

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
7. บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จ.บุรีรัมย์
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

##### ความหมายของความคิดเห็น

ความคิดเห็น เป็นการแสดงออกจากรูสึกนึกคิดของแต่ละบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่น สิ่งของหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ด้วยการพูดจาหรือการเขียน ซึ่งมีนักวิชาการได้ความหมายของความคิดเห็นไว้หลากหลายด้วยกัน ดังนี้

วัลภา นรสิงห์ (2545 : 13) กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึง การใช้ดุลยพินิจพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง และมีการแสดงออกมหลังจากที่ได้พิจารณาแล้ว ความคิดเห็นเป็นการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่จำกัดเฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การตอบสนองนั้นย่อมได้รับอิทธิพลมาจากทัศนคติที่บุคคลนั้นมีอยู่ ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นพื้นฐานของความคิดเห็น รวมทั้งพฤติกรรมอื่น ๆ อีกหลาย ๆ อย่างด้วย

สัมฤทธิ์ การเพ็ง (2545 : 9) กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการทำงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงานหรือองค์กร ความรู้สึกผูกพันเกี่ยวข้องหากมีการ

ตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันแล้ว จะเป็นผลให้เกิดข้อผูกมัดหรือผูกพันสิ่งที่ตกลงใจร่วมกัน

มัธนา รอดเชื้อ (2546 : 13) กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกด้านความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ การรับรู้ ประสบการณ์และสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล แล้วแสดงออกมาโดยการพูดหรือการเขียน ซึ่งความคิดเห็นของแต่ละบุคคลอาจเป็นที่ยอมรับ หรือไม่ยอมรับจากบุคคลอื่นก็ได้

ศิราทิพย์ ทิวทอง (2553 : 8) ได้สรุปไว้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกจากความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่น สิ่งของหรือสถานการณ์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยการพูดหรือการเขียน ซึ่งอาจเป็นการแสดงออกในทางบวกหรือทางลบก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่บนพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ อารมณ์และสิ่งแวดล้อมของบุคคล

จากความหมายของคำว่า ความคิดเห็นที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกของความรู้สึกที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ การรับรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งนั้น ๆ ซึ่งความคิดเห็นของแต่ละบุคคลอาจเป็นที่ยอมรับหรือปฏิเสธจากบุคคลอื่นได้

#### ความสำคัญของความคิดเห็น

ความคิดเห็นนั้น ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงและอธิบายไว้อย่างกว้างขวางว่าความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคลนั้นย่อมแตกต่างกัน การสำรวจความคิดเห็นเป็นการแสดงออกถึงความรู้สึก ทำให้ทราบถึงความต้องการของบุคคล กลุ่มคน ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งแต่ละคนจะต้องแสดงความเชื่อและความรู้สึกใด ๆ ออกมาโดยการพูด การเขียน เป็นต้น จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบายต่าง ๆ เพราะจะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

เฟลด์แมน (Feldman, 1971 : 53 ; อ้างถึงใน สุชา จันทน์แอม. 2541 : 22) กล่าวว่า ความคิดเห็นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะทำให้ทราบความต้องการด้านต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยแต่ละคนจะแสดงความคิดเห็น ความเชื่อ ความรู้สึกออกมา และนำเอาความคิดเห็นเหล่านั้นมาวิเคราะห์และวางแผนหรือทราบแนวความคิดที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายที่ลงไปใช้ การศึกษาความคิดเห็นส่วนมากจะใช้วิธีการศึกษาแบบวิจัยตลาด คือ การซักถาม สอบถาม และรวบรวมข้อมูลไว้ ซึ่งจะวิเคราะห์ออกมาอย่างไรก็ได้ อาจแสดงผลมาในลักษณะของร้อยละที่ออกความคิดเห็น ความคิดเห็นที่แสดงออกมานั้น สามารถนำไปเป็นแนวทางเพื่อตัดสินใจในการบริหารองค์การหรือบางทีอาจเป็นแนวทางในการสัมเสถินนโยบายขององค์การก็ได้

จิตรา กรุณาฤทธิโยธิน (2547 : 11) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาให้ทราบถึงความคิดเห็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น จะทำให้ทราบถึงความ

เชื่อความรู้สึกและการพิจารณาต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเหล่านั้นที่ได้แสดงออกเพื่อประโยชน์ต่อการตอบสนองความต้องการทั้งผู้แสดง และผู้รับความคิดเห็น และยังเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบาย การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ปิยาณี เหล่ากาวิ (2547 : 6 - 7) กล่าวว่า ความสำคัญของความคิดเห็นมีคำจำกัดความคือ

1. เป็นความเชื่อที่ไม่สามารถยืนยันได้อย่างแน่นอนอนว่าเป็นความรู้สึกอย่างแน่นอนอนว่าเป็นความรู้สึกที่แท้จริง แต่เป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีเหตุผลหรือความน่าจะเป็นของความคิดเห็นเฉพาะบุคคล

2. การประเมินผลหรือความรู้สึกหรือการประมาณค่าเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณค่าของบุคคลหรือสิ่งต่าง ๆ

3. รูปแบบการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาสาระซึ่งทำให้เกิดความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นสิ่งที่ต้องการ

4. หลักเกณฑ์ในการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจหรือพิจารณาตัดสินสิ่งต่าง ๆ โดยมีหลักเกณฑ์สนับสนุนในแต่ละกรณี

เบสท์ (Best. 1977 : 179 ; อ้างถึงใน นิमित จันทรวทชัยศิริ. 2550 : 26) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า วิธีที่ง่ายที่สุดในการบอกถึงความคิดเห็นก็คือ การแสดงออกให้เห็นถึงจำนวนร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อความ เพราะจะทำให้เห็นว่า ความคิดเห็นจะออกมาในลักษณะเช่นไร และถ้าได้สามารถตอบคำถามตามความคิดเห็นเหล่านั้นได้หรือในการวางแผนนโยบายใด ๆ ก็ตามความคิดเห็นที่วัดออกมาได้จะทำให้ผู้บริหารเห็นสมควรหรือไม่ในอันที่จะดำเนินนโยบายหรือล้มเลิกไป

จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นจะมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะจะทำให้เราทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคลต่าง ๆ ในสังคม และผลของความคิดเห็นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบาย แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคล และใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นได้

### **ประเภทของความคิดเห็น**

ประเภทของความคิดเห็น ได้มีนักวิชาการและนักศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้โดยแยกลักษณะแต่ละประเภทของการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

สุชา จันทน์แอม (2542 : 14) ได้แบ่งความคิดเห็นเป็น 2 ประเภท คือ

1. การคิดโดยไม่ต้องมีจุดหมาย (Undirected Thinking) หรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความคิดต่อเนื่อง (Associative Thinking) การคิดแบบเชื่อมโยงเป็นความคิดที่ไม่มีจุดหมายเป็น

อิสระ จากการถูกกำหนดด้วยเงื่อนไขภายนอก เช่น การฝัน การจินตนาการ การหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง เป็นต้น

2. การคิดอย่างมีจุดหมาย (The Goal – directed Thinking) เป็นการคิดที่มักที่บทสรุปหลังจากที่คิดเสร็จ หรือเมื่อต้องการหาคำตอบในวิถีทางที่สมเหตุสมผลในการแก้ไขปัญหา การคิดแบบนี้มีเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น การวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

สวณีย์ คงเพชรทิพย์ (2545 : 8) กล่าวว่า ความคิดเห็นมี 2 ประการด้วยกัน คือ

1. ความคิดเห็นเชิงบวกสุด เชิงลบสุด (Extreme Opinion) เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่งสามารถทราบทิศทางได้ ทิศทางบวกสุด ได้แก่ ความรักจนหลง ทิศทางลบสุด ได้แก่ ความรังเกียจ ความคิดเห็นนี้รุนแรงเปลี่ยนแปลงยาก

2. ความคิดเห็นจากความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Contents) การมีความเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อสิ่งนั้น เช่น ความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี ชอบ ยอมรับ เห็นด้วยกับ ความรู้ความเข้าใจในทางที่ไม่ดี ได้แก่ ไม่ชอบ ไม่ยอมรับ ไม่เห็นด้วย

ส่วน รีมเมอร์ (Remmer. 1954 : 20 ; อ้างถึงใน จารุวรรณ เศรษฐสุนทิ. 2550 : 8)

ได้จำแนกความคิดเห็นออกเป็น 2 ประการด้วยกันคือ

1. ความคิดเห็นเชิงบวกสุด เชิงลบสุด (Positive Extreme Opinion – Wanting Extreme Opinion) เป็นความคิดเห็นเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่งสามารถทราบทิศทางได้ ทิศทางบวกสุด ได้แก่ ความรักจนหลง ทิศทางลบสุด ได้แก่ ความรังเกียจ ความคิดเห็นนี้รุนแรงเปลี่ยนแปลงยาก

2. ความคิดเห็นจากความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Contents) การมีความเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อสิ่งนั้น เช่น ความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี ชอบ ยอมรับ เห็นด้วย ความรู้ความเข้าใจในทางที่ไม่ดี ได้แก่ ไม่ชอบ ไม่ยอมรับ ไม่เห็นด้วย

สรุปได้ว่า ความคิดเห็นเชิงบวกสุด และความคิดเห็นเชิงลบสุด เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้และจากประสบการณ์ที่สั่งสมมา ส่วนความคิดเห็นจากการเรียนรู้และจากความเข้าใจ เป็นความเห็นที่ขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจของบุคคลต่อสิ่งนั้น ๆ ซึ่งประกอบไปด้วยความเข้าใจในทางที่ดีและในทางที่ไม่ดี

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

ความเจริญก้าวหน้าเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการวางแผน

เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นไป

#### ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ ถือเป็นสำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มศักยภาพขององค์การ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไป ในปัจจุบันได้มีการนำเทคนิคและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาประกอบเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์การ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายในเรื่องการพัฒนาองค์การไว้ ดังนี้

เนตร์พัฒนา ขาวีราช (2546 : 243) กล่าวถึง ความหมายของการพัฒนาองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Plan Change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยภาพรวม โดยผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการผลักดันสนับสนุน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิภาพ และการเจริญเติบโต ก้าวหน้าขององค์การ

กวี รัชชชน (2548 : 22) สรุปการพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เพื่อเพิ่มสมรรถนะ และความสามารถขององค์การ โดยมีผลต่อองค์การส่วนรวมที่จะแก้ปัญหาและปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจอันจะทำให้้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า และมีความอยู่รอดได้ในระยะยาว

คติพร อุคมศิลปะ (2550 : 17) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาองค์การได้ว่า หมายถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การทั่วทั้งระบบแผนและต่อเนื่อง มีการวิเคราะห์ปัญหาและการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์การมีการดำเนินงานที่เจริญก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของการพัฒนาองค์การที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบระเบียบ มีการวางแผนพัฒนาองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถของบุคคลทุกคนในองค์การ เพื่อให้ทุกคนสามารถรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นหลังจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### ความสำคัญของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นสิ่งสำคัญในแต่และองค์การ องค์การใดที่ไม่มีการพัฒนาอาจมีปัญหภายในองค์การ อันเนื่องมาจากไม่มีการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเมื่อนักวิชาการหลายท่านได้พูดถึงการพัฒนาองค์การมีดังนี้

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2542 : 66) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์การไว้ว่า องค์การทุกองค์การเป็นพลวัต (Dynamic) ย่อมต้องเคลื่อนไหวไปตามสภาพของปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน

องค์การ การปรับตัวและการเคลื่อนไหวจะเกิดขึ้นตลอดเวลา ฉะนั้นองค์การจะตายไม่สามารถดำรงอยู่ได้ เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ ซึ่งแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาองค์การ คือ

1. เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน กล่าวคือ จะต้องมีการตรวจวินิจฉัยปัญหาในองค์การอย่างมีระบบเพื่อให้ได้สาเหตุที่แท้จริงและนำไปสู่การแก้ไข
2. เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทุกระบบที่ประกอบกันเป็นองค์การ มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ
3. การพัฒนาองค์การต้องอาศัยความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ และใช้ศิลปะในทุกขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง
4. เป็นการดำรงไว้ซึ่งคุณภาพของทุกระบบ ให้สามารถร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลถึงการพัฒนาองค์การให้ทันกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
5. เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปในลักษณะประสานสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง คือ เป็นกระบวนการ เป็นขั้นตอน
6. เป็นกลวิธีเปลี่ยนแปลงในลักษณะเสริมสร้างด้วยการให้การศึกษา อบรมเพิ่มเติมหลายรูปแบบเพื่อให้บุคคลเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อในการทำงาน ความรู้สึกในคุณค่าของคน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
7. เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน
8. เป็นกระบวนการที่อาศัยประสบการณ์พื้นฐานความเชื่อว่าเป็นประสบการณ์สอนคน ปัญหาที่นำมาพิจารณาจึงเป็นปัญหาจากการปฏิบัติอยู่จริง
9. ใช้กระบวนการกลุ่มในการดำเนินงาน โดยเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์การ จะไม่ประสบผลสำเร็จเลย ถ้ากลุ่มไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ดูทฤษฎี เลอฮิวเชอร์ (2542 : 152) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์การดังนี้

1. การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาทางสังคม
2. การพัฒนาองค์การมีลักษณะของการมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาคือ พยายามแสวงหาวิธีแก้ปัญหามากกว่าจะใช้เวลาในการอภิปรายเชิงแนวคิด ทฤษฎี และปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้คือปัญหาที่ทุกคนในองค์การกำลังเผชิญอยู่
3. กระบวนการพัฒนาองค์การ มองการเปลี่ยนแปลงองค์การในแง่ระบบที่ประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ที่ต่างพึ่งพาอาศัย ดังนั้นผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ ปฏิเสธไม่ได้ว่าจะมีอิทธิพล หรือ



ผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคลย่อมส่งผลกระทบต่อกลุ่ม และการเปลี่ยนแปลงที่กลุ่มย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การ

4. การพัฒนาองค์การเป็นส่วนประสานของกระบวนการบริหารหรือการจัดการ โดยเฉพาะการบริหารหรือการจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

5. การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา

6. การพัฒนาองค์การมีลักษณะของการฟื้นฟู ปรับปรุง องค์การให้ดีขึ้น

7. การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

8. การพัฒนาองค์การมีลักษณะของการดำเนินการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีและการปฏิบัติ

9. การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม และการปฏิบัติงานของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การมากกว่าปัจเจกบุคคล

10. การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาอาจจะเป็นปีหรือหลายปี ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีคุณค่ามีความหมายอยู่ได้นาน

11. การพัฒนาองค์การมีลักษณะมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะและสุขภาพที่สมบูรณ์ขององค์การ

12. การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องแสดงความผูกพันตลอดจนตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ตนมี

สุนันทา เลาหพันธ์ (2544 : 57) ได้กล่าวว่าโดยนัยของกรอบแนวคิด 2 ด้าน จะพบว่า การพัฒนาองค์การมีความสำคัญเพื่อมุ่งช่วยเหลือองค์การและสมาชิก ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย และให้องค์การมีระบบที่สามารถยืดหยุ่น ปรับให้เหมาะสมกับสภาพงานในทุกลักษณะ และหลุดพ้นจากระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ดี และมุ่งส่งเสริมให้องค์การปฏิบัติงานโดยยึดแนวคิดที่ว่า “รูปแบบเกิดทีหลังหน้าที่” (Forms Follow Functions) แทนที่จะทำงานในลักษณะ “หน้าที่มาทีหลังรูปแบบ” (Functions Follow Forms) ซึ่งหมายถึง รูปแบบทางด้านโครงสร้างของการทำงาน จะขึ้นอยู่กับหน้าที่แตกต่างกัน รูปแบบซึ่งอาจแตกต่างกันและรูปแบบจะต้องเกิดขึ้นภายหลังต้องมีหน้าที่กระทำ

2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้การรวมพลัง (High Collaboration) คัดค้นหาเทคนิคกลไกในการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการวางกฎ

ระเบียบในการวิเคราะห์การทำงาน การจัดสรรทรัพยากรตลอดจนการสร้างวิธีการที่จะป้อนข้อมูลย้อนกลับในขณะท้องค์การและหน่วยงานต่าง ๆ กำลังปฏิบัติงาน

3. เพื่อมุ่งช่วยของค์การให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูง และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างดีที่สุดตามมาตรฐาน

4. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การร่วมกัน ในขณะเดียวกันก็มุ่งลดทัศนคติแบบแข่งขันซึ่งดิ้นรนกัน ในระหว่างหน่วยงานที่ต้องพึ่งพาอาศัย

5. เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การได้วางแผนการปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง

6. เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ดียิ่งขึ้น ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การและรวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับชั้นขององค์การด้วย

7. เพื่อขจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ข้อความระหว่างบุคคลและกลุ่มคนทั้งในแนวราบและแนวตั้ง

8. เพื่อมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์การเผชิญหน้า และแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์โดยยึดถือว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมดาที่ท้องค์การจะหลีกเลี่ยงไม่ได้

9. เพื่อนำองค์การไปสู่การจัดท้องค์การ ที่มีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูล (Data Base) มากกว่าค่านึงถึงอำนาจ และบทบาทในตำแหน่ง

10. เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัย และเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์การให้เป็นแรงผลักดัน หรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่ดี

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคลในองค์การต่าง ๆ การพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง พัฒนาความสามารถในการคิดและตัดสินใจ การปรับตัวขององค์การ และการสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์การใหม่ที่เหมาะสม สำหรับส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลนั้น การพัฒนาองค์การมุ่งที่จะเพิ่มการรับรู้ซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น และที่สำคัญคือมุ่งไปในเป้าหมายแนวทางเดียวกัน

#### องค์ประกอบของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน เพื่อให้ท้องค์การแต่ละองค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ปฏิบัติการพัฒนาองค์การตระหนักดีว่า



ประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์กรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับธรรมชาติของกระบวนการหรือขั้นตอน ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้มีผู้เสนอแนวความคิดไว้ดังนี้

สุนันทา เลาहनันท์ (2541 : 67 - 72) กล่าวถึงองค์ประกอบของการพัฒนาองค์กร มี 3 ด้าน คือ

1. องค์ประกอบ : การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร

การวินิจฉัยปัญหาขององค์กร หมายถึง ความพยายามในการแสวงหาและรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนผลของการกระทำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร การวินิจฉัยปัญหาขององค์กรจะต้องเป็นกิจกรรม ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เริ่มต้นด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลและรวมตลอดถึงการวิเคราะห์ข้อมูล ความถูกต้องของการวินิจฉัยขึ้นอยู่กับระบบการรวบรวมข้อมูลที่ดี โดยอาศัย การมีส่วนร่วมของผู้ประสบปัญหาและต้องได้รับความร่วมมือจากที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงมากที่สุด คือ การตรวจวินิจฉัยอย่างเป็นระบบและถูกต้อง อันจะช่วยให้ สามารถวางแผนใช้เทคนิคการสอดแทรกได้อย่างถูกต้องที่สุด ดังนั้นถ้าขาดความเข้าใจเรื่อง กระบวนการและวิธีการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กรแล้ว ขั้นตอนอื่น ๆ ของการพัฒนาองค์กร ก็แทบจะไม่มี ความหมายเลย

2. องค์ประกอบ : การปฏิบัติการ โดยการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร

การปฏิบัติการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์กรอันหนึ่ง ที่ชี้ให้เห็น ถึงความสำคัญของการวางแผนปฏิบัติการ ได้แก่

2.1 การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการตรวจวินิจฉัยปัญหาและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบ

2.2 การเลือกเทคนิควิธีการหรือกิจกรรมสอดแทรกที่เหมาะสมเพื่อทำให้ผลการ เปลี่ยนแปลงเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรจะให้ความ ช่วยเหลือในการพิจารณาเลือกใช้วิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีการทำความเข้าใจร่วมกับกลุ่มผู้รับความช่วยเหลือ (Client) เพื่อเลือกว่าเทคนิคหรือ กิจกรรมใดที่เหมาะสมจะนำไปสอดแทรกในกระบวนการใดหรือระบบย่อยใด ทั้งนี้เนื่องจากว่าแต่ละเทคนิคหรือกิจกรรมเหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป หรือเทคนิคที่ใช้สามารถใช้ สอดแทรกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรม ค่านิยม และปทัสถานของ องค์กร เรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เรื่องโครงสร้างและแนวปฏิบัติงานและ เรื่องการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งร่วมกัน เป็นต้น

2.3 การวางแผนรายละเอียดเกี่ยวกับเทคนิควิธีการ หรือกิจกรรมสอบแทรกที่จะนำไปดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.4 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นการนำแผนรายละเอียดไปปฏิบัติตามสภาพการณ์ที่เป็นจริงขององค์กร และต้องมีการสังเกตปฏิกริยาและพฤติกรรม ตลอดจนพิจารณาผลต่าง ๆ ที่อาจสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรนั้น

### 3. องค์ประกอบ : การบริหารและการบำรุงรักษากระบวนการ

การบริหารและการบำรุงรักษากระบวนการเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาองค์กรโดยตรง ในขณะที่สององค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งได้แก่การตรวจวินิจฉัยองค์กร และการปฏิบัติการนั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องขององค์กรทั้งระบบ

เป้าหมายสูงสุดท้ายของการพัฒนาองค์กร คือ การปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อได้มีการตัดสินใจยอมรับการพัฒนาองค์กรและมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรจะต้องปฏิบัติตามแผน ในขั้นนี้เององค์ประกอบ การบริหารและการบำรุงรักษากระบวนการจะมีบทบาทสำคัญ กล่าวคือ จะต้องมีการตรวจสอบและติดตามดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่คาดหวังหรือไม่ อย่างไร และสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ อันใดบ้างเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการเพิ่มสมรรถนะส่วนบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กรโดยส่วนรวมโดยทั่วไปองค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารโครงการ การตรวจสอบ การดำเนินงาน การติดตามผล และการประเมินผล ทั้งนี้โดยการใช้ข้อมูลย้อนกลับ

การบริหารและการบำรุงรักษากระบวนการ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

3.1 การตรวจสอบและวิเคราะห์องค์กรเพื่อปรับและฟื้นฟูสมรรถนะขององค์กร

3.2 การใช้แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในทางประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.3 การทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการและการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร

3.4 การตรวจสอบความสามารถในการแก้ปัญหาขององค์กรทั้งที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร

3.5 การทดสอบประสิทธิภาพของเทคนิคหรือเครื่องมือการพัฒนาองค์กร โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากองค์กร

3.6 การตรวจสอบว่าผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องหรือสนองตอบต่อความต้องการขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

3.7 การตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้เทคนิคการพัฒนางค์การ

3.8 การติดตามตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าผลที่เกิดจากการพัฒนางค์การ ไม่ว่าจะเป็  
ผลโดยตรงหรือผลกระทบ จะไม่เป็นอุปสรรคหรือขัดต่อเป้าหมายขององค์การ

วิเชียร วิษยอุดม (2550 : 13) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการพัฒนางค์การไว้ดังนี้ คือ

1. นักปฏิบัติการ OD. หมายถึง บุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การ ซึ่งมีหน้าที่  
รับผิดชอบกิจกรรมการพัฒนางค์การมีฐานะเป็นที่ปรึกษา หรือผู้ทำการสอดแทรก หรือก่อให้เกิด  
การเปลี่ยนแปลง โดยมีความรู้เกี่ยวกับ OD. เป็นอย่างดี บทบาทสำคัญของนักปฏิบัติการ OD คือ  
การวิเคราะห์สภาพที่แท้จริงขององค์การ การชี้ให้เห็นถึงสมมติฐานของปัญหาต่าง ๆ และการชักนำ  
ให้ผู้ร่วมงานเห็นคล้อยถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การและเข้ามามีส่วนร่วมในการ  
แก้ปัญหาขององค์การโดยทั่วกัน

2. หัวหน้างาน การพัฒนางค์การเป็นแนวคิดใหม่ ซึ่งจะต้องได้รับการสนับสนุนจาก  
หัวหน้างานในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการศึกษาถึงเหตุและความเคลื่อนไหวของโครงการพัฒนา  
องค์การอย่างถูกต้อง จะช่วยให้หัวหน้างานเข้าใจจุดมุ่งหมาย และสามารถกำกับโครงการพัฒนา  
องค์การให้ดำเนินไปด้วยดีได้

3. ผู้ปฏิบัติงานทุกคน การพัฒนางค์การเกี่ยวข้องกับทุกส่วนขององค์การ ซึ่งต้องได้รับความ  
ร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ ในฐานะที่เป็นส่วนประกอบขององค์การและมีส่วน  
ร่วมในการปฏิบัติตามโครงการพัฒนางค์การด้วยกันทุกคน

4. โครงการพัฒนางค์การ การพัฒนางค์การเป็นเรื่องที่มีวัตถุประสงค์ ชัดเจนและ  
ขอบข่ายการดำเนินงาน และต้องเชื่อมโยงกิจกรรมหลายส่วนเข้าด้วยกัน จึงควรจัดทำโครงการ  
พัฒนางค์การขึ้นไว้เป็นหลักฐาน และเป็นแนวการดำเนินงาน เช่นเดียวกับการจัดโครงการ  
ในรูปอื่น

5. ทฤษฎีการพัฒนางค์การ การพัฒนางค์การได้รับอิทธิพลและแนวความคิดภายใต้  
สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การ ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไป การพิจารณาถึงทฤษฎีการพัฒนา  
องค์การจะเป็นรากฐานในการปรับใช้โครงการพัฒนางค์การให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การไป

6. ผู้ประเมิน การพัฒนางค์การจำเป็นต้องทบทวนการปฏิบัติ และย้อนหลังไปมองผล  
ที่ได้รับ เพื่อความถูกต้อง และปรับแก้การพัฒนางค์การในระยะหลังให้มุ่งไปตามแนวทางและ  
วัตถุประสงค์ของการพัฒนางค์การที่กำหนดขึ้นได้

พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ (2554 : ออนไลน์) ได้กล่าวว่า ต้นไม้ที่มีอายุยืนได้เป็น 100 ปี  
นอกจากจะต้องมีรากที่หยั่งลึก ซึ่งเปรียบเสมือนอุดมการณ์ของบริษัท (Core Ideology) ที่ต้องดำรง  
รักษาไว้ (Preserve) ซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์ของการดำรงอยู่ (Purpose) ค่านิยมหรือคุณค่าหลัก

(Values), และวิสัยทัศน์ (Vision) ต้นไม้ที่ยั่งยืน ต้องมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Change) อยู่เสมอ เพื่อปรับตัวให้เข้าสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นเดียวกับองค์กรหรือโลก ธุรกิจจะอยู่รอดได้ ก็ต้องอาศัยการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำธุรกิจจากภายนอก ถ้าไม่ปรับตัวทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรก็อยู่ไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยใดก็ตาม องค์กรต้องพร้อมรับมือต่อสิ่งที่ไม่ได้คำนึงถึงเสมอ

จากข้อความที่กล่าวมาสรุปได้ว่า องค์ประกอบนี้จะมุ่งทบทวนการปฏิบัติงานทั้งระบบ และหากลไกในการบริหารจัดการ โครงการ ซึ่งสามารถช่วยให้การดำเนินการ โครงการพัฒนา องค์กรดำเนินไปได้ และนอกจากนี้ยังสามารถหาคำตอบได้ว่า ทำไมการพัฒนาองค์กรหลาย โครงการจึงมีทั้งล้มเหลวและหลายโครงการประสบความสำเร็จ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

#### ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกัน และกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้าง เป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

พิชิต เทพวรรณ (2548 : 57) ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่าง ๆ ซึ่งย้อนกลับไปที่เมื่อประมาณ ค.ศ. 1978 คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ โดนัล ชุน (Donald Schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมซซาชูเซต (Massachusetts of Technology : MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงทำให้ไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามในช่วง ค.ศ. 1980 เรื่อยมาแนวคิดดังกล่าวเริ่มกับมาได้รับความนิยม และตระหนักถึงความสำคัญในศักยภาพแต่ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัทเซลล์ ที่เริ่มนำเอาองค์การแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแพลตฟอร์มของบริษัท มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้กล่าวไว้ และในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ. 1990 จนถึงปัจจุบันมีองค์การที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทโมโตโรล่า วอลล์มาร์ท บริติช ปิโตรเลียมซีรอกซ์ เจเนอรัลอิเล็กทริกส์ ต่อมาได้มีบุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ

องค์การแห่งการเรียนรู้ และได้เขียนผลงานไว้นั้นเป็นที่ยอมรับคือ Professor Peter Senge ท่านเป็นศาสตราจารย์ของ MIT ผู้อำนวยการ MIT Center for Organization Learning ซึ่งได้ก่อตั้งเมื่อปี 1991 เพื่อการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ ในการเผยแพร่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต

#### ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่มีการเติบโตและมีการพัฒนามาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของเรื่องการเรียนรู้ขององค์การและการจัดการ มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลายท่าน ดังนี้

ปีทมา จันทวิมล (2544 : 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ใ้บุคคลในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ และในทางกลับกันก็ใช้้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่บุคคล โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องผสมกับการบูรณาการให้เข้ากับการทำงานและใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้แก่บุคคลในองค์การ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยเพื่อเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและชุมชนที่ที่้องค์การตั้งอยู่

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996 : 67 ; อ้างถึงใน ยุทธิ พูลเพิ่ม, 2547 : 22) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตโดยสามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือที่นำไปสู่ความสำเร็จ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่ไปด้วย

เฉลิม มณีสถิต (2547 : 12) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่คนในองค์การตื่นตัวอยู่เสมอที่จะแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง และทุกคนต่างมองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกัน คือต้องการเห็นบุคลากรทุกระดับในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ศิราทิพย์ ทิวทอง (2553 : 15) ได้สรุปไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์การที่มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถขององค์การให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิภาพ

จากข้อความข้างต้นที่กล่าวมานั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่คนในองค์การมีความสนใจ กระตือรือร้น และตื่นตัวเรื่องการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มีการคิดค้นหาวิธีการ เทคนิค หรือแนวคิดแบบใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของตน และบุคลากรในองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของของ้องค์การ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีลักษณะที่เอื้ออำนวยและเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพในการจัดการหรือการดำเนินการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์การจะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996 : 74 ; อ้างถึงใน ปัทมา จันทวิมล, 2544 : 18) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ปัญหาไม่มากจนเกินไป โครงสร้างมีลักษณะแบบราบ เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความเป็นอิสระในการทำงานมากขึ้น และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานในลักษณะทีมข้ามสายงาน ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (Competencies) แทนลักษณะงาน (Job Description)
2. มีวัฒนธรรมเอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์การ (Cooperate Learning Culture) สมาชิกในองค์การมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์การ เพราะวัฒนธรรมขององค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่สุดจะมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์การ จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์การ
3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก่ปัญหาไปสู่บุคลากรระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน เพื่อให้บุคลากรได้ฝึกฝนการเรียนรู้ และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจซึ่งจะทำให้ได้เรียนรู้จากสิ่งที่คนได้กระทำ
4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) การคาดคะเน ตรวจสอบ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ จึงทำให้องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งทุกคนในองค์การยอมรับความเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่คาดไม่ถึง ใช้ความล้มเหลวเป็นโอกาสเพื่อการเรียนรู้
5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) พนักงานทุกคนมีบทบาทในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ เรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอก ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ
6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้โดยทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง



7. มุ่งเน้นความมีคุณภาพ (Quality) การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็น ผลงานที่ดีที่สุด

8. เน้นย้ำความมีกลยุทธ์ (Strategy) ยึดการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินงานของ องค์การ เช่น การเน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) หรือเน้นย้ำ สมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองรวมเป็นจิตสำนึกของคนในองค์การ ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับ สมาชิกภายใน เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เป็นองค์การที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพ ศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน สนับสนุนการมีส่วนร่วม ให้รางวัล และ กระตุ้นให้บุคคลและกลุ่มเรียนรู้

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) ซึ่งจะ ช่วย ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและสร้างพลังร่วมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีม และเครือข่ายจะทำให้มีการ เพิ่มขึ้นของแหล่งวิชาการ และทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การให้เป็น ไปอย่าง รวดเร็ว ยืดหยุ่น และประสบความสำเร็จ

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความมุ่งหวังขององค์การที่ทุกคนจะต้อง ร่วมกันทำให้เกิดเป็นรูปธรรมบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ และการทำกิจกรรมร่วมกัน ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

12. องค์การมีพื้นฐานการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งระบบขององค์การ โดยรวมจะทำให้การเรียนรู้ สัมฤทธิ์ผล

จากลักษณะที่กล่าวมาข้างต้นถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ The System – linked Organization Model ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็น 5 องค์ประกอบ ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกัน และกันถือเป็นองค์ประกอบ 5 ด้าน ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2.1 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996 : 58 ; อ้างถึงใน ยุทธศาสตร์ พูลเพิ่ม. 2547 : 21)

จากภาพประกอบ 1 อธิบายถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน โดย ไมเคิล เจ. มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996 : 58 ; อ้างถึงใน ยุทธศาสตร์ พูลเพิ่ม. 2547 : 21 - 31) ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ระดับการเรียนรู้ (Level of Learning) จะแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งทั้ง 3 ระดับ จะมีความสัมพันธ์กัน

1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะความรู้ ทักษะคิด และค่านิยมของบุคคล ให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้การสอนโดยใช้เทคโนโลยี และการสังเกต ประสบการณ์จากงานประจำ งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะและความเข้าใจของบุคคลเอง รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร เช่น ความสามารถที่จะเป็นผู้เรียน และเป็นผู้ที่จะสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้อื่น หรือมีการให้กำลังใจ สนับสนุนและให้รางวัลอย่างเป็นระบบขององค์กรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเอง

1.2 การเรียนรู้ระดับกลุ่ม องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสอนกระบวนการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพเทคนิคในการแก้ปัญหา และทักษะการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะและขีดความสามารถที่เกิดจากความสำเร้ง โดยกลุ่มหรือทีม

1.3 การเรียนรู้ระดับองค์กร และมีโอกาสปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. ประเภทของการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาร์คควอร์ท แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 การเรียนรู้จากการปรับตัว เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้

2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหว้งในอนาคต เป็นวิธีการแบบ “คาดการณ์ – สะท้อนตอบ – ลงมือปฏิบัติ” เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบโดยการหาโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด

2.3 การเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเรียนรู้จากสิ่งที่ได้จากสมมติฐานเรียกว่า “เรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้” เมื่อองค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรที่ผ่านมา จะพบว่าอะไรเป็นสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้

2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก เป็นการเรียนรู้เริ่มแรกของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง มุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง

3. ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skills) จากหนังสือ “The Fifth Discipline” ของเซงกี (Senge. 1990 : 19) ได้จำแนกวินัยในการเรียนรู้ไว้ 5 วินัย/ทักษะ ที่จะเอื้อให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมาร์คควอร์ ได้เพิ่มอีก 1 ทักษะ คือ การสนทนา (Dialogue) มีรายละเอียดดังนี้

3.1 บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ บุคคลในองค์กรจะมีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะที่ต่อเนื่อง

3.2 แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กรภาวะทางจิต ซึ่งเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ในการตั้งข้อสมมุติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน

3.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างซื่อมั่นของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายของบุคลากรทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กร

ที่บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าต่อไป

3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ของกลุ่มโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิก การแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้เกิดผลมากกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล

3.5 การคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

3.6 การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุย แลกเปลี่ยนกันเรื่องงาน เพื่อช่วยการศึกษาค้นคว้าหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องมีโครงสร้างของสายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน มีการเพิ่มพูนความรู้และแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันทั้งสายงานและข้ามสายงาน โดยบุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้รวมทั้งให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

วิสัยทัศน์ (Yision) เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร มาร์ควอร์ท (Marquardt) ได้สรุปไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งมีชีวิตเช่นเดียวกับมนุษย์ ไม่ใช่เครื่องจักร องค์กรจึงต้องการความรู้สึกร่วมในเอกลักษณ์และจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์เป็นการจุดประกาย และกระตุ้นให้ องค์กรพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเรียนรู้ต้องเป็นสิ่งหนึ่งของวิสัยทัศน์

วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร ค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์กรเป็น วัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการปฏิเสธการเรียนรู้ การเสี่ยง หรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ ๆ และการแบ่งปันความรู้ ดังนั้น เพื่อที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่านิยม วัฒนธรรมดังกล่าวจึงต้องมีการปรับเปลี่ยน

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทาง ในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการเป็นไปในอนาคต กลยุทธ์ต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้

โครงสร้าง (Structure) ลักษณะโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความเปิดเผย เสรีภาพ และโอกาส โครงสร้างขององค์การเป็นความจำเป็นพื้นฐานที่ผู้การเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอน แนะนำและมีการทำงานร่วมกับการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ต้องมีการเรียนรู้และการแก้ปัญหาาร่วมกัน การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ บุคคลในองค์การต้องได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงานและการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

บุคลากร (Employees) หลักการในการพิจารณาเพิ่มอำนาจให้กับบุคลากร ได้แก่

1. ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ เป็นบุคลากรที่มีความสามารถ และมีวุฒิภาวะ
2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ และมีความกระตือรือร้น
3. ให้อำนาจความรับผิดชอบ และการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งตัวบุคคลและกลุ่มที่สูงขึ้น
4. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน
5. พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์การ

ผู้บริหาร/ผู้นำ (Managers/Leaders) ผู้บริหารจะเปลี่ยนจากการควบคุมบุคคลอื่นไปสู่การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบสร้างโครงสร้างแบบเครือข่าย สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และมีบทบาทใหม่ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้สอน ผู้ฝึก และพี่เลี้ยง เพื่อผลักดันให้บุคคลในองค์การเกิดการเรียนรู้ เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการผู้บริหารที่มีความรู้ เป็นผู้ประสานงานผู้เรียนกับผู้เรียน เป็นผู้ออกแบบ สนับสนุนและผู้นำด้านโครงการ และกระบวนการเรียนรู้

ลูกค้า (Customers) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีว่าลูกค้าสามารถเป็นแห่งกำหนดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่าง ๆ ที่ควรจะสร้างสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ในการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์การ ลูกค้าสามารถจัดหาข้อมูลของผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สามารถเปรียบเทียบการแข่งขัน สามารถบอกถึงการเปลี่ยนแปลงในความต้องการและให้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับการบริการ

คู่ค้า (Vendors Suppliers) ความสำเร็จขององค์การที่มีเครือข่ายทางธุรกิจไม่เพียงแต่บุคลากรและลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ และนโยบายต่าง ๆ เช่นเดียวกับการจัดการ หรือทักษะทางเทคนิคสามารถสร้างคุณค่าให้กับทุก ๆ คนในระยะยาว

พันธมิตร/หุ้นส่วน (Alliance and Partners) องค์การส่วนใหญ่สร้างพันธมิตรกับองค์การที่ทำธุรกิจลักษณะเดียวกัน เพื่อจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไรและส่วนแบ่งตลาด หรือตัด

ค่าใช้จ่ายเวลาของการทำซ้ำ และการเมือง การเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตร ได้แก่ สถิติปัญญาของ ลูกค้า กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติการ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

ชุมชน (Community) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทราบดีว่าการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชน เป็นประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่

1. เป็นการเพิ่มภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน
2. เป็นการสร้างความสนใจของชุมชนด้านการทำงาน
3. เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน
4. เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต
5. เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชน

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรสำคัญที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กร จะมีพื้นฐานมาจากความรู้ความชำนาญทั้งสิ้น และองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ นั้น ก็เป็น หัวใจของการเรียนรู้เชิงองค์กร เป็นเรื่องที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้ นั้น ประกอบด้วย

การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ จาก แหล่งต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ได้ดังนี้

1. การรวบรวมความรู้จากภายนอก (External Collection of Knowledge) ในปัจจุบันมี การเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องมองออกไปภายนอกเพื่อปรับปรุงและให้เกิดความคิดใหม่ ๆ เนื่องจาก การแข่งขันสำหรับบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) คือ องค์กรได้ปรับใช้ข้อมูล สารสนเทศและเกิดความก้าวหน้าจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ

2. การรวบรวมความรู้ภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้จากทุก ๆ ส่วนขององค์กรจะเป็นหลักการในการเพิ่มคุณค่าแก่ ทรัพยากรสำหรับองค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ ในองค์กรทำได้โดยการให้ความรู้แก่ บุคลากรการเรียนรู้จากประสบการณ์และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ

การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้ หน่วยงานหรือคนในองค์กร หมายถึงทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่



1. สร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ที่คนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
2. สร้างความรู้จากการรวบรวมความรู้และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่
3. สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ รวมกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วองค์การ

4. สร้างความรู้ที่เกิดขึ้นภายในบุคคล โดยที่สมาชิกในองค์การค้นพบแนวทางได้เอง จากการดำเนินกิจกรรมขององค์การเพื่อสร้างความรู้

5. สร้างความรู้จากการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

6. สร้างความรู้จากการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

7. สร้างความรู้จากการทดลอง

การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) องค์การต้องกำหนดว่าอะไรสำคัญที่ควรเก็บไว้ และจะเก็บรักษาให้ดีที่สุดได้อย่างไร การจัดเก็บความรู้ควรมีวิธี ดังนี้

1. จัดโครงสร้างและเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

2. จัดเก็บโดยจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3. จัดเก็บโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนและกระชับ ถูกต้อง ทันเวลาและเหมาะสมตามที่ต้องการ

การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วองค์การ ความรู้อาจถ่ายโอนไปโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ เช่น การสื่อสารโดยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การถ่ายโอน

ความรู้โดยไม่ได้ตั้งใจ เป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวันอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา การทำงานแต่ละทีมงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

องค์ประกอบที่ 5 การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application)

เทคโนโลยีสารสนเทศนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญมากสำหรับโลกในยุคนี้ เพราะหากองค์การใดก็ตามมีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะได้เปรียบสามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์การอื่น ๆ ได้ และเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์การ การใช้ความรู้ความเข้าใจ

ในเทคโนโลยีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการเรียนรู้การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์ ซึ่งองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีมีดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ
2. เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้
3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 6 ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)

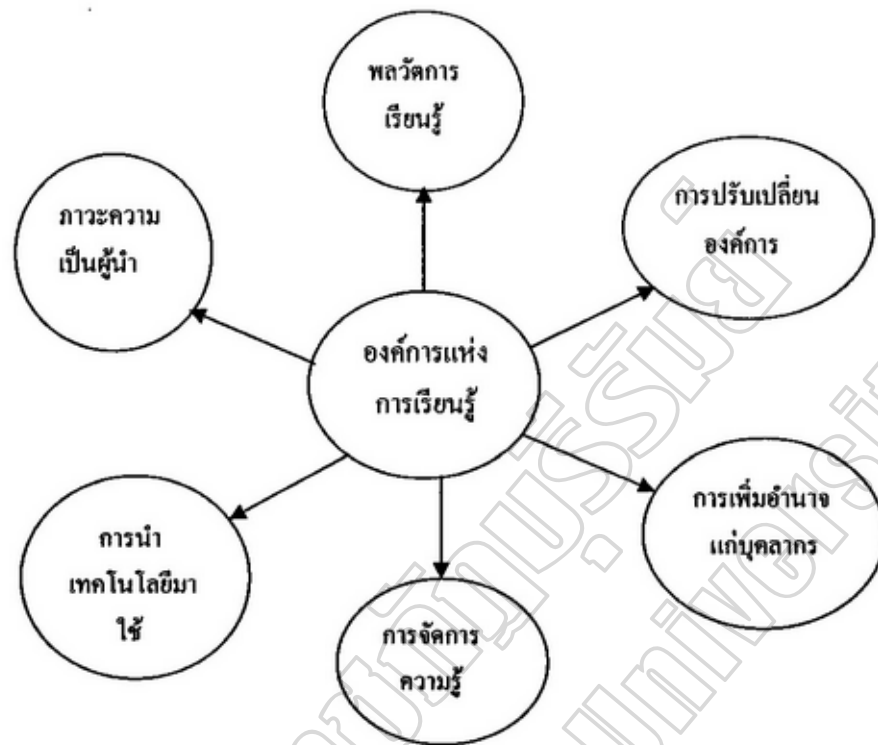
ในองค์ประกอบที่ 6 นี้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ผู้วิจัยเพิ่มเติมเข้ามาเพราะเห็นว่าเป็นองค์ประกอบที่น่าสนใจและมีคุณค่าต่อการบริหารงานสำหรับภาวะความเป็นผู้นำ สามารถแบ่งแนวการศึกษาออกได้เป็น 3 แนวทาง คือ รอบบิล (Robbins, 1993 : 366 ; อ้างถึงใน ตูลา มหาพสุธา นนท์. 2542 : 194)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะเฉพาะ (Trait Theories) เป็นแนวทางที่พยายามค้นหาบุคลิกผู้นำที่เป็นสากล โดยเชื่อว่าผู้นำที่มีคุณสมบัติเฉพาะเพื่อเป็นผู้นำเท่านั้นจึงจะเป็นผู้นำได้ดีกว่าผู้นำที่ไม่มีบุคลิกภาพทางด้านนี้โดยตรง

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories) เป็นแนวคิดที่พยายามอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลเพียงมี

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) มองว่าไม่มีแนวคิดด้านทฤษฎีภาวะผู้นำที่ดีที่สุด ภาวะผู้นำในแต่ละแบบที่มีอยู่ทั้งหมดควรนำมาปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งแต่ละสถานการณ์จะแตกต่างกัน ดังนั้นหากจะนำทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีอยู่มากมายใช้สามารถกระทำได้โดยสังเกตหรือวิจัยสำรวจวัฒนธรรมในองค์การเพื่อค้นหาลักษณะนิสัยและแนวโน้มของผู้ได้บังคับบัญชาที่จะใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การมากที่สุด

สรุป องค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ เป็นส่วนประกอบในการสร้าง และบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์การที่จะขาดเสียไม่ได้ องค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน องค์การจะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน ในขณะเดียวกันเพื่อความเข้าใจในองค์ประกอบได้ง่ายขึ้น ผู้วิจัยจึงได้จัดทำภาพประกอบดังนี้



ภาพประกอบ 2.2 การพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : روبิล (Robbins. 1993 : 366 ; อ้างถึงใน ตูลา มหาพสุชานนท์. 2542 : 194)

#### แนวคิดและทฤษฎีกับองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การ มีความสำคัญต่อบุคลากร ไม่ว่าจะในสถานะของสมาชิกในองค์การใดองค์การหนึ่ง การศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎี จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคคลทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลในระดับผู้บริหาร ซึ่งหากมีความรู้ ความเข้าใจถึงแนวคิดและทฤษฎีขององค์การ เชื่อว่าจะสามารถบริหาร และจัดการให้้องค์การมีผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

สมศักดิ์ สินธุระเวชย์ (2541 : 31) กล่าวว่า ทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่จะให้บุคคลขององค์การนำความรู้ที่มีอยู่พัฒนาองค์การให้เดินไปข้างหน้า ตามวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ร่วมกัน แต่ละคนจะเรียนรู้จากกันและกัน และรู้ร่วมกันกลายเป็นความรู้ขององค์การ

วีระวัฒน์ บินนิตามัย (2544 : 24) กล่าวว่า แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เน้นเน้นที่การเรียนรู้ (Learning) ที่เกิดขึ้นโดยการสร้างจากคนข้างในองค์การที่อยู่กับปัญหา ต้องเรียนรู้ทางแก้ปัญหา เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี ที่คุ้มค่า เรียนรู้เป็นทีม ให้ประโยชน์ทั้งบุคคล ทีมและองค์การไปในตัว คิดทำสิ่งใหม่ แดกต่าง และดีกว่าเดิม เป็นการพัฒนาเจตคติ ค่านิยม นอกเหนือจากฝึก

ทักษะฝีมือและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย และการพัฒนานี้จะผูกโยงระบบเข้ากับปรัชญาและวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยจะพัฒนาการเรียนรู้ได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

บุญธรรม โบราณมูล (2548 : 18) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกทำลายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

วราภรณ์ กุญชรวิญ (2548 : 36) กล่าวไว้ว่า ในการองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นไม่มีรูปแบบแล้วแต่องค์การ สถานที่ หรือคนในองค์การ แต่ทำออกมาแล้ว องค์การได้ผลงานมากมาย แบบต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และพนักงานมีความสุข เต็มใจในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป “องค์การแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์การที่เอื้อให้บุคลากรในองค์การมีโอกาสนั้นที่จะพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนในองค์การ ให้เกิดจิตสำนึกร่วมกันที่จะเรียนรู้กับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์การ องค์การที่จะประสบความสำเร็จได้ก็ต้องขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการเพื่อช่วยกันพัฒนาองค์การ โดยได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

นราธิป ศรีรวม (2550 : 28) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สุจิตรา ธนานันท์ (2550 : 35) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

อนิวซ์ แก้วจันท (2552 : 140) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพและทักษะฝีมือ โดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้

ตามที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการ หรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้นร่วมกันของบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในปัจจุบันและอนาคต

#### ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่ผ่านมาในองค์กรหลาย ๆ องค์กรจะไม่เห็นความจำเป็นในการที่จะวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ในปัจจุบันได้มีการตระหนักและเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ ดังนี้

กฤษณ ฑนาพงศธร (2544 : 153) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรือง หรือความสำเร็จได้ดังกับมีนักวิชาการบางคนเชื่อมั่นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญเหนือกว่าปัจจัยทางบริหารอื่น ๆ ทั้งหมด ทั้งนี้เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยประเภทพิเศษที่แตกต่างไปจากปัจจัยอื่นๆ ในแง่ที่ว่ามนุษย์เป็นปัจจัยที่มีหน้าที่ในการรวบรวมปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมดทั้งเงินหรืองบประมาณ วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ และวิธีการบริหารงานเพื่อให้เกิดสภาพทางบริหารขึ้น นอกจากนี้มนุษย์ยังเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะทำให้สภาพทางบริหารนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่อีกด้วย ซึ่งถ้าหากองค์กรใดที่ทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่หรือทั้งหมดเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงแล้ว องค์กรนั้นย่อมมีโอกาสที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้ทุกองค์กรจึงต้องการให้ทรัพยากรมนุษย์ของตนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง และวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

ประชา เตรีตน์ (2544 : 22) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดสำคัญด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการบันดาลความสำเร็จ หรือความสำเร็จขององค์กรได้ ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ และศักยภาพของบุคคลเป็นสำคัญยิ่ง องค์กรสามารถพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลที่อยู่ในองค์กรได้มากเท่าใด ความความสัมฤทธิ์ผลขององค์กรย่อมมีสูงมากยิ่งขึ้นเท่านั้น