrington ตลอดจนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge และแนวการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt